

**Міністерство освіти і науки України**

**Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва**

**О.О. Гуторова**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальний посібник**

**Харків - 2017**

**УДК 353(075.8)**

**Г 97**

**ББК Х621.1я7**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва  
Протокол № 9 від 29 червня 2017 р.*

### **Рецензенти:**

**Ульянченко О.В.**, д. е. н., професор кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, член-кореспондент НААН України.

**Михайлова Л.І.**, д. е. н., професор, зав. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції Сумського НАУ, заслужений працівник освіти України.

### **Гуторова О.О.**

**Г97 Менеджмент організації** : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

Навчальний посібник підготовлений з метою надання допомоги здобувачам вищих навчальних закладів освіти у досконалому вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з базового навчального курсу «Менеджмент організації». Він надає можливість ґрунтовно підготуватися до семінарських та практичних занять, опанування навчального матеріалу, здійснювати самоконтроль своїх знань.

Розраховано на здобувачів другого (магістерського) рівня підготовки спеціальності 073 «Менеджмент», а також для широкого кола фахівців, яких цікавлять питання у сфері управління організаціями.

**УДК 353(075.8)**

**ББК Х621.1я7**

© Гуторова О.О., 2017  
© Харківський національний  
аграрний університет  
ім. В.В. Докучаєва, 2017

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	
<b>1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	9
1.1. Менеджмент як організація управління підприємством.....	9
1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту організації.....	11
1.3. Функції та технології менеджменту організації.....	13
1.4. Методи менеджменту організації.....	16
1.5. Менеджмент організації як система.....	23
Запитання для самоконтролю.....	25
<b>2. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	27
2.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації.....	27
2.2. Види організацій та їх об'єднань.....	30
2.3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.....	34
2.4. Основні характеристики організацій.....	35
Запитання для самоконтролю.....	50
<b>3. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ</b> ..	52
3.1. Підприємство: суть, характерні ознаки, функції.....	52
3.2. Нормативно-правова регламентація створення та діяльності підприємства.....	57
3.3. Підприємства і принципи їх діяльності.....	62
3.4. Державне регулювання діяльності підприємств.....	64
Запитання для самоконтролю.....	73
<b>4. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ</b> .....	74
4.1. Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні.....	74
4.2. Форми об'єднання підприємств в Україні.....	78
4.3. Форми організації підприємництва.....	80
4.4. Нові форми підтримки підприємництва.....	85
Запитання для самоконтролю.....	91

<b>5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ</b> .....	93
5.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу.....	93
5.2 Методологія організаційного інжинірингу.....	95
5.3. Загальні правила інжинірингу.....	99
Запитання для самоконтролю.....	102
<b>6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН</b> .....	103
6.1. Дизайн організації: суть, основні складові.....	103
6.2. Рівні та етапи організаційних змін.....	107
6.3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень....	111
Запитання для самоконтролю.....	114
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>7. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	115
7.1. Управлінська підсистема.....	115
7.2. Фінансова підсистема.....	118
7.3. Операційна підсистема.....	119
7.4. Маркетингова підсистема.....	120
7.5. Інформаційна підсистема.....	121
7.6. Підсистема логістики.....	122
7.7. Інноваційна підсистема.....	124
7.8. Інвестиційна підсистема.....	125
Запитання для самоконтролю.....	127
<b>8. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	128
8.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації..	128
8.2. Об'єкти стратегічного управління.....	131
8.3. Стратегії організації.....	133
Запитання для самоконтролю.....	139
<b>9. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	140
9.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту.....	140
9.2. Кадрова політика підприємства.....	144
9.3. Кадрове планування в організації.....	147
9.4. Комплектування організації персоналом.....	149

9.5. Управління дисципліною персоналу.....	150
9.6. Кадровий аудит.....	152
Запитання для самоконтролю.....	154
<b>10. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>155</b>
10.1. Основні положення антикризового управління на підприємстві.....	155
10.2. Ризикозахищеність організації.....	162
Запитання для самоконтролю.....	172
<b>11. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>173</b>
11.1. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.....	173
11.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.....	176
11.3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	178
11.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.....	188
Запитання для самоконтролю.....	196
<b>12. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>197</b>
12. 1. Характеристики інформації.....	197
12.2 Класифікація управлінської інформації та вимоги, які до неї висуваються.....	201
12.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством.....	209
12.4. Інформаційний менеджмент організації.....	211
12.5. Корпоративні інформаційні системи.....	214
12.6. Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет.....	219
Запитання для самоконтролю.....	221
<b>13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>223</b>
13.1. Зміст категорій «ефективність», «ефективність управління».....	223

13.2. Підходи до оцінки ефективності управління організацією.....	228
13.3. Критерії та показники оцінки управлінської праці.....	232
13.4. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.....	240
13.5. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємств (суб'єктів господарювання).....	242
13.6. Діагностика якості менеджменту організації.....	246
Запитання для самоконтролю.....	248
<b>СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ.....</b>	<b>250</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>263</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів щодо управління організаціями в цілому та ведення виробничо-господарської діяльності зокрема. Особливості розвитку сучасного виробництва і взаємовідносин у цій сфері, підвищення ролі приватної власності, потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення, як тактичних, так і стратегічних організаційних цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Менеджмент організації виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

В Україні дисципліна «Менеджмент організації» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Мета вивчення дисципліни полягає у формуванні знань з питань: сучасного управлінського мислення у менеджерів; розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; планування розвитку організації та її конкурентоспроможності; вибору і здійснення раціональних форм організації управління за всіма функціональними напрямками організації; використання сучасних ефективних методів роботи з персоналом; впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці; здійснювання контролю виконання рішень та підтримання виконавської дисципліни, в тому числі з питань оперативного контролю, контролю охорони праці та техніки безпеки; здійснювання контролю з питань екологічної безпеки організації тощо.

Предметом вивчення у дисципліні є інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її стосунки із зовнішнім середовищем.

В організаціях усе більшого значення набуває діяльність професійних управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій.

Сьогодні професія менеджера є однією із найпопулярніших, престижних і, що важливо, найзатребуваніших на ринку праці. Сучасні компанії відчують гостру потребу в професійних керівниках (топ-менеджерах, директорах, менеджерах середньої ланки, менеджерах із персоналу, адміністраторах, тощо).

Фахівці даної спеціальності підготовлені до здійснення: системного аналізу діяльності організації; розробки стратегічних напрямів розвитку організації і забезпечення їх конкурентоспроможності; поєднання всіх видів ресурсів, організація колективної праці для досягнення місії організації; організація процесів управління, прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

Саме тому завданням навчального посібника є надання здобувачам більш повного засвоєння теоретичних і організаційних основ менеджменту та управління сучасними організаціями.

Навчальний посібник містить основні теми курсу «Менеджмент організації», які дають можливість розкрити різні аспекти управління підприємствами, що передбачені програмою даної дисципліни.

З метою контролю рівня засвоєних знань наведено перелік питань для самоперевірки. У навчальному посібнику наведено термінологічний словник, що містить достатньо повний перелік понять і термінів з даної дисципліни. Наведено список використаної та рекомендованої літератури.



# РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*1.1. Менеджмент як організація управління підприємством*

*1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту організації*

*1.3. Функції та технології менеджменту організації*

*1.4. Методи менеджменту організації*

*1.5. Менеджмент організації як система*

### **1.1. Менеджмент як організація управління підприємством**

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загального визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту організації.

*У більш широкому розумінні менеджмент* – це певна система наукових знань, мистецтва та досвіду, які втілені у діяльності професійних управлінців (менеджерів) для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього? Вони це роблять у процесі виконання *чотирьох основних функцій менеджменту*: 1) планування; 2) організації; 3) керування; 4) контролю.

Отже, у *вузькому розумінні менеджмент* – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Організація складається з підрозділів, служб, відділів, які займаються реалізацією певних задач (завдань) для досягнення цілей. Ці підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети, тобто мова йде про **менеджмент організації**.

**Суб'єктом управління** може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи) працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- здійснювати процес управління.

**Об'єкт управління** – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає управлінську дію з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідно виконання наступних умов:

- суб'єкт та об'єкт управління повинні відповідати один одному, тобто мають бути сумісними у процесі функціонування;
- у рамках єдності суб'єкт та об'єкт управління повинні мати відносну самостійність. Якщо об'єктом управління виступають живі люди, які мають свої власні інтереси, намагання, погляди на ситуацію, вони повинні мати можливість реалізувати їх на практиці. За відсутності такої можливості люди перестануть проявляти активність або застосують усі можливості, щоб досягти свого;
- суб'єкти та об'єкти управління повинні взаємодіяти між собою, спираючись на принципи зворотнього зв'язку і реагуючи певним чином на управлінську інформацію, отриману одним від іншого;
- як суб'єкти так і об'єкти управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії: одні – давати необхідні команди, інші – забезпечити їх своєчасне виконання. Можливість суб'єкта управляти обумовлена готовністю об'єкта виконувати команди, які поступають.

## 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту організації

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів систем в просторі (в структурах), й у часі (процесах, явищах). Роль законів в організації управління: створюють теоретичний фундамент, дозволяють правильно оцінити конкретну ситуацію, дають можливість аналізувати зарубіжний досвід тощо.

Закони менеджменту організації мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізмів і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організації. *Менеджмент в організації – це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.*

На управління виробництвом впливають, крім економічних законів, ще й закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна керуватись наступними *об'єктивними економічними законами*:

1. *Закон попиту.* При зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення – до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

2. *Закон пропозиції* свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

3. *Закон економії часу* передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

4. *Закон синергії* стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

5. *Закон синхронізації* свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

6. *Закон присутності.* Виробничо-господарська діяльність

організації повинна бути прибутковою, тобто дохід має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації.

7. *Закон самозбереження (страхування).*

8. *Закон розвитку.* Форми розвитку (еволюція, революція). Розвиток буває: прогресивним, регресивним.

9. *Закон інформованості (впорядкованості).* Чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим вона має більшу ймовірність усталеного функціонування

10. *Закон єдності аналізу і синтезу.* Аналіз - розділення загального на частини; синтез - агрегування, тобто поєднання елементів в одне ціле.

11. *Закони соціології.* Крім економічних законів, в управлінні організацією використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот. При цьому необхідно звернути увагу на наступні закони соціології, якими повинен вміло користуватись менеджер: а) закон соціалізації особистостей; б) закон соціальної структуризації організації; в) закон соціального статусу (соціальних ролей); г) закон соціальної мобільності; д) закон індивідуальної і соціальної психології людини тощо.

**Закономірності управління організацією** відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів що повторюються, а також явищ у процесі управління.

Виділяють наступну систему закономірностей менеджменту організації:

а) відповідність організації та управління стану розвитку суспільства;

б) диверсифікація виробництва та управління;

в) співвідносність керуючої і керованої систем;

г) децентралізація і демократизація управління;

д) визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні.

**Принципи управління** – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління.

Загальні принципи менеджменту організації мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і

реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством.

**Основоположний принцип менеджменту організації** – це забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу організації.

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести: цілеспрямованість; принцип плановості управління; компетентність; дисципліна; стимулювання; ієрархічність; пріоритет споживача; швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку; орієнтація на кінцеві результати діяльності та ін.

### **1.3. Функції та технології менеджменту організації**

**Під функцією менеджменту** розуміють чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом у процесі управління організацією.

Функції менеджменту виникли в результаті поділу і спеціалізації праці.

Функції управління діяльністю, а також відповідні методи їх реалізації не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються і змінюються, в зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт виконуваних відповідно до їх вимог. Розвиток та поглиблення кожної з функцій відбувається не тільки під дією внутрішніх закономірностей, але й під дією вимог розвитку інших функцій.

**Загальні функції** встановлюють вид управлінської діяльності незалежно від місця її здійснення: від виду організації, характеру діяльності, масштабів тощо. Загальні функції властиві будь-якій організації. Найважливішими серед них слід назвати: прийняття рішень; встановлення мети; планування; організація взаємодії; координування і регулювання; регулювання; мотивування; керівництво і контролювання діяльності; облік діяльності; аналіз діяльності.

Різні автори наводять різні класифікації загальних функцій. А.Файоль виділив: планування, організаційну діяльність, розпоряд-

ництво, координування і контролювання. Науковці колишнього СРСР, до яких належать: О. Богданов і К. Разумов говорили про шість функцій: планування, організаційну діяльність, координування, стимулювання, регулювання та контролювання.

Мескон, Альберт, Хедоурі пропонували розглядати чотири функції: планування, організаційну діяльність, мотивування і контролювання. Крім цього слід вести мову про конкретні функції та їх взаємозв'язок з загальними.

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо – господарської діяльності, тобто вони набувають відповідного змісту будучи задіяними в організації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організаційна діяльність, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо – господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо – господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси забезпечення діяльності об'єкта, функціонування елементів виробничо – господарської діяльності;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, елементів виробничо–господарської діяльності.

Послідовну реалізацію конкретних функцій менеджменту шляхом використання загальних називають ***технологією менеджменту***.

На підставі досліджень взаємозв'язку функцій відбувається вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту можна простежити на рис. 1.1.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функції управління, систему і порядок документообігу в організації, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією.



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту організації**

*Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту організації можна звести до таких:*

- формування проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;

- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;

- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

#### **1.4. Методи менеджменту організації**

*Методи менеджменту* – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб. Методи управління базуються на дії законів та закономірностей управління, що враховують науково-технічний рівень виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність організації при досягненні поставленої мети.

*У складі методів менеджменту організації виділяють наступні групи:*

а) економічні; б) організаційно-розпорядчі; в) соціально-психологічні; г) правові (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Класифікація методів управління**



### **Економічні методи впливу**

Всі методи менеджменту взаємопов'язані між собою і їх поділ на групи є досить умовним.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємств і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників до ефективної праці.

**Економічні методи менеджменту** (рис. 1.3) об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих виконавців. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.



**Рис. 1.3. Класифікація економічних методів управління**

До економічних методів відносяться: *довго-, середньо- та короткострокові плани; економічні стимули; податки; фінанси; кредит; бюджет; ціни* тощо.

Фінанси, як способи досягнення максимального достатку організації, впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів, інвестицій. Аналогічний вплив має кредит як спосіб тимчасової передачі грошових коштів, товарів та інших цінностей на умовах повернення.

Вплив через податки сприяє регулюванню взаємовідносин держави з організаціями і громадянами. Податки виступають основним джерелом формування бюджету держави.

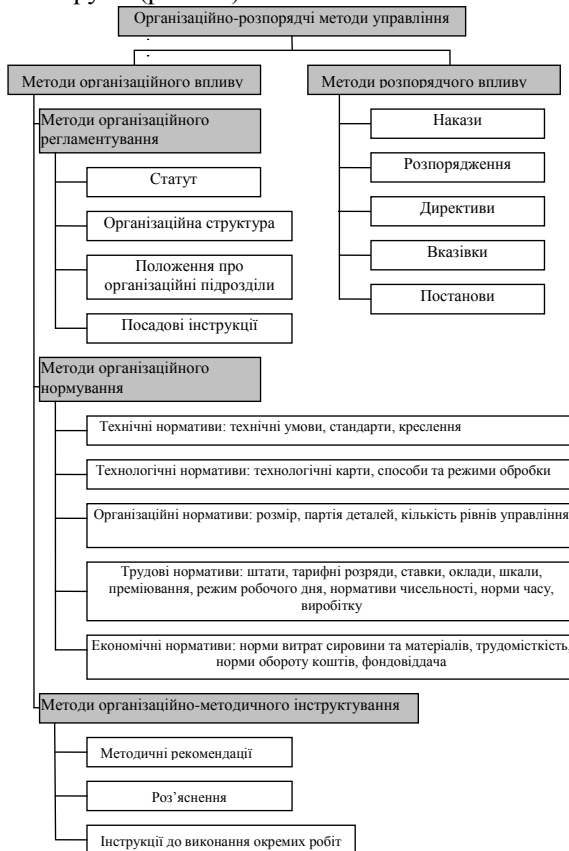
Вплив через ціни дозволяє стимулювати випуск необхідної продукції (за кількістю та якістю), досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Державне регулювання цін використовується, як важіль

економічного впливу на господарську діяльність. Регулювання цін здійснюється встановленням верхніх меж цін на окремі товари.

### **Організаційно-розпорядчі методи**

Розглядаючи організаційно-розпорядчі методи управління, слід звернути увагу на суть та сферу застосування методів цієї класифікаційної групи (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Класифікація організаційно-розпорядчих методів**

Способи організаційного впливу: регламентування, нормування та інструктування.

*Регламентування* – це розробка та введення в дію організаційних положень, обов’язкових для виконання, що діють на протязі встановленого ними періоду.

*Нормування* – це встановлення нормативів, що служать орієнтирами діяльності, встановлюють її певні границі.

Методи розпорядчого впливу передбачають способи, основою яких є конкретні ситуації, що не передбачені регламентаційними актами. Слід зазначити, що в даному випадку мова йде не про документи, що мають назву „наказ”, „розпорядження”, „вказівки”, а про види розпорядчого впливу. Документи з аналогічними назвами лише зовнішній вираз розпорядчої діяльності, засіб здійснення розпорядчого впливу. Сам же розпорядчий вплив може бути або усним, або документально оформленим.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов’язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу і вони поділяються на: організаційні дії; розпорядчі дії та акти; дисциплінарні дії.

Організаційно-розпорядчі методи тісно пов’язані з економічними, оскільки спрямовані на вирішення єдиних завдань з досягнення цілей господарської діяльності. Наприклад, техніко-економічний план починає впливати на працівників підприємства після того, як він оформлюється наказом директора (адміністративний метод).

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту слід застосовувати з врахуванням вимог економічних законів. Якщо ця умова не виконується, то організаційно-розпорядчі методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волонтаристські та суб’єктивні методи впливу.

Організаційні дії є способом впливу через документи тривалої дії.

Вони здійснюються шляхом:

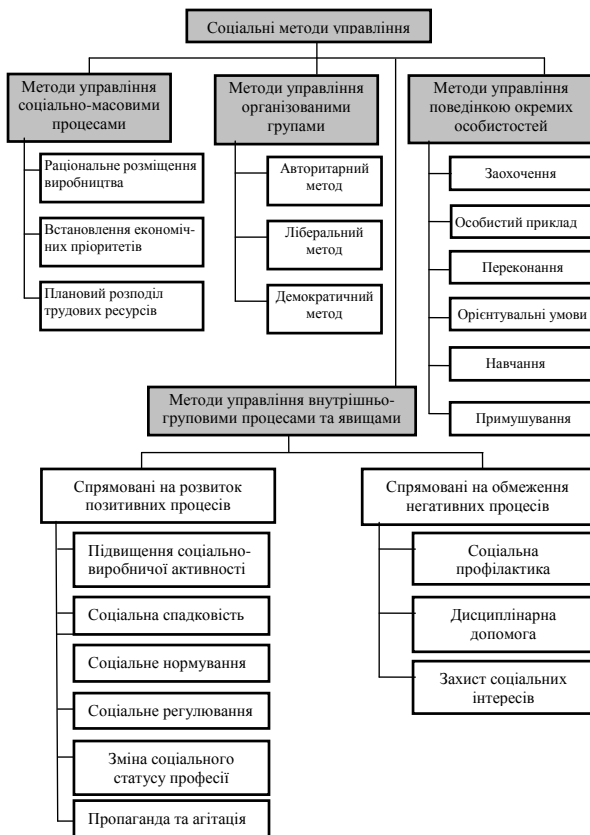
- ♦ організаційного регламентування, тобто через закони, директиви, положення, статути, укази, постанови;
- ♦ організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації, строків введення нової техніки;
- ♦ організаційного інструктування через інструкції, правила тощо.
- ♦ організаційного інформування з допомогою актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, телефонограм, заяв.

Розпорядчі дії є способом короткострокового впливу для усунення недоліків у ході виробничо-господарської діяльності, які реалізуються через: накази (директора або заступників); розпорядження (начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів; вказівки (застосовують всі менеджери), основне призначення яких є виконання

наказів і розпоряджень. Практика управління свідчить, що чим вище рівень організації праці, виробництва та управління, тим менше видається письмових розпоряджень. Дисциплінарні дії використовуються для усунення недоліків або навмисного бойкотування при виконанні службових обов'язків. Виливаються в зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

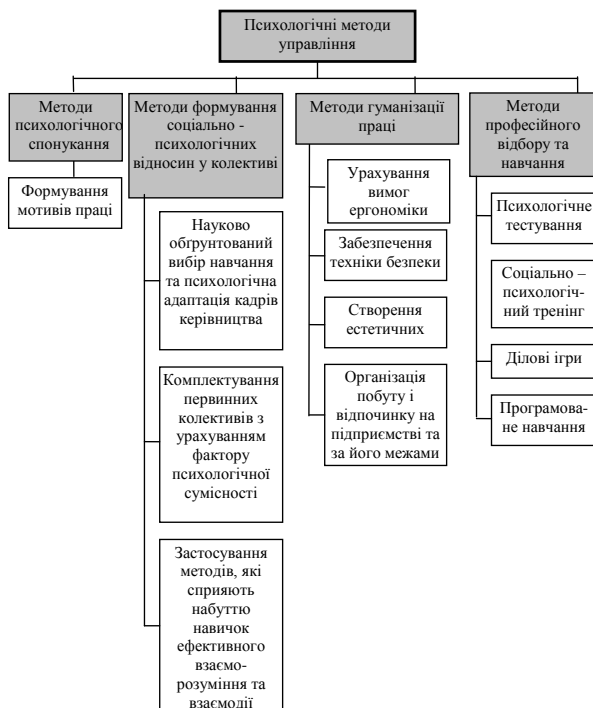
### ***Соціально-психологічні методи***

Соціально-психологічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.). Ці методи представлені на рис. 1.5, рис. 1.6.



**Рис. 1.5. Класифікація соціальних методів впливу**

Під соціальними методами розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність колективу та його окремих працівників.



**Рис. 1.6. Класифікація психологічних методів управління**

*До методів соціального впливу належать:* соціальне прогнозування; соціальне планування; моральне стимулювання; методи формування колективів.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові і статеві зміни в колективі; зміни загально-освітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної і розумової праці. Соціальне

планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства. Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами тощо.

### ***Правові методи***

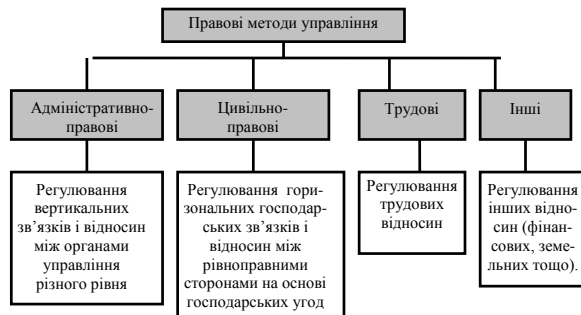
Розглядаючи питання правового забезпечення менеджменту слід звернути увагу на те, що управління економікою держава здійснює в межах господарського законодавства яке являє собою систему встановлення правових норм, що мають однакову силу для всіх організацій і осіб, на яких вони поширюються.

З точки зору права, управління як єдиний процес розподіляється на ряд видів діяльності, кожний з яких тією або іншою мірою потребує правового регулювання.

Виділяють чотири напрями діяльності, що потребують правового регулювання: прийняття нормативних актів управління; застосування права; оперативно-організаційна робота; матеріально-технічні дії.

В залежності від характеру відносин, що потребують регулювання, можна виділити такі основні види правових методів, що застосовуються в управлінні (рис. 1.7):

- адміністративно-правові методи менеджменту, за допомогою яких відбувається регулювання відносин між органами управління різного рівня;
- цивільно-правові методи регулювання господарських зв'язків між організацією і зовнішнім середовищем;
- трудові методи, що регулюють трудові відносини всередині організації, а також зв'язки з державними органами.



**Рис. 1.7. Правові методи управління**

## **1.5. Менеджмент організації як система**

*Менеджмент організації* – складна багатфункціональна система. Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання.

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

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

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

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

### ***Системний підхід дає змогу менеджерів організації:***

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснити різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку відіграє системний підхід у стратегії діяльності організації;
- аналізувати взаємозв'язок системних уявлень в аналізі складних

проблем;

- аналізувати, яким чином положення системності приводять складні проблеми до простих результатів.

Системний підхід як концептуальна основа управління, розглядаючи складну проблему й саму організацію як кінцеву сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин і потім об'єднує їх в одне ціле. Тому необхідність використання системного підходу пояснюється складністю управління сучасними організаціями, а також досягненнями в галузі управління виробництвом.

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

*Найскладніші системи* – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядко-вується досягненню певної мети й ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

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

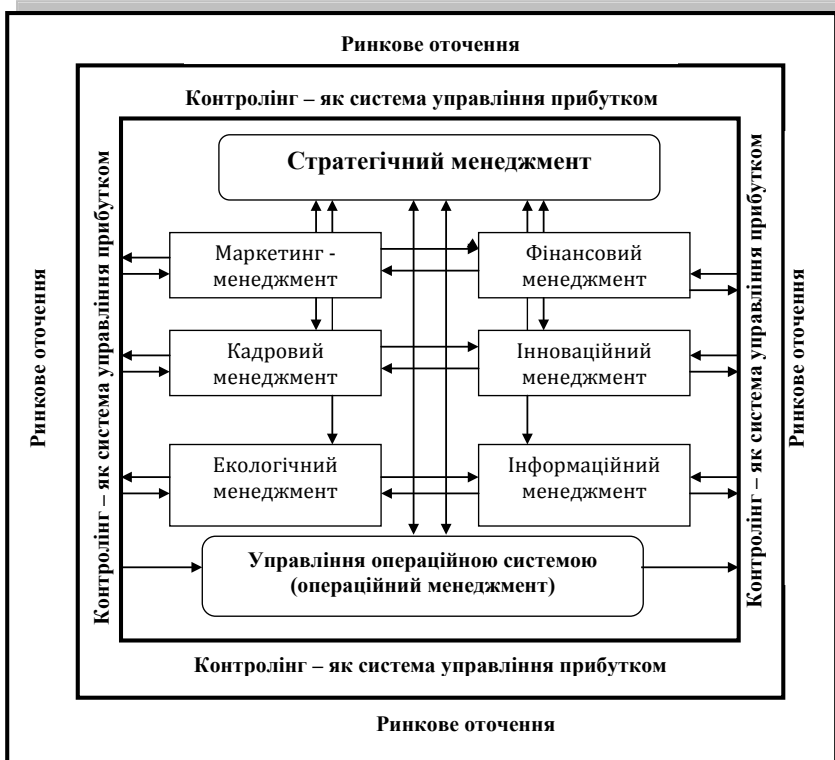
Для досягнення своїх цілей менеджер може використовувати системні ідеї різними шляхами, зокрема:

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

Внутрішня система організації – це і є власне організація. Структурно ця система має такий вигляд (рис. 1.8). Основні складовими системи менеджменту організації є такі функціональні менеджменти: стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, екологічний та операційний



(безпосереднє управління процесом виробництва), контролінг.



**Рис. 1.8. Система менеджменту організації**

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

### **Запитання для самоконтролю**

1. Розкрийте суть категорії “менеджмент організації”.
2. Що означає вислів: “менеджмент як організація управління підприємством”?

3. Що включає в себе термін “технологія менеджменту”?
4. Охарактеризуйте основні функції менеджменту організації.
5. Назвати основні принципи менеджменту організації.
6. Які закономірності притаманні менеджменту організації?
7. Дати коротку характеристику основним законам менеджменту організації.
8. Дати коротку характеристику сучасним принципам менеджменту організації.
9. Навести класифікацію конкретних функцій за ознакою об’єкта.
10. Навести приклади конкретних функцій, що забезпечують загальну функцію “планування”.
11. Які конкретні функції відносяться до загальної функції “організаційна діяльність”.
12. Загальну функцію "мотивування" забезпечують наступні конкретні функції...
13. Навести приклади конкретних функцій, що відносяться до загальної функції “контролювання”.
14. Охарактеризуйте взаємозв’язок конкретних і загальних функцій менеджменту організації.
14. Розкрити суть технології менеджменту організації.
15. Навести класифікацію методів менеджменту організації.
16. Назвати економічні методи управління та дати їм характеристику.
17. На яких відносинах базуються організаційно-розпорядчі методи?
18. Назвіть методи організаційного впливу і дайте їм характеристику.
19. Дати характеристику методів розпорядчої дії.
20. Значення організаційного впливу на об’єкт управління.
21. Суть методів розпорядчого впливу.
22. Як класифікують соціальні методи менеджменту?
23. В чому суть методів психологічного спонукання?
24. Назвіть соціальні методи, які використовуються у менеджменті.
25. Значення правових методів в управлінні організацією.
26. У чому полягає суть менеджменту організації як системи?
27. Які складові включає в себе система менеджменту організації? Охарактеризуйте їх.

## ТЕМА 2. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

*2.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації*

*2.2. Види організації та їх об'єднань*

*2.3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу*

*2.4. Основні характеристики організації*

### **2.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації**

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

Щоб рахуватись організацією певна група людей повинна відповідати таким вимогам:

а) наявність по меншій мірі двох людей, які рахують себе частиною цієї групи;

б) наявність однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени групи;

в) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти спільну мету.

**Організація** – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або цілей.

Об'єктивною передумовою здійснення процесу менеджменту є наявність організації, в межах якої здійснюється цей процес.

Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

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

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

Згідно українського законодавства організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами.

Організації поділяються на формальні та неформальні.

*Формальна організація* – це група людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується для досягнення певних цілей. Якими малими не були б формальні організації, їхньою найважливішою функцією є виконання конкретних задач і досягнення певних, конкретних цілей. В організації існують три основних типи формальних груп: групи керівників, виробничі групи і комітети.

*Група керівників* складається з керівника і його підлеглих, які в свою чергу також можуть бути керівниками.

*Виробнича (цільова) група* складається з осіб, які разом працюють над одним і тим же завданням. В цих групах є спільний керівник однак вони відрізняються від груп керівників тим, що вони мають більше самостійності при плануванні своєї діяльності.

*Комітет* – це група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Під комітетом розуміють групове прийняття рішень та здійснення дій, що відрізняє комітет від інших організаційних структур.

Відомі два основних типи комітетів: спеціальний і постійний.

*Спеціальний комітет* – це тимчасова група, створена для виконання певних робіт.

*Постійний комітет* – це група, що діє самостійно всередині організації і має конкретну ціль. Як правило, постійні комітети використовують для надання організації консультацій з різних питань. Прикладом може служити Рада директорів акціонерного товариства.

Всі групи керівників, цільові групи та комітети мають ефективно працювати – як єдиний злагоджений колектив.

*Неформальна організація* – це спонтанно утворена група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної цілі.

Працівники, що об'єднані рамками формальної організації, взаємодіють між собою. Взаємодія сприяє виникненню у них дружніх почуттів по відношенню до інших членів групи (табл. 2.1).

В свою чергу, ці почуття створюють основу для значної кількості різноманітних видів діяльності не передбаченої посадовими інструкціями. Така взаємодія сприяє створенню кріпких міжособових зв'язків, що являє собою дещо більше, ніж просте об'єднання людей. Таким чином, формальна організація складається з певної кількості неформальних груп, які об'єднуються в неформальну організацію.

Таблиця 2.1

**Особливості формальних і неформальних груп**

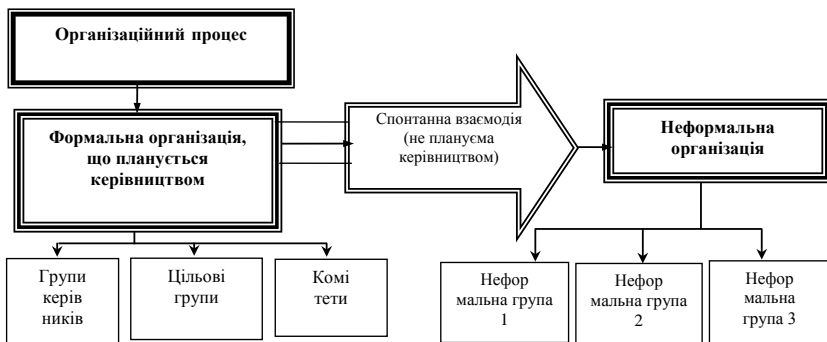
Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб у спілкуванні, взаємоповазі тощо
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Планове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках і не передбачає правового формального узаконення
Структура груп	Формується свідомо, відносно до цілей	Формується внаслідок соціальної взаємодії
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Чисельність	Чітко регламентується	Не визначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається поступово як неформальний лідер
Міжособистісні стосунки	Встановлюються на основі завдань, ієрархії, функцій	Розвивається спонтанно
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, форми влади, стилі керівництва	Персональний вплив
Контролювання	Діють інструкції, регламенти	Діють громадські санкції

В свою чергу, ці почуття створюють основу для значної кількості різноманітних видів діяльності не передбаченої посадовими інструкціями. Така взаємодія сприяє створенню кріпких міжособових зв'язків, що являє собою дещо більше, ніж просте об'єднання людей. Таким чином, формальна організація складається з певної кількості неформальних груп, які об'єднуються в неформальну організацію (рис. 2.1).

У подальшому, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію.

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

Але виникнувши, організації починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від людей, які її створили.



**Рис. 2.1. Механізм створення формальних і неформальних організацій**

Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність, забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист.

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

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

## 2.2. Види організацій та їх об'єднань

Будь-яку формальну організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Класифікація організацій за різними ознаками**

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види організацій</i>
Мета й характер діяльності	Комерційні, некомерційні
Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні, кооперативні, господарські товариства
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
За розмірами	Малі, середні, великі
За характером адаптації до змін	Органістичні, механістичні
За кількістю цілей	Прості, складні
За юридичним статусом	Юридичні особи, неюридичні особи
За способом утворення і формування статутного фонду	Унітарні, корпоративні
За масштабами виробництва	Одиничні, серійні, масові
За спеціалізацією	Спеціалізовані, універсальні, змішані
За сферами виробництва	Виробничої сфери, невиробничої сфери
За новими формами господарювання підприємства	Фірми, контори, бюро, агенства, біржі, групи, фонди, кооперативи, товариства, союзи, банки, ферми тощо.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в табл. 2.3.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству.

*Особливий інтерес викликає класифікація підприємств за формою власності, що включає:*

1) приватне підприємство, що засноване на власності окремого громадянина. Його різновидами є індивідуальне підприємство, сімейне підприємство, фермерське господарство;

2) колективне підприємство, основане на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадські і релігійні організації. Формами колективних підприємств є: а) товариства з повною відповідальністю; б) товариства з обмеженою відповідальністю; в) командитні товариства; г) акціонерні публічні або приватні товариства;

3) державне комунальне підприємство, основане на власності адміністративно-територіальних органів або громад;

4) державне підприємство, основане на загальнодержавній власності;

5) спільне підприємство, основане на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності);

б) орендне підприємство, основане на відносинах оренди, які передбачають передачу в оренду і повне господарське використання колективу засобів виробництва та іншого майна, яке залишається власністю орендодавця;

7) франчайзні підприємства – це виробничо-посередницькі підприємства, що діють на засадах фінансово-господарської незалежності представляючи інтереси великої фірми використовуючи її технологію і торговоу марку.

Таблиця 2.3

**Характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності**

Елемент механізму	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
1	2	3	4
Ставлення до власності й порядку розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій
Керівництво (управління)	За бажанням власника	За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників	Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію
Можливості інвестування	Обмежені розмірами капіталу власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит	Те саме, що і для одноосібного володіння	Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів
Інформація про бізнес	Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й	Те саме, що і для одноосібного володіння	Офіційна інформація надається акціонерам. Щорічно проводяться ревізії й аналіз господарської діяль-



	податкової інспекції		ності складається звіт. Щоквартально подається звітність органам статистики та податкової інспекції
Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську (виробничу, комерційну, фінансову) діяльність. Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватись як асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові компанії тощо.

*Асоціація* – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єднались шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, утворення спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств - її учасників.

*Корпорація* – договірне об'єднання, створене на основі консолідації виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, з делегуванням окремих повноважень централізованого управління діяльністю кожного з учасників органом управління корпорації.

*Концерн* – об'єднання підприємств, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники наділяють концерн частиною своїх повноважень, у т.ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими організаціями. Вони не можуть бути одночасно учасниками інших об'єднань підприємств.

*Промислово-фінансова група (ПФГ)* – об'єднання, створене за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До її складу можуть входити промислові та інші підприємства, наукові, проектні, фінансові установи. У складі ПФГ визначається головне

підприємство, яке має виключне право діяти від її імені. ПФГ не є юридичною особою, не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

На відміну від концернів, на чолі фінансових груп стоїть один або декілька банків, які розпоряджаються грошима компаній, що входять до них, а також координують всі сфери їх діяльності.

*Асоційовані підприємства* – група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та управлінні. Залежність між ними може бути простою коли один з учасників має змогу блокувати прийняття рішень іншим підприємством, які повинні прийматись кваліфікованою більшістю голосів; і вирішальною (виникає, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді, загальних зборах чи інших органах управління іншого підприємства, зокрема, володіння контрольним пакетом акцій).

*Холдингові компанії* – об'єднання господарських одиниць, що є акціонерними підприємствами і які передають контрольні пакети акцій холдингам. Холдинг розпоряджається виробничою, комерційною і фінансовою діяльністю підприємств.

### **2.3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу**

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності (табл. 2.4).

Успіх організації складається із слідуючих факторів: виживання; результативність та ефективність; продуктивність; практична реалізація.

*Вживання* - це існування організації по можливості якомога довше; що є найпершою задачею організації.

Для того, щоб залишитись сильними та щоб вижити більшості організацій приходить періодично змінювати свої цілі, встановлюючи їх відповідно до зміни ситуації, потреб зовнішнього середовища тощо. Майже всі організації, що існують заради бізнесу, періодично розробляють нові види продукції або послуг для своїх споживачів.

Таблиця 2.4

**Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу**

<i>Стадії життєвого циклу</i>	<i>Головна мета діяльності організації</i>	<i>Особливості діяльності і проміжні цілі</i>
1. Народження	Вживання	Вихід на ринок; капітальні вкладення у розвиток організації
2. Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку; забезпечення безприбутковості діяльності
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів продукції	Диверсифікація діяльності; розширення сегментів ринку; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. Зрілість	Формування іміджу організації та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на ринку; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності
6. Старіння	Збереження завойованих позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності; згорання діяльності; зниження прибутковості
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності організації	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; залучення значних інвестицій для розгортання нових видів діяльності

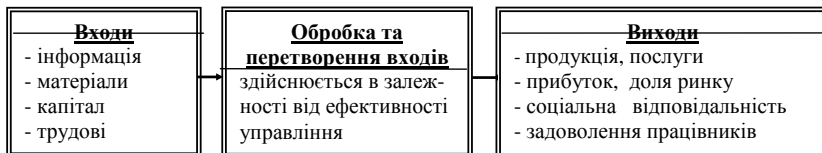
## 2.4. Основні характеристики організацій

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

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

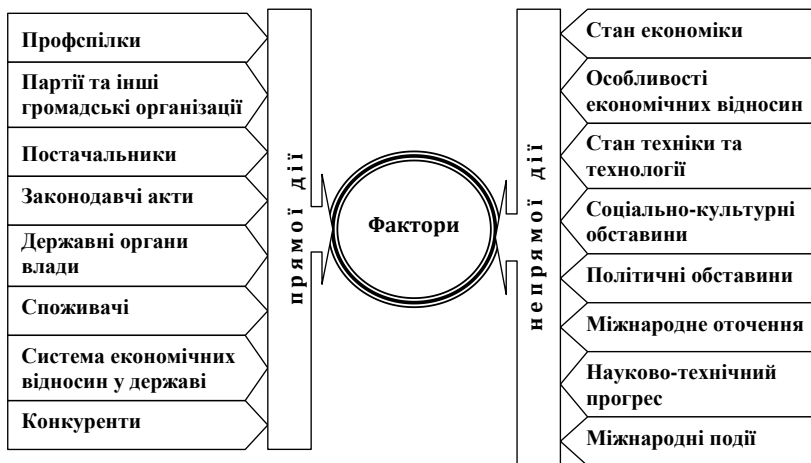
Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

■ **Залежність від зовнішнього середовища.** Організація є відкритою системою (рис. 2.2), що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).



**Рис. 2.2. Модель організації як відкритої системи**

Щоб вижити і зберегти ефективність організація, як і живий організм, повинна пристосовуватись до змін середовища в якому вона існує (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Фактори зовнішнього середовища (макросередовище) організації**

Середовище, в якому існує організація (макросередовище), має відповідні складові, які поділяються на **фактори прямої дії та фактори непрямої дії**.

Макросередовище має вплив на організацію через такі фактори як: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади та законодавчі акти, профспілки та політичні партії.

Мета підприємництва – створювати споживача. Це значить, що існування організації залежить від її здатності знаходити споживача своєї продукції та задовольняти його потреби.

З точки зору системного підходу організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні види входів – це матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила. Залежність між організацією і постачальниками, що забезпечують вхід ресурсів є прикладом прямої залежності організації від зовнішнього середовища.

Необхідно розуміти, що конкуренція – двигун ринкових відносин, тому менеджеру необхідно в першу чергу орієнтуватись на конкуруючі фірми з тим, щоб їх витіснити з ринку.

На діяльність організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку і охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист тощо. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів влади.

Всі фактори прямої дії безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямої дії. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Зберегти конкурентоспроможність можна орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальний стан економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу валют тощо.

До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організація зобов'язана рахуватись також з політичними факторами і ставленням місцевого населення, особливо, якщо вона веде свої справи за межами внутрішнього ринку.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори як

культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку із зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення визначає стратегію організації.

Мезосередовище описується сукупністю факторів, які визначають рівновагу та стійкий стан геосистеми, її окремих сфер (гео-, гідро-, атмо- і біосфери) та її окремих локальних зон, в т.ч. під дією економічної діяльності людини.

Діяльність організації стає неможливою та безцільною при відсутності таких факторів (природних ресурсів), як повітря, вода тощо. Значним фактором для великої кількості організацій є наявність природних ресурсів геосфери: газ, нафта, руда, каміння, інші корисні копалини, які є сировиною для їх роботи.

### **■ *Залежність від внутрішніх складових організацій***

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації.

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

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

них цілей.

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

- мета (ціль) організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад;
- організаційна культура.

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

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

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

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

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

***Структура організації*** – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей. Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її

елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

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

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

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

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

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



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

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

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін.

Можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація має відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;

- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

- Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва.

- Технології масового або крупносерійного виробництва.

- Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару; друга — коли домінівним критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на

останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Успіх організації залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, організації обліку тощо, а й від таких якостей як стиль управління і культура організації, які панують в її підприємницькій діяльності.

**Культуру організації** слід розглядати як систему цінностей, філософію, яку поділяють усі працівники. До поняття філософії організації входять легенди, ритуали і символи, які зрозумілі для всіх працівників і якими керуються в повсякденній діяльності.

**Культура організації включає** її історію і традиції, спомини про славетні часи і успішне подолання різноманітних труднощів, а також анекдоти і легенди, які ветерани розповідають новачкам.

До культури виробництва відносять не тільки назви марок продукції, які вона випускає, але й соціальні контакти співробітників поза її межами: спілки, спортивні команди.

Культура організації має три рівні: рівень “поверхневої” культури; смисловий рівень “цінність”; рівень світосприйняття цінностей.

*Рівень “поверхневої” культури* виникає в результаті контакту із зовнішнім образом організації. До нього відносять: манеру поведінки групи, яка представляє цю організацію, її мову, правила, розміри організації, технологію, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку.

*Смисловий рівень “цінність”* є основоположним для розуміння культури організації. Завдяки наявності системи цінностей кожен працівник підприємства знає, як він повинен себе поводити і якого способу дії від нього очікують. При цьому певні цінності не витримують випробування часом і повинні усуватись або змінюватись іншими.

*Рівень світосприйняття цінностей* визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним.

Висока культура організації, як фактор її успіху, може бути скопійована лише після перебігу тривалого часу. тому менеджер повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, а тими факторами і умовами, які формують як образ, так і успіх організації на ринку.

Етика бізнесу означає здійснення господарської діяльності фірми, її керівництва відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у душі того культурного середовища, до якого підприємець тяжіє).

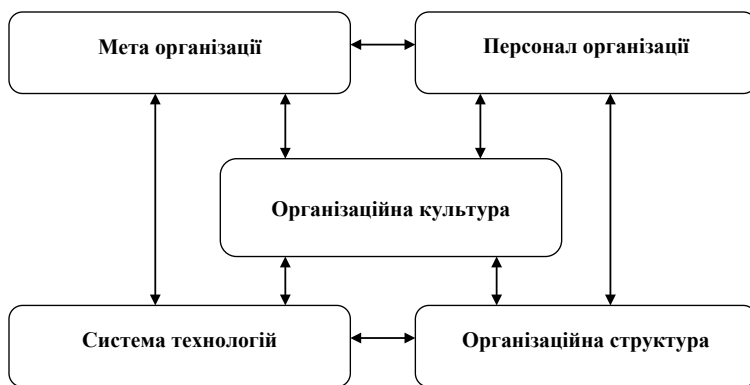
Вертикальна субпідрядність породжує й відповідні етичні норми професійної владної поведінки.

Потрібно старатися бути прикладом у праці, завойовувати авторитет у підлеглих і вищих керівників працею, компетентністю, обов'язковістю, гуманізмом, відстоюванням інтересів колективу.

Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може

відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Отже, основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки потенціям, закладеним у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елементу зображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Модель внутрішнього середовища організації**

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно

відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

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

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

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

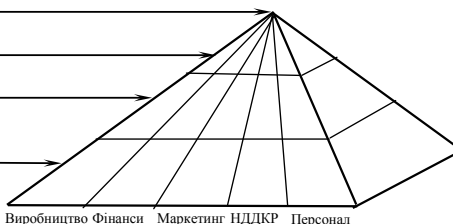
Поділ праці є однією із найважливіших характеристик організації. Якщо дві людини працюють разом для досягнення однієї цілі вони повинні розділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові компоненти називається *горизонтальним поділом праці* (рис. 2.5).

*Керівник*

*Вищий (інституційний) рівень*

*Середній (управлінський) рівень*

*Низовий (технічний) рівень*



**Рис. 2.5. Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці**

Класичним прикладом горизонтального поділу праці виробничого підприємства є основне виробництво продукції, маркетинг і фінанси. Вони являють собою основні види діяльності, які повинні бути успішно виконані з тим, щоб організація досягла мети свого існування.

Складні організації здійснюють горизонтальний поділ за рахунок створення *підрозділів*, які виконують специфічні конкретні завдання і досягаються конкретні цілі. Такі підрозділи часто називаються відділами, службами або іншими підрозділами.

Як і ціла організація, частиною котрої вони є підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо координується і напружується на досягнення загальної цілі.

Оскільки робота поділяється на складові частини, то для координування роботи групи має бути відповідний орган. *Вертикальний поділ праці* передбачає відокремлення роботи з координуванням дій від самих дій (трудових операцій). Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність управління.

Результатом вертикального поділу праці є створення трьох рівнів управління: а) технічного; б) управлінського; в) інституційного.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
<i>Інституційний рівень</i> (3-7% управлінського персоналу)	Директор, його заступники; президент; віце – президенти; ректор; проректори тощо.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
<i>Управлінський рівень</i> (50-60% управлінського персоналу)	Завідувач відділом; декан; начальник цеху; начальник відділу тощо.	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
<i>Технічний рівень</i> (35-45% управлінського персоналу)	Майстер; начальник виробничої дільниці; завідувач бюро; завідувач кафедри; старший продавець тощо.	Відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Для того, щоб організація могла досягти своїх цілей, задачі мають бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці.

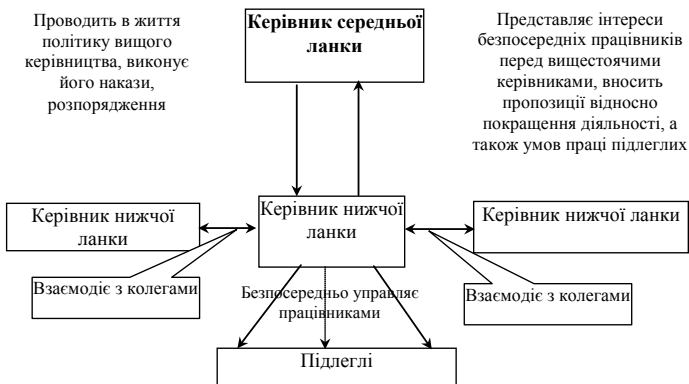
■ **Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації.

За словами А. Файоля, "керувати — означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси".

П. Друкер зазначав, що "управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу". Призначення управління — внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

По мірі зростання, для того, щоб організація могла діяти успішно, робота з управління повинна бути чітко відділена (розмежована) від не управлінської роботи, тобто організації мають призначати керівників та визначати круг їх обов'язків і відповідальності. При цьому виникає необхідність відокремлення управління від комерційної або технічної діяльності.

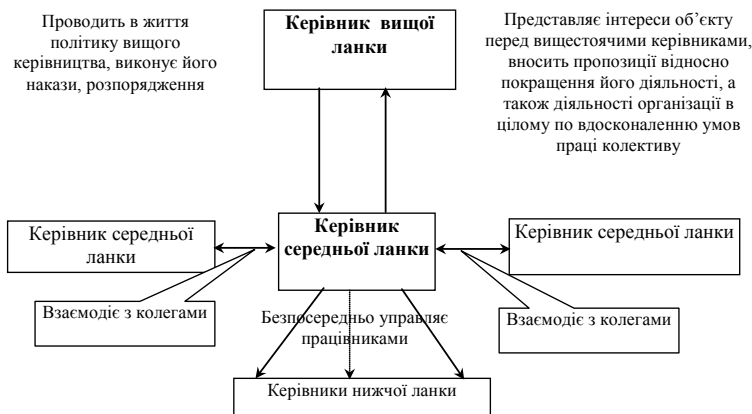
*Керівники нижчої ланки управління* отримують вказівки від своїх безпосередніх керівників середньої ланки управління та несуть відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та проводять контролювання за їх виконанням, безпосередньо і постійно забезпечують верхні поверхи піраміди управління прямою інформацією про хід процесу (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Керівник нижчої ланки в системі управління організацією**



*Керівники середньої ланки* - координують і контролюють роботу керівників нижчої ланки, готують їм завдання і приймають відповідні рішення, відповідають за хід виробничого процесу в підрозділах. Робота керівників цієї ланки спеціалізується за окремими напрямками (функціями), наприклад: плановим, технологічним, інноваційним, виробничим. При цьому вони збирають інформацію від нижчої, фільтрують її, аналізують і готують пропозиції для рішення вищої ланки управління (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Керівник середньої ланки в системі управління організацією**

*Керівники вищої ланки* - це особи, які повністю відповідають за прийняття важливих рішень для організації і впливають на результат її діяльності, виконують загальне стратегічне керівництво організацією, її функціональними та господарсько - виробничими комплексами. Керівники вищої ланки і є вершиною піраміди (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Керівник вищої ланки в системі управління організацією**

### Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «організація».
2. У чому полягають особливості формальних і неформальних організацій?
3. Охарактеризуйте механізм створення формальних і неформальних організацій.
4. Дайте характеристику основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
5. За якими ознаками можна класифікувати організації?
6. Як можна класифікувати підприємства за формою власності?
7. Охарактеризуйте основні види об'єднань підприємств, що можуть функціонувати в Україні?
8. У чому полягають особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу?
9. Назвіть основні характеристики організації.
10. Дайте визначення формальних організацій і наведіть приклади, що характеризують умови їхньої діяльності.
11. Які організаційно-правові форми підприємств існують в Україні?
12. За якими критеріями в Україні зараховують організації до малих?
13. Охарактеризуйте фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
14. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища з процесами всередині організації, що функціонує? Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжируйте їх за вагомістю.
15. Формальна організація з точки зору її основних характеристик це - ...?
16. Навести відмінності між органістичними та механістичними, простими та складними організаціями.
17. Поясніть, чому наявність ресурсів є спільною рисою для кожної організації ?
18. Чому зовнішнє середовище впливає на успіх організації ?
19. Навести відмінності між горизонтальним і вертикальним поділом праці.
20. Охарактеризуйте три рівні управління.
21. Чому управління є важливою функцією кожної організації ?

22. Які основні змінні в організації повинен враховувати керівник?

23. Основні концепції, які мають відношення до структури організації.

24. Назвіть загальні типи технологій, які використовуються сучасними організаціями.

25. Чому завдання розробляються і розподіляються у відповідності з вертикальним і горизонтальним поділом праці в організації ?

26. Чому розробка цілей є могутнім засобом координації з боку керівника організації ?

27. Охарактеризуйте концепції життєвого циклу організації.

28. Функцією чого є невизначеність зовнішнього середовища ?

29. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища прямої дії.

30. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища непрямой дії.

31. Визначте основні взаємозв'язки організації та її зовнішнього середовища.

32. Навести визначення культури організації та факторів, що впливають на неї.

33. Наведіть типи організацій, що мають найбільше розповсюдження в Україні.

34. Назвати основні види колективних підприємств.

## ТЕМА 3. ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДА-РЮВАННЯ

- 3.1. Підприємство: суть, характерні ознаки, функції
- 3.2. Нормативно-правова регламентація створення та діяльності підприємства
- 3.3. Підприємства і принципи їх діяльності
- 3.4. Державне регулювання діяльності підприємств

### 3.1. Підприємство: суть, характерні ознаки, функції

**Підприємство** – самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво більшості товарів і послуг, здійснює науково-дослідницьку, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Суть підприємства як суб'єкта господарювання

**Підприємство, як об'єкт управління**, розглядається не просто як соціальна система, складена із взаємодіючих елементів та підсистем, а також як активна система, що має взаємозв'язки з зовнішнім середовищем і не тільки може впливати на його складові, але й знаходиться в безпосередній залежності від нього.

**Характерними ознаками підприємства є:**

по-перше – проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

по-друге – наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

**Виходячи з наведеного визначення не є підприємствами:**

**1.** Організації, що не займаються підприємницькою діяльністю, до яких належать юридичні особи, які не ставлять за основну мету діяльності отримання прибутку. Вони можуть створюватися в формі громадських або релігійних організацій, організацій орендарів та покупців, політичних партій, організацій, установ. Некомерційні підприємства можуть займатися підприємницькою діяльністю лише в обсягах, необхідних для досягнення їхньої статутної мети.

**2.** Відокремлені підрозділи підприємств, до яких належать:

а) філії – структурно відокремлені частини юридичної особи, що знаходяться поза межами її розташування та виконують таку ж діяльність (виробничу, наукову), що й юридична особа в цілому. Філія має своє керівництво, яке підпорядковане керівному органу юридичної особи і діє на підставі доручення, що отримується від відповідного керівного органу юридичної особи;

б) представництва – структурно відокремлені частини юридичної особи, які діють за межами розташування юридичної особи від її імені. Діяльність представництва обмежується виключно представницькими функціями (укладання угод, здача-приймання продукції тощо).

**3.** Громадяни, що займаються підприємницькою діяльністю

без створення юридичної особи.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі Статуту. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В Статуті підприємства визначається найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Підприємство в умовах ринку є незалежною, автономною господарюючою одиницею, діяльність якої передбачає свободу власників підприємства в розподілі та використанні отриманого прибутку, розпорядженні власним майном та капіталом. Узагальнююча характеристика порівняльних особливостей функціонування підприємства при різних економічних системах наведена у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Порівняльні особливості функціонування підприємства в різних економічних системах**

<b>Порівняльна ознака</b>	<b>Командно-адміністративна система</b>	<b>Ринкова економіка</b>
1. Характер управління	Централізований	Автономний
2. Статус підприємства	Одиниця єдиного народно-господарського комплексу	Самостійний суб'єкт підприємництва
3. Мотивація діяльності	Виконання планових завдань	Максимізація отриманого прибутку
4. Форма власності, що має перевагу	Державна	Колективна та приватна
5. Залежність від держави	Максимальна	Мінімально-необхідна
6. Основний принцип регулювання діяльності	Тотальне державне планування	Ринкова саморегуляція

З метою реєстрації утворення та підтвердження своєї дієспроможності підприємство проходить державну реєстрацію за місцем його знаходження. Державний дозвіл на проведення окремих видів підприємницької діяльності видається у формі відповідного свідоцтва, патенту або ліцензії.

Підприємство як організаційна одиниця, яка здійснює господарсько-фінансову діяльність, існує у всіх економічних системах та типах економічних відносин. Однак характер функціонування підприємства та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються.

***Підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:***

➤ планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

➤ здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

➤ реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод із споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств тощо;

➤ самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

➤ визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці і випуску продукції;

➤ обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер і умови використання своїх вільних грошових коштів;

➤ при наявності відповідної ліцензії здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

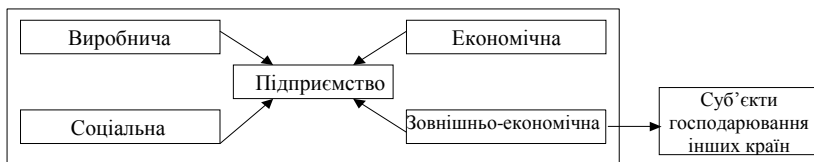
➤ проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

➤ визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Функціонування підприємства на ринку пов'язане з певними

обмеженнями, які визначають можливість та ефективність його господарсько-фінансової діяльності.

Діяльність будь-якого підприємства в ринкових відносинах підпорядкована реалізації основної виробничої функції – створенню максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб суспільства за найменших витрат виробництва. Для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи в кожній специфічні функції (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Основні специфічні функції підприємства**

Виробнича функція підприємства пов'язана із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами та їх використанням, впровадженням новітніх технологій, раціоналізацією виробничих процесів і винахідництвом.

Економічна функція підприємства включає в себе: управління процесами виробництва та збуту товарів, укладання контрактів, найм працівників і раціональна організація їхньої праці, розподіл доходів (заробітної плати та прибутку), розрахунок економічної ефективності, ціноутворення, вивчення ринку.

Соціальна функція підприємства покликана забезпечити: поліпшення умов праці, відпочинку співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та пільг працівникам і членам їхніх сімей, благодійна діяльність.

Так як підприємство бере участь у міжнародному обміні товарів, спільному з іноземними партнерами виробництві, будівництві, науково-технічному співробітництві, то воно виконує ще й зовнішньоекономічну функцію.

Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати таким підприємствам дотацію, інші пільги.



### **3.2. Нормативно-правова регламентація створення та діяльності підприємства**

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

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

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

Податкове законодавство визначає чинну у країні податкову систему, тобто сукупність податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів різних рівнів, а також до державних цільових фондів, що стягуються у встановленому відповідними законами держави порядку встановлює об'єкти оподаткування та методики їх визначення, джерела сплати податків; регулює розміри ставок податків; визначає терміни сплати податків та порядок надання податкових пільг; регламентує застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства суб'єктами господарювання (Податковий кодекс України).

Інвестиційне законодавство регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю інвестиційних фондів, інвестиційних компаній, страхових компаній тощо (Закони України

«Про інвестиційну діяльність», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про державне регулювання ринку цінних паперів», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» тощо).

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

Створення та порядок реєстрації підприємства визначаються Господарським Кодексом України. Детально процедура державної реєстрації регламентується Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців».

***Будь-яке підприємство може бути створене:***

- 1) за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу шляхом заснування нового підприємства;
- 2) шляхом реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого підприємства з додержанням вимог законодавства;
- 3) шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України.

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

***А) Підготовча стадія включає наступні етапи:***

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

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

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

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

- визначити потрібний йому рівень і обсяг можливих прав і обов'язків, що залежить від профілю та змісту майбутньої підприємницької діяльності, можливого кола партнерів, співвідношення

найбільш доцільної форми організації підприємництва і можливостей, що надаються чинним законодавством.

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

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

**Б) Установча стадія складається з таких етапів.**

- Визначення складу засновників, пошук партнерів (якщо це необхідно).

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

- Розробка назви підприємства.

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

Засновницький договір – це угода (договір), яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства певним шляхом. У засновницькому договорі, зокрема, обов'язково мають бути відомості про організаційно-правову форму, найменування та місцезнаходження майбутнього підприємства (юридична адреса), про розміри часток у статутному фонді (капіталі) кожного із засновників підприємства, положення про порядок внесення засновниками підприємства майна до статутного фонду (капіталу) підприємства. Крім того, встановлюється порядок розподілу прибутків та збитків, управління діяльністю підприємством, процедура вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності підприємства, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону. У договорі мають бути визначені найменування та реквізити засновників (а для громадян – паспортні дані, ідентифікаційний код і місце проживання). Засновницький договір має бути підписаний усіма засновниками товариства.

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

**Статут підприємства** – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності,

спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства та розподілу прибутку, порядок реорганізації та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут підприємства має містити такі дані:

- повна назва підприємства, юридична адреса;
- склад засновників та учасників;
- термін, на який створюється підприємство;
- правовий статус;
- майно, статутний капітал, розподіл часток;
- права і обов'язки засновників;
- органи управління;
- склад і компетенція органів управління та порядок прийняття рішень;
- порядок зміни складу засновників;
- трудові відносини з працівниками;
- облік та звітність;
- ревізійна комісія і аудит;
- припинення діяльності та реорганізація підприємства;
- порядок внесення змін до статуту.

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

▪ Реєстрація підприємства у відповідних органах державної влади.

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

Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності юридичної особи, власник (власники), уповноважений ним (ними) орган чи особа (заявник) особисто або поштою подають до органу державної реєстрації такі документи: рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу; установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб; рішення Антимонопольного комітету України про згоду на створення, реорганізацію (злиття, приєднання) суб'єктів господарювання у випадках, передбачених законом; документ (документи), що засвідчує сплату засновником (засновниками) внеску до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом; реєстраційну картку встановленого зразка;

документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.

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

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

**В) Організаційна стадія включає в себе наступне.**

- Організація управління підприємством.
- Формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції.
- Підбір та розстановка персоналу.
- Організація виробничого процесу.

Підприємницька діяльність припиняється у таких випадках:

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

б) з власної ініціативи підприємця (власників);

в) у разі припинення існування підприємця;

г) у разі закінчення строку дії ліцензії;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3. Підприємства і принципи їх діяльності**

Кожне підприємство, незалежно від розмірів, форм власності та інших критеріїв, в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки повинно отримувати доход (прибуток) від своєї діяльності. Для цього воно має діяти на принципах господарського (або комерційного) розрахунку, основними принципами якого є самокупність, самофінансування, самозабезпечення, матеріальна заінтересованість, економічна відповідальність, господарська самостійність у межах чинного законодавства в поєднанні з контролем державних органів за його дотриманням.

Основними характеристиками комерційного розрахунку є:

1) отримання прибутку за створені товари та послуги і підвищення ефективності виробництва;

2) економічна відповідальність за наслідки невмілого господарювання, неефективного використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових), що можуть призвести до банкрутства.

Підприємства несуть економічну відповідальність за виконання своїх договірних зобов'язань іншими підприємствами, перед державою, споживачем, банками тощо. Порушення цього правила неминуче призведе до відмови бізнесменів мати ділові стосунки з такими партнерами.

***Для існування та функціонування підприємств характерні такі принципи.***

1. Відкритість. Ця закономірність характеризує сукупність усіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на систему, а також на ті об'єкти, властивості яких змінюються під впливом системи.

2. Цілісність характеризує стан відносної замкнутості сукупності явищ, тобто відносна відокремленість виробничих систем, яка виражається у певній ступені відокремленості від середовища взагалі по відношенню до економічної системи в цілому.

3. Інтегративність визначає ступінь єдності та відокремленості системи щодо зовнішнього середовища, а також кількість функціональних зв'язків системи з середовищем.

4. Обмеженість визначає інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем.

5. Адаптивність характеризує властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою розробки сприятливих рішень для функціонування та розвитку

6. Складність визначає кількість та різноманітність зв'язків в середині системи та з зовнішнім середовищем при функціонуванні системи.

7. Організованість характеризує сукупність відношень між елементами системи.

8. Сталість характеризує можливість збереження ефективності системи при змінності зовнішнього середовища.

9. Ієрархічність визначає розчленованість системи на підсистеми з відносно замкнутим циклом функціонування.

10. Підпорядкованість – це приведення складових системи у відповідність до її вищих та нижчих елементів.

11. Комунікативність визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими елементами системи і зовнішнім середовищем.

12. Здійсненість – характеризує зміни складу та функції підсистем підприємства в процесі розвитку системи.

13. Надійність – характеризує умови стабільності функціонування системи за умов виникнення непередбачуваних подій.

Працюючи як відкрита система кожне підприємство має свої специфічні особливості – нестационарність (змінність) окремих параметрів; унікальність та непередбачуваність поведінки; здатність змінювати свою структуру та протистояти руйнівним впливам.

Процес функціонування підприємства характеризується значним впливом на нього зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кожна соціально-економічна система насамперед складається з двох самостійних, але взаємозалежних підсистем – керованої і керуючої (об'єкта і суб'єкта управління).

*До керованої підсистеми* відносяться всі елементи (наприклад, підприємства), що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ чи надання послуг.

*До керуючої підсистеми* відносяться всі елементи, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси керованої системи.

Окрім того, на підприємствах виділяються наступні ведучі підсистеми:

- технічна – взаємозалежний, взаємообумовлений функціональною приналежністю комплекс устаткування, що забезпечує вирішення завдань підприємства;
- технологічна – обумовлена розподілом процесу виробництва на стадії та процеси;
- організації виробництва і управління – це процес поєднання технічних і технологічних систем та трудових ресурсів;
- економічна система підприємства представляє собою єдність економічних процесів, а також економічних зв'язків у русі виробничих фондів;
- соціальна – працівники, з яких складається колектив і які вступають у процесі спільної праці у визначені соціальні відносини.

Таким чином, підприємство як організаційна система має певну структуру як у керуючій, так і в керованій підсистемах. Якщо керована підсистема визначається техніко-технологічними особливостями даного виробництва та виробничими зв'язками, то керуюча підсистема – функціями, які потрібно виконувати в процесі управління, розмірами і складністю виробництва. Від того, які функції необхідні для виконання завдань, що розв'язуються підприємством, буде багато в чому залежати організаційна структура управління.

### **3.4. Державне регулювання діяльності підприємств**

В ринкових відносинах підприємства мають максимальну свободу підприємницької діяльності. Підприємства, як самостійні товаровиробники, намагаються якомога вигідніше продати свою продукцію (роботи, послуги), а їхні покупці – більш вигідно купити. Інтереси виробників та споживачів регулюються попитом та



пропозицією через механізм цін на ринку.

Система ринкової саморегуляції діяльності господарюючих суб'єктів, вільне формування виробництва на нерегульованих ринках сприяє ефективному розподілу ресурсів, оптимальному використанню досягнень науково-технічного прогресу, забезпечує найбільш повне задоволення різноманітних потреб населення в товарах та послугах, підвищення їх якості.

***До сфери інтересів держави входить:***

- ♦ соціальний захист, обумовлений концепцією “соціального” ринкового господарства та проголошенням людини вищою цінністю суспільства та держави;

- ♦ захист навколишнього середовища, необхідність якого обумовлена його забрудненням;

- ♦ захист людської гідності, прав та свобод громадян. Повага людської гідності, зокрема в економічному житті, є важливим завданням держави, яка має передбачати фізичну недоторканність, охорону приватної власності та репутації громадян України;

- ♦ захист демократії. В своєму прагненні до отримання прибутку підприємство не завжди звертає увагу на демократичну організацію громадських відносин, тому право участі трудового колективу у вирішенні господарських питань має бути закріплене законодавством;

- ♦ захист інформації. Володіння інформацією обумовлює економічну владу, держава повинна вживати заходи щодо охорони прав людини на інформацію, що їй належить, а також щодо захисту підприємства від промислового шпигунства;

- ♦ захист споживачів. Оскільки споживач має в ринковій економіці слабші позиції порівняно з виробником або продавцем, то для дотримання ринкового рівноправ'я та захисту споживачів необхідне державне регулювання цими взаємовідносинами шляхом інформування споживачів, антимонопольного законодавства, встановлення відповідальності виробників за якість виробленої продукції, здоров'я споживачів, державного регулювання рівня цін на товари, що мають соціальне велике значення.

Великого значення держава надає розвитку підприємницьких структур. Чим більше існує підприємств-виробників, тим вищий рівень зайнятості населення в державі, вищий рівень конкуренції, нижчі ціни та вища якість товарів і послуг, що постачаються на ринок, ширший їх асортимент, більший обсяг надходжень до

бюджету та позабюджетних фондів для вирішення загальнодержавних проблем та програм.

Державне регулювання підприємництва – це об’єктивна потреба, яку слід знати та враховувати. Роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробці системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення.

На функціонування підприємницьких структур впливають: порушення рівноваги між сукупним попитом і пропозицією, інфляція, безробіття. Багатьом суб’єктам підприємницької діяльності важко пристосуватися до такої економічної ситуації. У цих умовах виникає об’єктивна потреба активізації ролі держави в регулюванні економіки та у функціонуванні суб’єктів підприємництва.

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність підприємницьких структур з метою забезпечення нормальних умов їх функціонування.

**Об’єктивна потреба регулювання підприємництва** сьогодні в Україні зумовлена цілями економічної політики держави, зокрема:

- ▲ поступовим переходом до ринкової економіки;
- ▲ створенням сприятливих умов для вільної творчої праці, реалізації підприємницької ініціативи;
- ▲ підпорядкуванням суспільного виробництва потребам та інтересам людей;
- ▲ підвищенням престижу підприємництва;
- ▲ забезпеченням високої ефективності діяльності підприємницьких структур тощо.

Підприємництво, як і ринкова економіка, не має природженого імунітету проти монополізму, інфляції та спадів ділової активності. Якщо держава залишається байдужою, то ці процеси починають прогресувати, завдаючи чималих економічних і соціальних збитків. Підприємництво також не може самостійно вирішувати складні регіональні проблеми, що виникають під впливом історичних, національних, демографічних та інших неринкових факторів. Для їх вирішення потрібне втручання держави, її відповідна регіональна політика.

Отже, без втручання держави, без державного регулювання підприємництво ніколи не зможе зробити виробництво економічно

безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції та ін.

Для здійснення ефективного державного регулювання підприємництва необхідні відповідні механізми.

**Механізми державного регулювання підприємництва** – це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. До цієї системи входять правовий і фінансовий механізми, механізми стимулювання, підтримки, сприяння, контролю; форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, покликані займатися діяльністю суб'єктів підприємництва.

Державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, які регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, використовуючи як адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і систему економічних методів та регуляторів (податки, ціни, банківські проценти, пільги, санкції та ін.).

Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи (рис. 3.3).

1) підтримки пропорційності виробництва та споживання, антициклічного регулювання;

2) підтримки та розвитку конкуренції, антимонопольних заходів;

3) перерозподілу доходів та соціального захисту підприємців і споживачів. До інструментів або методів державного регулювання підприємництва належать: податково-бюджетна система (фіскальна); цінове регулювання; кредитно-грошове регулювання; зовнішньоекономічне регулювання (митні збори, ліцензії, квоти).

Органами державного регулювання підприємства є центральні органи виконавчої влади, а також місцеві органи виконавчої влади і органів самоврядування, які реалізують державну політику щодо регулювання, підтримки та розвитку підприємства. Зокрема, основним центральним органом влади стосовно здійснення державного регулювання і підтримки підприємства та ліцензування підприємницької діяльності є Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємства. Існують й інші центральні органи влади, які здійснюють державне регулювання підприємства, зокрема функції координатора макроекономічної політики держави в Україні виконує Міністерство

економіки та з питань європейської інтеграції України, функції контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, захисту суб'єктів підприємництва й споживачів від його порушень – Антимонопольний комітет України тощо.



**Рис. 3.3. Чинники, що впливають на суб'єктів підприємницької діяльності**

За засобами впливу механізми регулювання підприємництва можуть бути прямими, тобто такими, що здійснюються за допомогою прийняття Верховною Радою України законодавчих актів, на яких ґрунтуються дії виконавчої влади, та непрямими, котрі ґрунтуються на використанні різних економічних, фінансових важелів (цін, податків, кредитів, відсотків, пільг тощо).

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи:

- податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і процентів за державними кредитами;

- податкові пільги, ціни і правила ціноутворення, цільові дотації;
- валютний курс, розміри економічних санкцій;
- державне мито і систему резервів, ліцензій, концесій, лізинг, соціальні, економічні та інші норми і нормативи;
- науково-технічні, економічні та соціальні загальнодержавні й регіональні програми;

договори на виконання робіт і постачань для державних потреб.

Державне регулювання діяльності підприємств в умовах ринкових відносин здійснюється в формі розробки та прийняття відповідного законодавства, яке регламентує окремі аспекти діяльності підприємств.

Вплив держави на економіку підприємства здійснюється:

- у формі прямого державного регулювання діяльності підприємств;
- через непрямі (економічні) форми впливу (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Вплив держави на економіку підприємств**

Форми прямого державного регулювання реалізуються через визначені законом вимоги до діяльності підприємств, обов'язкові для виконання всіма підприємствами.

Пряме державне регулювання діяльності підприємств здійснюється через механізм:

- державної реєстрації створених підприємств, основною метою якої є контроль державних органів за дотриманням порядку створення підприємства, відповідністю засновницьких документів вимогам законодавства;

- державного контролю за якістю продукції;

- обов'язкового дотримання підприємством трудового законодавства України в питаннях забезпечення реальної рівноправності при наймі на роботу та оплаті праці незалежно від статі, раси, релігії, місця проживання; тривалості робочого дня (тижня), мінімального розміру оплати праці; мінімальної тривалості та оплати щорічної відпустки; оплати понаднормованої роботи, роботи в нічний час та святкові дні; створення умов роботи та оплати праці вагітних жінок, жінок з дітьми, неповнолітніх громадян та інше;

- обов'язкового виконання умов соціального законодавства, що передбачає обов'язковий порядок та розміри соціального страхування робітників підприємств, відрахувань до фонду зайнятості населення (для підтримки безробітних та створення системи їх перепідготовки, виділення визначеної кількості робочих місць для працевлаштування інвалідів, підлітків, інших верств населення, що потребують соціального захисту; створення безпечних та нешкідливих умов праці робітникам підприємства, надання пільг молоді, що навчається тощо;

- антимонопольного контролю за діяльністю підприємств, що визначає систему державних заходів проти концентрації виробництва, зговору виробників, розформування існуючих та недопущення створення нових монопольних структур, вилучення до бюджету монопольного понадприбутку та інше;

- державного контролю за цінами на товари, що визначають масштаб цін в економіці та соціальну захищеність населення України, а також – на продукцію підприємств-монополістів.

Держава може визначати лімітний рівень (або розмір підвищення) рентабельності, лімітний розмір торгових та оптово-збутових надбавок.

Держава визначає порядок регламентації розрахунків споживачами (без електронно-касового апарату та з ним, за національну або іноземну валюту, без декларування джерел доходу або з ним).

Держава регулює правила продажу окремих видів товарів, умов і термінів зберігання та реалізації, маркування, обміну тощо.

Держава контролює:

- збереження спеціалізації підприємства після його приватизації;
- дотримання вимог та норм з охорони праці, техніки безпеки, санітарних норм тощо;
- обов'язкове дотримання державного порядку ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності; обчислення і сплату встановлених законодавством податків до бюджету, відрахувань до позабюджетних фондів.

За невиконання вимог держави з перерахованих вище питань підприємство несе відповідальність у вигляді економічних санкцій (штрафів) або шляхом відшкодування заподіяної шкоди. В окремих випадках може бути прийнято рішення про часткове, тимчасове або повне припинення діяльності підприємства. Посадові особи підприємства несуть встановлену законодавством дисциплінарну, матеріальну та карну відповідальність.

Форми непрямого регулювання діяльності підприємств об'єднують законодавчі рішення, які економічно стимулюють підприємство здійснювати свою діяльність у відповідності з інтересами держави.

***Непряме регулювання діяльності підприємств може здійснюватись в таких формах:***

♦ розміщення на підприємствах державної та іншої форм власності замовлення на виробництво (реалізацію) важливих видів продукції та споживчих товарів з гарантованим фінансовим та матеріально-технічним забезпеченням, що стимулює підприємство здійснювати виробництво саме цієї продукції (робіт, послуг);

♦ введення системи прогресивного оподаткування трудових доходів робітників підприємства з метою створення матеріальних умов для дотримання необхідного рівня добробуту соціально незахищених верств населення;

♦ введення системи державного регулювання розмірів фонду оплати праці, спрямованої на підтримку суспільно-необхідних пропорцій між продуктивністю праці та її оплатою, подолання

інфляційного знецінення національної валюти України;

- ♦ диференціація ставок податків за окремими видами діяльності підприємств та введення системи податкових пільг для стимулювання виробничої діяльності, створення нових та малих підприємств, розвитку соціальної інфраструктури підприємств (установ охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, житлового фонду, що перебувають на балансі підприємства), благодійної, екологічної, оздоровчої діяльності підприємств, використання праці інвалідів та виробництво спеціальних товарів для них. Шляхом встановлення вищої ставки оподаткування бірж, брокерських контор, інших підприємств, що займаються посередницькою діяльністю, а також доходів від казино, прокату аудіо- та відеокaset, ігрових автоматів забезпечується поповнення бюджету, необхідне для прискорення розвитку виробничого сектора України – основи її економіки та добробуту;

- ♦ встановлення можливості прискореної амортизації основних фондів підприємств з метою стимулювання їх інвестиційної діяльності, активнішого використання досягнень науково-технічного прогресу;

- ♦ стимулювання розвитку малих підприємств шляхом надання пільг при оподаткуванні, отриманні державних кредитів, створенні фондів сприяння розвитку малих підприємств;

- ♦ регулювання експортно-імпортних та бартерних операцій підприємств через механізм ліцензування, квотування, митного та валютного законодавства з метою захисту споживчого ринку України та його підприємств або стимулювання попиту на продукти національного виробництва.

Регулювання діяльності підприємств в умовах ринку докорінно відрізняється від втручання держави в економіку підприємств, як це мало місце в умовах командної економіки. Відсутність директивних вказівок державних органів підприємствам, застосування переважно економічних методів впливу, відсутність суб'єктивного підходу до умов роботи окремих підприємств, захист судом інтересів підприємств від посягань державних чиновників, захист комерційної таємниці підприємства – це характерні особливості взаємодії підприємства та держави в ринковому середовищі, які повинні бути створені в Україні.



### Запитання для самоконтролю

1. Дати визначення поняттю «підприємство», «підприємництво».
2. Охарактеризуйте у чому полягає суть підприємства як суб'єкта господарювання?
3. Назвіть основні характерні ознаки підприємства.
4. Надайте порівняльні особливості функціонування підприємства в різних економічних системах (командно-адміністративної та ринкової).
5. Назвіть і охарактеризуйте основні специфічні функції підприємства.
6. Які види діяльності не може здійснювати підприємство?
7. Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами. Які сфери діяльності підприємства регулює господарське законодавство?
8. Які сфери діяльності організації регулюється податковим законодавством?
9. Назвіть основні підстави для створення організації.
10. Назвіть основні стадії створення підприємства та охарактеризуйте їх.
11. У чому полягає суть підготовчої стадії створення підприємства?
12. Охарактеризуйте установчу стадію створення підприємства?
13. У чому полягає суть організаційної стадії створення підприємства?
14. Які дані має містити статут підприємства?
15. Назвіть основні принципи існування та функціонування підприємств.
16. Охарактеризуйте сфери державного регулювання діяльності підприємств.
17. Чим зумовлена об'єктивна потреба державного регулювання підприємництва?
18. Назвіть чинники, що впливають на суб'єктів підприємницької діяльності.
19. Охарактеризуйте форми прямого державного регулювання діяльності підприємств в Україні.
20. Охарактеризуйте форми непрямого державного регулювання діяльності підприємств в Україні.

## ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ

*4.1. Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні*

*4.2. Форми об'єднання підприємств в Україні*

*4.3. Форми організації підприємництва*

*4.4. Нові форми підтримки підприємництва*

### **4.1. Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні**

Згідно з Господарським Кодексом України функціонують наступні види підприємств.

#### ***1. Підприємства, що засновані на приватній власності.***

Право приватної власності виникає на підставі отримання громадянином доходів від участі в суспільному виробництві, від індивідуальної праці, ведення підприємницької діяльності, вкладення коштів у кредитні установи, акціонерні товариства, а також на майно, одержане внаслідок успадкування або укладення інших угод, не заборонених законом.

*Об'єктами приватної власності є:* ▲ індивідуальні підприємства, засновані на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці; ▲ сімейні підприємства, засновані на власності та праці громадян України членів однієї сім'ї, що проживають разом; ▲ приватні підприємства, засновані на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили; ▲ фермерські господарства; ▲ підприємства, засновані на власності іноземних громадян.

Крім перерахованих видів підприємств об'єктом приватної власності є також: майно, що належить громадянам, зокрема тим, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, а саме: житлові будинки, квартири, предмети особистого користування, дачі, садові будинки, предмети домашнього господарства, продуктивна та робоча худоба, земельні ділянки, насадження на земельній ділянці, засоби виробництва, вироблена продукція, транспортні засоби, грошові кошти, інші цінні папери, а також майно споживчого та виробничого призначення; твори науки, літератури, мистецтва, відкриття, винаходи, промислові зразки та інші результати інтелектуальної праці.

## ***2. Підприємства, засновані на колективній власності.***

Право колективної власності виникає на підставі: добровільного об'єднання майна громадян та юридичних осіб для створення кооперативів, акціонерних товариств, інших господарських товариств та об'єднань; передавання державних підприємств в оренду; перетворення державних підприємств в акціонерні та інші товариства; державних субсидій; пожертвувань організацій та громадян, інших цивільно-правових угод.

У колективну власність можуть бути передані землі колективних сільськогосподарських підприємств, сільськогосподарських кооперативів, сільськогосподарських акціонерних товариств, зокрема створених на базі радгоспів та інших державних сільськогосподарських підприємств, землі садівничих товариств за рішенням загальних зборів.

Власник самостійно володіє, користується і розпоряджається об'єктами власності, які йому належать.

Вищими органами управління суб'єктів колективної форми власності є загальні збори, конференції, з'їзди тощо.

Окремі функції господарського управління колективним майном можуть бути покладені вищими органами управління власника на створювані ними органи.

Суб'єктами права колективної власності є: ▲ орендні підприємства; ▲ організації орендарів; ▲ товариства покупців; ▲ кооперативи; ▲ колективні підприємства в тому числі і колективні сільськогосподарські підприємства; ▲ споживчі товариства та їхні спілки; ▲ господарські товариства; ▲ спільні підприємства; ▲ об'єднання недержавних підприємств (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання).

## ***3. Підприємства, засновані на загальнодержавній власності.***

Об'єктом загальнодержавної власності є майно державних підприємств, а суб'єктом – держава в особі Верховної Ради України.

## ***4. Підприємства, засновані на комунальній власності.***

Суб'єктами права комунальної власності є: адміністративно-територіальні одиниці в особі обласних, районних, міських, селищних, сільських рад народних депутатів.

Форми власності як економічні категорії системи відносин власності розглядаються під час аналізу статистичної та фінансової звітності підприємств, розробки статистичних бюлетенів разом з іншими класифікаціями, насамперед – організаційно-правових форм

господарювання та видів економічної діяльності. Це дає змогу проводити поглиблений аналіз стану господарської діяльності в Україні або в окремих її регіонах.

Залежно від організаційно-правової форми проведення підприємницької діяльності виділяються наступні організаційно-правові форми господарювання підприємств, перелік та характеристика яких наведена у таблиці 4.1.

*Таблиця 4.1*

### **Характеристика організаційно-правових форм господарювання**

<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	<b>Характеристика організаційно-правової форми господарювання</b>
1. Індивідуальне підприємництво	Діяльність, заснована на особистій власності фізичної особи (приватного підприємця) та виключно її праці без права найму робочої сили
2. Сімейне підприємство	Підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом
3. Приватне підприємство	Підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили
4. Колективне підприємство	Підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації
5. Державне підприємство	Підприємство, засноване на загальнодержавній власності
6. Державне комунальне підприємство	Підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць
7. Спільне підприємство	Підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності) у числі засновників спільного підприємства можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав
8. Іноземне підприємство	Підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав
9. Господарські товариства	Підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: - акціонерні товариства; - товариства з обмеженою відповідальністю; - товариства з додатковою відповідальністю; - повні товариства; - командитні товариства; - довірчі товариства
9.1. Акціонерне товариство	Товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства в межах належних їм акцій

9.2. Товариство з обмеженою відповідальністю	<p>Товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.</p> <p>Його особливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ учасники несуть відповідальність у межах їх вкладів;</li> <li>➤ до моменту реєстрації товариства кожен з учасників зобов'язаний внести не менше як 30% вказаного в установчих документах вкладу;</li> <li>➤ при виході учасника з товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна йому частка прибутку</li> </ul>
9.3. Товариство з додатковою відповідальністю	<p>Товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів.</p> <p>Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника</p>
9.4. Повне товариство	<p>Товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.</p> <p>Відповідальність учасників за борги повного товариства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ учасник відповідає за борги товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до товариства;</li> <li>➤ якщо при ліквідації повного товариства виявиться, що наявності майна не вистачає для сплати всіх боргів, за товариство у недостатній частині несуть солідарну відповідальність його учасники усім своїм майном</li> </ul>
9.5. Командитне товариство	<p>Товариство, яке включає поряд з одним або декількома учасниками, що відповідають за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників).</p> <p>Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, то вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства. Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% майна товариства</p> <p>На момент реєстрації командитного товариства кожен з вкладників повинен внести не менше 25% всього внеску.</p>
10. Довірче товариство	<p>Товариство з додатковою відповідальністю, яке здійснює представницьку діяльність відповідно до договору, укладеного з довірцями майна щодо реалізації їх прав власників</p>
11. Підприємство з іноземними інвестиціями	<p>Підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого становить не менше як 10%</p>

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця.

Класифікація підприємств за організаційно-правовими формами господарювання є складовою частиною державної системи класифікації техніко-економічної та соціальної інформації, використовується під час збору та обробки інформації в автоматизованих системах державної статистики, фінансової звітності, Державному реєстрі звітних (статистичних) одиниць України, в наукових дослідженнях.

Відповідно до форм власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- ◆ приватне підприємство, засноване на власності в фізичної особи;
- ◆ колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства;
- ◆ господарське товариство;
- ◆ підприємство, яке засноване на власності об'єднання громадян;
- ◆ комунальне підприємство, засноване на власності відповідної територіальної громади;
- ◆ державне підприємство, засноване на державній власності, у тому числі казенне підприємство.

Державне підприємство, яке відповідно до законодавства України не підлягає приватизації, за рішенням Кабінету Міністрів України може бути перетворене в казенне підприємство. Рішення про перетворення державного підприємства в казенне приймається за однією з таких умов: підприємство проводить виробничу або іншу діяльність, яка відповідно до законодавства може здійснюватись тільки державним підприємством; головним споживачем продукції підприємства (більш як 50%) є держава; підприємство є суб'єктом природних монополій.

Відповідно до обсягів господарського обороту підприємства і чисельності його працівників (незалежно від форм власності), воно може бути віднесено до категорії малих підприємств.

Можуть діяти інші види та категорії підприємств, у тому числі орендні, створення яких не суперечить законодавчим актам України.

#### **4.2. Форми об'єднання підприємств в Україні**

Відповідно до законодавства України будь-яке підприємство має право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову,

комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

**Форми об'єднань в Україні** є такі: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група.

**Асоціація** – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

*Основними характерними рисами асоціації виступають:*

- незначний ступінь централізації функцій;
- створення для учасників спеціального органу управління в асоціації, який є інформуючим, координуючим центром;
- привабливість для учасників поєднувати діяльність в цьому об'єднанні з участю в інших асоціаціях на господарських об'єднаннях при збереженні усієї повноти юридичної самостійності;
- не жорсткість зв'язків між учасниками;
- різноманітність координаційних питань, які вирішуються.

*Основними функціями асоціації є наступні:*

- забезпеченні учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією;
  - координація спільних досліджень та розробок, проведення маркетингових досліджень;
  - юридичне обслуговування учасників;
  - допомога в стимулюванні збуту, кредитуванні, страхуванні, навчанні;
  - централізований ремонт обладнання;
  - підтримка інтересів учасників в державних органах та комерційних організаціях;
  - представництво інтересів учасників на ярмарках, виставках
- допомога у пошуку відповідних постачальників або покупців, укладенні вигідних комерційних угод;
- пошук нових ринків збуту, сприяння у здійсненні експорту продукції членів асоціації.

**Корпорація** – це договірне об'єднання, яке створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

*Особливості корпорації:*

- збереження юридичної та фінансової незалежності учасників від об'єднання або будь-якого з його членів;
- делегування учасниками корпорації її центру (правлінню і його апарату) частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій в інтересах кожного з них;
- кооперування у випуску продукції, координація основної господарської діяльності підприємств – членів корпорації;
- можливість повернення раніше делегованих функцій та повноважень учасником (у порядку, обумовленому засновницькими документами).

**Консорціум** – це тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

**Концерн** – це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців.

**Холдингова компанія** – це господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більше господарюючих суб'єктів.

**Дочірнє підприємство** – це господарюючий суб'єкт, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія. Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства.

**Промислово-фінансова група (ПФГ)** – це об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

### 4.3. Форми організації підприємництва

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою справу, як вони взаємодіють один з одним та з іншими учасниками підприємництва. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва.

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань та смаків, але в



головному визначається об'єктивними умовами – сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати.

*Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.*

**Фірма** – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

**Компанія** – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт, що підприємства організації мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). Проте поняття “фірма” або “компанія” не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права, єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

**Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:**

- ◆ індивідуальне підприємництво;
- ◆ партнерства;
- ◆ корпорації.

Розглянемо детальніше ці форми.

▲ **Індивідуальне підприємництво.** Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту

відповідальність за всі зобов'язання фірми. Індивідуальне підприємництво має свої переваги.

По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він кривно зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи. До того ж прибуток підприємця в ринковій економіці розглядається як його індивідуальний дохід і оподатковується лише індивідуальним прибутковим податком (а не податком на прибуток, як в інших випадках).

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя. Він непідзвітний співвласникам чи будь-яким керівним органам. Невеликі розміри фірми дають змогу підприємцеві підтримувати прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами. Повна незалежність дуже цінується підприємцями.

По-третє, індивідуальному підприємництву властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення підприємця.

Проте, ця форма підприємництва має і деякі недоліки.

– Досить важко залучити великі капітали, так як власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

– Повна відповідальність за борги. Тобто у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

– Відсутність спеціалізованого управління: одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. В деяких випадках це негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності.

– Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність такої організаційної форми юридично припиняється у разі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного захворювання або смерті одноосібного власника.

▲ **Партнерство.** Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності, передбачає

об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

*Переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.*

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредиті таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

*Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.*

- Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

- Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент – негнучке управління товариством.

- Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску.

▲ **Корпорація** є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу

корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

*Переваги корпорації полягають у наступному.*

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку.

*Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші має недоліки.*

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб.

#### **4.4. Нові форми підтримки підприємництва**

##### ***Кластерна модель об'єднання підприємств.***

Сьогодні регіональні фактори розвитку виробництва стають домінуючими. Об'єднання зусиль науковців, підприємців і певній на визначеній території дає значні переваги в конкурентній боротьбі. Таке об'єднання зусиль у деяких країнах виявилось досить ефективним при реалізації програм економічного розвитку регіонів, а іноді і цілих країн при впровадженні концепції галузевих кластерів.

Важливе значення мають відносини і поведінка людей на різних рівнях їх участі в суспільному виробництві, а саме між робітником і керівником підприємства, між підприємцем і державним службовцем, між директором фірми та міністром тощо.

На вартість робочої сили істотно впливають такі фактори як професіоналізм, кваліфікація, уміння якісно і вчасно виконувати свої функції, ініціативність тощо. Швидкі зміни в політичній системі сприяли появі негативних тенденцій у системі управління як на місцевому, регіональному, так і загальнодержавному рівнях. Адже раніше, коли економікою країни керувала тільки держава, економічні і політичні цілі на всіх управлінських рівнях збігалися. Тобто керівники підприємств і керівники територіальних чи галузевих структур були представниками однієї системи. Якщо між ними виникли іноді протиріччя, то тільки з другорядних питань.

Слід відмітити, що навіть у розвинутих країнах зв'язки між державою і бізнесом не завжди доброзичливі. І тому на заході посередниками у відносинах між державними і приватними секторами часто виступають недержавні громадські організації, що можуть опосередковано впливати на управління економікою окремих регіонів. Поява таких організацій – це новий погляд на управління економікою, насамперед регіонів.

Крім того, такі організації, як свідчить закордонний досвід, можуть виступати об'єднуючими органами для окремих, самостійно діючих підприємницьких структур в одній чи споріднених областях промисловості. Один з таких видів є кластери.

***Кластер*** – це територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співробітничать з науковими установами й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності

*власної продукції й економічного розвитку регіону.*

Кластери можуть поєднувати підприємство й установи, як окремих регіонів, так і різних країн для підвищення ефективності їхньої діяльності, росту продуктивності праці та якості продукції, стимулювання конкуренції й інновацій, сприяння формування нових підприємств з урахуванням їх вигідного географічного розташування. Кластери дозволяють підприємствам більш гнучко реагувати на зміну умов ведення бізнесу.

*Характерними рисами успішної діяльності кластерів, як правило, можуть бути:*

- взаємозв'язки між підприємствами, що роблять учасників кластерів більш сильними в порівнянні з тими підприємствами, що працюють поодиночці;
- кооперація та співробітництво, що є стимулами до пошуку нових, більш удосконалених методів роботи;
- орієнтація на потреби ринку, що є головним чинником визначення загальної стратегії підприємств;
- забезпечення відповідності стратегії кожного окремого виробництва загальній стратегії розвитку регіону.

Кластер, поєднуючи незалежні та неформально пов'язані підприємства й установи, являє собою міцну організаційну форму, що одержує значну кількість переваг за рахунок високої продуктивності, ефективності та гнучкості в процесі організації економічної діяльності.

Кластерна модель об'єднання підприємств пропонує новий спосіб одержання переваг від таких факторів як географічне розташування, співробітництво, спеціалізація, кооперація, інновація і тощо. Американський вчений Майкл Портер визначив можливості збільшення конкурентоздатності підприємств, що поєднуються в кластери за трьома напрямками:

1. Кластери підвищують продуктивність компаній, використовуючи переваги тих, хто працює в одній географічній зоні.
2. Кластери, направляючи свою діяльність на високотехнологічні інноваційні проекти, досягають більш істотного економічного росту, ніж їхні конкуренти.
3. Кластери стимулюють створення нових підприємств, що у майбутньому стають учасниками цих же кластерів і тим самим підсилюють їх.

Створення й ефективне функціонування кластерів дає переваги і

суспільству. А саме: зростають можливості одержання роботи для великої кількості працездатного населення, що, в певній мірі, вирішує проблеми безробіття; підсилюється економічний розвиток регіонів, що сприяють створенню і розвитку кластерів; відбувається удосконалення бази оподатковування за рахунок залучення місцевої влади для лобювання заходів щодо підтримки розвитку підприємництва в регіоні.

Крім того, кластери, стримуючи зовнішню конкуренцію і прискорюючи інновації на підприємствах, можуть утримувати визначену частину ринку через диференціацію продукції усередині кластера й усередині регіону. Конкуренція ж, у свою чергу, прискорюючи маркетингові інновації на підприємствах, може забезпечити відданість споживачів торговій марці підприємствам, що входять у кластер.

Кластери завжди намагаються удосконалити свої засоби виробництва, упроваджувати новітні технології, забезпечувати високі стандарти якості продукції. Тому об'єднання підприємств у кластери відкриває більш реальні можливості одержати інвестиції і для невеликих фірм, учасників відповідних об'єднань

Значні переваги учасникам кластера дає загальна закупівля і продаж. Загальна закупівля оснащення, комплектуючих, матеріалів веде до зменшення ціни за рахунок збільшення обсягів закупівель. Крім того, для учасників об'єднання істотно зменшуються витрати на маркетингові дослідження, рекламу, страхування, упровадження сертифікатів якості, участь у промислових ставках, торгових ярмарках і конференціях, поїздках бізнесменів у більш розвиті країни для вивчення передового досвіду і тощо.

Кластери дозволяють більш ефективно і продуктивно використовувати залучений капітал, що особливо актуально для України в умовах гострої недостачі інвестиційних ресурсів.

Ще одним позитивним наслідком є сприяння формуванню в рамках кластерів нових підприємств як виробничого, так і сервісного напрямку.

***Бізнес-центр** – це, як правило, недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади й іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні.*

Досить важливо в діяльності бізнес-центру орієнтуватися на малі підприємства, керовані власниками. Як власник, малий підприємець

безпосередньо залежить від прибутків і збитків. При умовах конкурентної боротьби це є значним стимулом ефективного управління підприємством. Таким чином, якщо через брак засобів виникає потреба звузити коло тих, кому надається підтримка з боку бізнес-центру, то насамперед варто підтримувати підприємства, якими управляють власник, менеджер.

*Організаційна структура бізнес-центру.*

- Координаційний напрямок – це координація діяльності всіх структурних ланок бізнесцентру;
- Освітній напрямок направлений на проведення активного навчання і перепідготовки переважно за економічними спеціальностями:
- Інформаційний напрямок включає в себе надання інформації і допомога бажаючим почати підприємницьку діяльність:
- Консультативний напрямок направлений на надання консультацій і практичної допомоги діючим і новоствореним підприємствам:
- Аналітичний напрямок проводить аналіз ситуації на ринку й організацію маркетингових досліджень:
- Інвестиційний напрямок – надання допомоги в пошуку інвесторів і одержанні інвестицій:

***Бізнес-інкубатори***

Останній підхід особливо важливий у випадку вибору вже існуючої фірми, що може бути включена в число учасників бізнес-інкубатора для підвищення його іміджу і життєздатності.

Останнім часом увага широких кіл громадськості України приділяється такому інструменту регіонального розвитку і підтримки малого підприємництва, як бізнес-інкубація.

В Україні *бізнес-інкубатор* – це самостійне підприємницьке утворення, метою якого є створення і розвиток нових підприємств. За своїм призначенням і метою діяльності.

*Бізнес-інкубатори в Україні можна розділити на такі:*

- ◆ бізнес-інкубатори загального призначення, що надають послуги в широкому аспекті (від реєстрації фірм – до її виходу на стабільний ринок) з орієнтацією на різні напрямки підприємницької діяльності;
- ◆ бізнес-інкубатори спеціального призначення, що надають послуги лише однотипним фірмам і за конкретними видами діяльності.



В Україні, де бізнес-інкубатори лише починають входити в ринкове середовище, їхня перспективність визначається такими факторами:

- невпинно зростає попит підприємницьких фірм на нові, практичні технології навчання, консалтинг та інформаційне забезпечення;

- потенційні інвестори, які частіше бажають від фірм не тільки підтверджень стійкого матеріального і фінансового стану, але й доказів уміння розпорядитися наданими їм капіталовкладеннями;

- кредитна політика банків не дає можливості брати кредити на придбання основних засобів, особливо будинків, приміщень, офісної й іншої техніки, що приводить до збільшення витрат і зменшенню оборотних коштів;

- ринок, що практично вже сформувався, збільшує конкуренцію і змушує підприємців більше часу приділяти поточній реалізації товарів (послуг), відволікаючи їхню увагу від питань функціонального менеджменту і стратегічного маркетингу;

- підприємницьким фірмам, а також потенційно рентабельним підприємствам, в умовах фіскальної політики держави потрібен час для становлення і пристосування до ринку.

*Головними завданнями бізнес-інкубаторів є:*

- надання малим і середнім підприємствам приміщень і офісної техніки;

- проведення навчання персоналу з питань менеджменту;

- доступ до фінансових систем, надання кредитів і короткострокових позик;

- пошук і залучення інвестицій до реалізації проектів учасників бізнес-інкубаторів;

- створення команди експертів для надання допомоги з питань юридичного забезпечення, управлінської, маркетингової діяльності, бухгалтерського обліку;

- сприяння реалізації продукції (послуг) учасників бізнес-інкубаторів;

- створення позитивного іміджу клієнта бізнес-інкубатора;

- організація і проведення тренінгів і курсів перепідготовки;

- організація заходів паблік-рілейшнз із метою визначення ефективності значення малого бізнесу для розвитку регіону;

- супровід фірм після їхнього виходу з бізнес-інкубаторів.

Українські бізнес-інкубатори здебільшого існують за рахунок

фінансування міжнародних донорських організацій, служб працевлаштування населення при держадміністраціях міст і районів, їм надаються приміщення.

Узагальнюючи інформацію, отриману від українських бізнес-інкубаторів, можна відзначити наступні джерела їхнього фінансування:

- а) засоби міжнародних фондів, програм грантів і кредитів;
- б) засоби зацікавлених міністерств, місцевих адміністрацій, союзів і асоціацій;
- в) засоби учасників інкубаторів;
- г) засоби спонсорів та інвесторів;
- д) засоби комерційних структур і приватних осіб, зацікавлених у роботі бізнес-інкубаторів.

Серйозною небезпекою для розвитку бізнес-інкубаторів є і те, що вони – це неприбуткові організації.

### ***Технологічні парки***

У закордонній практиці поняття „науково-технологічний парк” використовується як узагальнююче визначення могутньої інноваційної структури. До цієї групи відносяться дослідницькі центри і парки, інкубатори ідей, наукові парки, інноваційні центри, центри передових технологій, технологічні центри і парки, технологічні поліси. Усі вони складають основу спеціалізованих інноваційних об’єднань, що створені у ведучих індустріальних регіонах світу.

В місцевостях, де функціонують технопарки населення має наступні переваги: збільшується можливість зайнятості населення зі збільшенням кількості робочих місць; підвищується забезпечення високоякісними товарами; внаслідок збільшення доходів зростає рівень життя; підвищується рівень соціального середовища і соціального забезпечення; зростає освітній і інтелектуальний рівень населення.

Від створення технопарків, безумовно, виграють підприємницькі структури регіону за рахунок використання прогресивних технологій, впровадження “ноу-хау” і збільшення обсягів експорту продукції зв’язки та полегшення доступу до науково-технічної бази; відкриття можливостей використання інтелектуального потенціалу вузів.

Досить важливим у діяльності технопарків є науково-методичне й організаційне забезпечення наукових і технологічних проектів, взаємодія державних органів влади, наукових, фінансових і громадських структур, інноваційних центрів і інкубаторів бізнесу.

### **Технологічні поліси**

Одним з нових напрямків розвитку підприємницьких структур, яким буде належати майбутнє, є технополіси. *Технополіси* – це організаційні форми об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання могутнього імпульсу для економічного розвитку регіону.

Важливими особливостями технополісів є взаємозв'язане вирішення завдань по модернізації традиційних для даного регіону галузей промисловості і вихід їх на сучасний рівень, вибір наукових напрямків, що можуть бути визначальними для даного технополісу, і які можуть забезпечити випереджаючий розвиток виробничої інфраструктури. Але найважливішим є створення сприятливих умов для співробітників, фахівців і жителів тієї місцевості, на промисловій базі якої формується технополіс. Тобто, головним, є орієнтація технополісу на задоволення потреб людей, підвищення їхнього життєвого рівня й економічного розквіту регіону.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на приватній власності.
2. Дати характеристику підприємствам, заснованим на колективній власності.
3. Дати характеристику підприємствам, заснованим на комунальній власності.
4. Назвіть основні функції асоціації, її переваги та недоліки перед іншими видами об'єднань підприємств.
5. У чому полягають особливості функціонування корпорації?
6. У чому полягають особливості функціонування холдингової компанії?
7. У чому полягають особливості функціонування промислово-фінансових груп?
8. Які Ви знаєте організаційно-правові форми підприємництва?
9. Одноосібне володіння: переваги, недоліки.
10. Партнерство(товариство): переваги і недоліки.
11. Переваги акціонерного товариства.

12. Дайте визначення кластера. Які фактори є основними для створення кластера?

14. Назвіть характерні риси діяльності кластерів, приведіть приклади існуючих і успішно діючих кластерів, перелічить їхні переваги.

15. За якими критеріями можна відрізнити кластер, що поєднує малі і середні підприємства?

16. Що таке бізнес-центри і з якою метою вони створюються?

17. Перелічите й опишіть основні типи бізнес-інкубаторів.

18. Чи мають право входити до складу бізнес-інкубатора не знову створені, а вже існуючі підприємства?

19. Чи може бізнес-інкубатор бути прибутковою організацією?

20. Які організаційно-правові структури можуть входити до складу технологічних парків?

21. Які основні цілі діяльності та завдання науково-технологічних парків?

22. Перелічити основні переваги впровадження в регіоні технопарку.

23. Визначите пріоритетні особливості технологічних полісів.

## ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

### 5.1. Елементи організаційно-управлінського аналізу

### 5.2. Методологія організаційного інжинірингу

### 5.3. Загальні правила інжинірингу

#### 5.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу

У сучасному світі, де постійними є лише зміни, існує необхідність в інструментах та методах, які дійсно допоможуть організаціям стати більш ефективними. В умовах жорсткої конкуренції існує необхідність знаходити шляхи, які допоможуть стати першими, або наздогнати інших, а для цього необхідні механізми, які допоможуть спростити надто складні речі. Саме з цією метою проводиться інжиніринг організації.

Організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в поточному стані. У результаті проведення аналізу визначається застосовувана в організації модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна інформаційно-технологічна модель.

*Таблиця 5.1*

#### Зміст складових організаційно-управлінського аналізу

Складова аналізу	Зміст аналізу	Джерело інформації
Аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення	Визначення і аналіз місії організації, цілей, критеріїв та обмежень їх досягнення; моніторинг загальнокорпоративної, ділової та функціональних стратегій організації	Організаційна документація, планова документація, експертне опитування, результати стратегічного аналізу діяльності організації
Аналіз організаційної структури управління	Аналіз організаційних елементів, їх взаємозв'язків у досягненні цілей організації	Схема організаційної структури, опитування, спостереження, анкетування
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання і аналіз процесів	Результати аналізу організаційної структури, організаційна документація, спостереження
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, наявність зворотного зв'язку, схеми інформаційних потоків, визначення бар'єрів у проходженні інформаційних потоків	Схема організаційної структури та інформаційно-комунікаційних зв'язків, організаційна документація
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньо-корпоративних пріоритетів, традицій, норм, цінностей	Спостереження, опитування, організаційна документація

Основне призначення такого аналізу – це визначити проблемні місця підприємства з погляду організації управління ним, оцінити його

організаційно-управлінський потенціал, а також, за необхідності, визначити цілі організаційної реструктуризації та підходи до її проведення.

***Технологія організаційно-управлінського аналізу є комплексом аналітичних досліджень, виконуваних за такою схемою:***

- ◆ аналіз системи цілей організації, стратегій їх досягнення;
- ◆ аналіз організаційної структури;
- ◆ аналіз процесів управління;
- ◆ аналіз структури інформації;
- ◆ аналіз організаційної культури.

Кожна складова аналізу має свій зміст та спрямування (табл. 5.1).

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження. Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з таких видів документів:

▲ Штатний розпис. У цьому документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без позначення адміністративних зв'язків. Дана інформація не є обов'язковою, якщо в процесі дослідження не планується вивчення системи оплати і стимулювання праці.

▲ Організаційна структура. Даний документ є графічним зображенням організаційних одиниць і вертикальних зв'язків між ними.

▲ Положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників. Дані документи містять інформацію про розподіл діяльності (функцій, обов'язків) між організаційними одиницями часто із зазначенням прав, відповідальності, і взаємин з іншими організаційними одиницями.

▲ Накази, розпорядження. Ці документи закріплюють розподіл обов'язків, делегування повноважень, створення або скасування організаційних одиниць тощо.

▲ Внутрішній трудовий розпорядок (регламент). Цей документ може містити інформацію, що стосується внутрішньо-організаційних відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі, в тому числі опис елементів організаційної культури.

▲ Документи, які регламентують управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, інформаційні схеми, документація відділів інформатизації та комп'ютеризації. Крім того, важливу роль відіграють документи попередніх досліджень, пов'язані із удосконаленням організаційної структури управління,

розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем менеджменту якості, інших управлінських інновацій.

Більшість існуючих вітчизняних підприємств має у себе лише деякі фрагменти вище перерахованих документів. Основну частину інформації, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу доводиться отримувати в ході опитування і спостережень.

*Інтерв'ю (опитування).* Для його проведення, тим більш успішного, необхідне дотримання наступних вимог. Про майбутнє інтерв'ю (дата, час, місце проведення, цілі, інформація) співробітник має бути попереджений своїм керівником. Співробітника бажано заздалегідь познайомити з особою, яка буде брати інтерв'ю.

*Спостереження.* За допомогою спостереження можна отримати значний обсяг інформації, корисної для цілей організаційно-управлінського аналізу. Необхідно шляхом спостереження вивчити організацію праці виконавців, технічну оснащеність, робочі взаємини між співробітниками, форми і зміст вербального і невербального спілкування співробітників тощо.

На основі аналізу сформованої системи управління виявляються проблемні зони і вузькі місця і відбувається оцінка організаційно-управлінського потенціалу компанії. *Результатом організаційно-управлінського аналізу* є формування комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління організацією в цілому.

## **5.2 Методологія організаційного інжинірингу**

***Організаційний інжиніринг*** – це технологія побудови і розвитку організацій (бізнес-систем), заснована на інженерному підході. ***Інжиніринг бізнесу*** – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проєктування бізнес-систем у відповідності до своїх цілей.

*Інструментами інжинірингу є:* засоби інтерактивної графіки; імітаційне моделювання процесів в реальному часі; моделювання бізнес-процесів за допомогою діаграм.

В основі організаційного інжинірингу лежить застосування моделей – точних схем та креслень організації діяльності. Це організаційні моделі, у рамках яких здійснюється проєктування бізнес-процесів і структур, в основі яких лежить досягнення стратегічних цілей.

*Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу включає:*

- визначення основних цілей організації;

- визначення і опис обмежень і можливостей (внутрішніх і зовнішніх) організації;
- визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації (споживачів, постачальників, партнерів, держави тощо);
- визначення та опис базових структур бізнесу організації (цілових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиниць тощо);
- опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти;
- опис персоналу організації;
- опис інформаційної системи бізнес-знань організації;
- картографування процесів;
- опис показників ефективності бізнесу організації (фінансових і не фінансових, кількісних і якісних).

Розглянемо більш детально наведені елементи.

▪ *Визначення основних цілей організації.*

Основоположними фінансовими цілями бізнесу, що задовольняють фінансові потреби акціонерів (власників бізнесу), є цілі, безпосередньо пов'язані з процесом створення вартості у бізнесі. Такими цілями є: розмір вартості, який хочуть створити акціонери, терміни її створення та спосіб її реалізації. Емоційні цілі акціонерів досягаються як шляхом досягнення фінансових цілей, так і шляхом «реалізації себе» в компанії своїх цінностей, принципів, переконань тощо.

▪ *Визначення і опис обмежень і можливостей організації.*

Ключовими внутрішніми обмеженнями і можливостями є:

- ключові компетенції компанії (що компанія вміє робити найкраще);
- стратегічні конкурентні переваги (що компанія вміє робити краще за всіх своїх конкурентів);
- ключові корпоративні технології (управлінські, операційні, інформаційні);
- ключові ресурси (активи – фінансовий капітал, персонал – людський капітал, знання – інформаційний капітал);
- існуюча корпоративна культура (формальна і неформальна).

Ключовими зовнішніми обмеженнями і можливостями є зовнішні чинники: політичні, економічні, технологічні, соціокультурні та інші. Опис зовнішніх і внутрішніх обмежень та можливостей зводиться в систему таблиць та підтримується відповідними коментарями та



ілюстраціями, які утворюють інформаційну систему опису зовнішніх і внутрішніх обмежень і можливостей.

▪ *Визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації.*

До таких осіб відносяться: акціонери, клієнти (цільові ринки), постачальники, партнери, державні структури, засоби масової інформації, суспільство.

Кожна із «зацікавлених осіб» бізнесу описується низкою параметрів, найважливішими з яких є: потреби «зацікавленої особи» (функціональні, фінансові та емоційні), оцінка цінності компанії для даної «зацікавленої особи», а також цінність самої «зацікавленої особи» для компанії.

Для кожної з них необхідно розробити фінансовий план взаємин, що містить ключові показники оцінки фінансової ефективності взаємо-відносин. На додаток до фінансового плану необхідно побудувати і реалізувати операційний план (план-графік) дій з побудови, підтримки та розвитку взаємовідносин з даною «зацікавленою особою».

▪ *Визначення та опис базових структур бізнесу організації.*

Базовими структурами бізнесу є: бренди (торгові марки); продуктові лінійки (групи продуктів або послуг); бізнес-одиноці; регіональні філії; конкуренти (окремо по кожній бізнес-одиноці, бренду, продукту, цільовому ринку тощо); корпоративні технології (управлінські, операційні, інформаційні, комп'ютерні), необхідні для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

▪ *Опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти.*

Опис кожного процесу, дії чи підпроцесу всередині цього бізнес-процесу складається з таких компонентів:

- цілі (перш за все, з точки зору створення цінності);
- дії (роботи);
- входи (сировина, матеріали, інформація), які трансформуються у процесі для створення виходів (продуктів);
- виходи (продукти) бізнес-процесів, що створюють цінність для їх споживачів (бізнес-структур, інших бізнес-процесів, «зацікавлених осіб»);
- персонал – працівники, що реалізують бізнес-процес;
- механізми – обладнання, технології, необхідні для реалізації бізнес-процесу;
- керуючі впливи – інформація, що визначає реалізацію бізнес-

процесів (внутрішні та зовнішні нормативи, контракти, законодавство).

▪ *Опис персоналу організації.*

Загальні компоненти опису персоналу організації:

- організаційна структура – ієрархічна структура, що відображає взаємозв'язок і взаємодію працівників та їх ролей у компанії;
- корпоративна культура – формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс;
- основні принципи матеріальної і нематеріальної мотивації працівників.

- вимоги до особистих якостей (риси характеру, особистісні навички, інтереси, уподобання та схильності) та фактичні особисті якості;

- програма підвищення професійної кваліфікації і розвитку кар'єри (включаючи фінансовий та операційний план).

▪ *Опис інформаційної системи бізнес-знань організації.*

Опис знань, що знаходяться в інформаційній системі компанії, включає в себе такі компоненти:

- користувачі («споживачі знань») – працівники компанії, а також представники зовнішніх «зацікавлених осіб»;

- документи – як структуровані (у вигляді таблиць), так і неструктуровані (містять текст, малюнки, графіки тощо);

- процедури генерації, збору, обробки, структурування, оцінки, перевірки, зберігання, подання і поширення даних, інформації та знань;

- корпоративні стандарти технічних і програмних засобів, засобів комунікацій для реалізації системи управління знаннями;

- програмні засоби комп'ютерного забезпечення бізнесу;

- індивідуальні електронні робочі сторінки працівників, включаючи опис необхідних знань, засобів обробки електронних документів тощо.

▪ *Картографування процесів.*

Складання блок-схем (розрахунок витрат і повного циклу процесу) того, як компанія виробляє продукцію та надає послуги (аналіз поточного стану) і детальний опис того, які технологічні засоби використовуються.

▪ *Опис показників ефективності бізнесу організації.*

Показники ефективності бізнесу (фінансові та нефінансові, кількісні та якісні) і їх значення визначаються на кожному етапі

організаційного інжинірингу.

### 5.3. Загальні правила інжинірингу

До умов, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях відносять такі:

1) *Вертикальна єдність підходу* забезпечує інтеграцію усіх напрямів удосконалення системи, включаючи діагностику організації, постановку стратегічних цілей і визначення ключових завдань розвитку, реорганізацію технології роботи організації, виділення основних бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури і автоматизовану підтримку раціональної технології роботи у вигляді відповідної корпоративної інформаційно-управлінської системи.

2) *Горизонтальна єдність підходу* забезпечує його використання при удосконаленні бізнес-процесів, що поєднує у собі декілька функцій за допомогою горизонтального опису ключових процесів компанії. Перебудова даних процесів відбувається з метою використання стандартизованих технологій управління.

3) *Перехід до управління динамічною, мінливою структурою і системою процесів* на основі визначеної місії та стратегічних цілей організації. Теоретичне обґрунтування і програмна реалізація механізму управління полягає у використанні для розвитку організації існуючих методів системного, функціонально-вартісного, імітаційного аналізу, а також програмних засобів їх підтримки.

*Практичними умовами реалізації інжинірингового підходу є:*

- виявлення та розвиток ключових компетенцій, знань і навичок;
- виявлення потенційних споживачів, які виступають одержувачами вигод від зазначених компетенцій;
- розвиток взаємин зі споживачами для задоволення їхніх специфічних потреб;
- оцінка зворотних сигналів ринку, щоб зрозуміти, як поліпшити здійснювані компанією бізнес-процеси;
- організація спеціальної інфраструктури та процедур для розвитку необхідних знань, навичок, компетенцій.

Для того щоб бути привабливою і надійною компанією для замовників «ззовні», треба мати гарну організацію та ефективну систему управління «всередині». Таким чином, поширення інжинірингового підходу є важливим не тільки на основний процес створення цінності для споживача, але і на внутрішньокорпоративні та

управлінські процеси. У цьому зв'язку визнається необхідність таких дій:

- адресне застосування сучасного арсеналу моделей організації діяльності компанії: функціональних моделей, процесних моделей, проектних моделей;

- поділ і формування основних регламентів роботи за базовими рівнями системи управління компанією: корпоративному, стратегічному, операційному;

- розробка і опис регулярних процедур роботи функціональних підсистем управління, таких, як фінансова, економічна, маркетингова, кадрова, а також систем управління основною діяльністю компанії, здійснюваної у вигляді процесів і проектів;

- застосування у процесах діяльності та управління сучасних інформаційних технологій і спеціалізованих інформаційних систем управління;

- створення і розвиток у компанії центру компетенції з аналізу та розвитку методик і технологій діяльності організації;

- перехід від разових покращень до постійного удосконалення організації діяльності.

Для ефективного управління процесом інжинірингу необхідно формування двох внутрішніх структур – комітету інжинірингу і команди інжинірингу.

Комітет з інжинірингу формується з вищого керівництва – генерального директора та його заступників. У завдання комітету входять: постановка цілей і завдань інжинірингу, а також затвердження основних методів, принципів, стратегій та загальних планів проведення інжинірингу компанії.

Практична робота з проведення інжинірингу здійснюється командою інжинірингу, у склад якої на постійних засадах входять: керівник команди, спеціалісти з інжинірингу та координатор процесу інжинірингу, обов'язки якого поширюються на організацію взаємодії між командою інжинірингу з однієї сторони, та керівництвом і працівниками, а також контрагентами – з іншої.

Основними вимогами до керівника команди і спеціалістів з інжинірингу є використання системного підходу до аналізу і побудови бізнесу та досвід роботи у таких проектах.

***Загальні правила інжинірингу полягають у такому:***

- ♦ уніфікація різноманітності робіт (це комплекс заходів, які забезпечать усунення необгрунтованого різноманіття робіт одного

напряму, їх різнотипності, приведення до подібних способів їх виконання);

- ◆ автономність прийняття рішень (це здатність елементів організації до самоуправління, яке залежить від їхнього уміння робити раціональний вибір);

- ◆ процесний підхід (управління розглядається як процес, оскільки вся робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась тимчасова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, з яких складається процес управління);

- ◆ функціональна доцільність (управлінські рішення, які приймаються в організації повинні повністю відповідати тому процесу, для якого вони призначені);

- ◆ підсумкова багатоваріантність (є однією із умов підвищення якості і ефективності управлінських рішень. Виходячи з цього слід опрацювати декілька організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції з досягнення цілей, з обов'язковим приведенням їх у співставний вигляд за рівнем якості);

- ◆ зменшення контролю (оскільки процедури в середині одного процесу формалізуються, виникає об'єктивна ситуація, коли всі дії учасників процесу визначені змістовно за часом і функціонально;

- ◆ персоналізація відповідальності (для центрів відповідальності визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність відповідних керівників і працівників за допомогою матриць відповідальності);

- ◆ поєднання централізації і децентралізації.

Отже, сучасний організаційний інжиніринг дозволяє відмовитися від розрізнених і неефективних управлінських структур та націоналізувати виробничі системи.

Потреба у проведенні організаційного інжинірингу може виникнути як при створенні нової організації, коли потрібно повністю побудувати всю структуру бізнес-процесів, так і при зміні стратегії розвитку діючої організації, коли необхідно переглянути існуючу систему бізнес-процесів. Для удосконалення бізнес-процесів можуть знадобитися зміни існуючої послідовності виконання функцій, організаційної структури, розподілу відповідальності виконавців і переліку використовуваних інформаційних даних.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте характеристику основним елементам організаційно-управлінського аналізу.
2. Визначте основні умови та правила побудови «дерева цілей» організації.
3. Визначте особливості оцінки та аналізу організаційної структури підприємства.
4. Визначте загальний порядок дій та рівні аналізу організаційної культури підприємства.
5. Наведіть характеристику основних понять інжинірингового опису процесів в організації.
6. Розкрийте сутність принципів інжинірингового опису процесів в організації.
7. Визначте та опишіть як класифікуються процеси в організації.
8. Дайте коротку характеристику основних етапів організаційного інжинірингу.
9. Розкрийте сутність методології організаційного інжинірингу.
10. Визначте сутність, переваги та недоліки процесних структур управління.
11. Визначте основні умови застосування інжинірингового підходу до опису процесів в організації.
12. Розкрийте сутність основних правил інжинірингу.
13. Що включає інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу? Охарактеризуйте кожний елемент інформаційного забезпечення.

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

*6.1. Дизайн організації: суть, основні складові*

*6.2. Рівні та етапи організаційних змін*

*6.3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень*

### **6.1. Дизайн організації: суть, основні складові**

За сучасних умов господарювання проблемою багатьох організацій є формування ефективної структури управління, яка здатна мобільно і за короткі терміни реагувати на зміни у ринковому середовищі. Необхідність у структурних перетвореннях на підприємстві виникає при істотних змінах ринкової ситуації, перевизначенні цілей і коригуванні стратегій, при досягненні організацією певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальше зростання.

На практиці більшість структур підприємств не є оптимальними: їм притаманна низька гнучкість, внутрішня суперечливість зв'язків, неефективне управління. Такий стан речей пояснюється відсутністю достатнього управлінського досвіду у керівників, браком знань про сучасні методи і підходи до проектування структур і управління ними.

*Поняття «організаційний дизайн»* є основним у теорії організацій і поряд з іншими термінами використовується для опису механізму функціонування організації як цілісної системи, що відрізняється підвищеною складністю.

Традиційний підхід до вивчення організації пов'язаний, насамперед, з аналізом організаційної структури, яка відображає схеми адміністративного підпорядкування та звітності. Однак, ефективність функціонування організацій пов'язана не тільки і не стільки з її структурними характеристиками, але й з іншими блоками управління, такими як організація процесів, в тому числі міжфункціональних, системою стимулювання працівників, якістю трудових ресурсів, задіяних у роботі організації. Визначальне значення для ефективної роботи організації має відповідність всіх управлінських блоків один одному, а також їх націленість на виконання завдань, що витікають із стратегії організації.

Деякі науковці ототожнюють поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура». Однак, ці поняття не є тотожними, оскільки мають визначені особливості та відмінності (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Порівняльна характеристика понять організації структури і організаційного дизайну**

<b>Характеристика</b>	<b>Організаційна структура</b>	<b>Організаційний дизайн</b>
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проектні групи

Обидва терміни (і організаційна структура, і організаційний дизайн) характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій та ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова».

**Організаційна структура** – це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

**Організаційний дизайн** – будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці, а дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

*Організаційна структура* є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого.

*Дизайн* – це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, що не враховує функціонального розподілу, проте, також забезпечує роботу підприємства як єдиної системи.

Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли у цей момент часу. *Елементами організаційної структури* є ієрархічні ланки та окремі виконавці. *Елементами організаційного дизайну* –



тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

Отже, термін «організаційна структура», насправді, більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом. Термін «організаційний дизайн (архітектура)» вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, для яких не так важливо дотримуватись чіткої розстановки співробітників, скільки домогтися синергетичного ефекту від їхньої взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо).

*У трактуванні поняття «організаційний дизайн» різними науковцями застосовується декілька підходів.*

*Перший підхід* базується на ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням.

*Другий підхід* ґрунтується на розумінні організаційного дизайну, як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаментизації, елементами якого є: процес, функції, споживачі, географічні сегменти.

*Третій підхід* базується на ототожненні організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

У західній економічній теорії «дизайн організації» визнаний важливим напрямом у науковій діяльності і практичною, легкою у використанні технологією управління підприємствами, оскільки є інструментом опису моделей організаційної поведінки.

Термін «дизайн», на відміну від структуризації, вказує на складність і творче підґрунтя процесу оптимізації внутрішньої будови підприємства, у якому поєднуються наука і мистецтво. Наукова сторона практичної реалізації процесу організаційного дизайну виявляється у побудові певного трафарету (матриці, оболонки, мережі), а творча – в заповненні цього трафарету індивідуальним, доцільним тільки у цій ситуації та властивим виключно цьому підприємству змістом у вигляді працівників, технологій, процедур взаємодії та бізнес-процесів.

***Організаційний дизайн*** – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін. У той же час, організаційний дизайн – це творча діяльність, метою

якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але головним чином ті структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

*Дизайн організації як набір параметрів включає:*

- ◆ завдання;
- ◆ організаційну структуру;
- ◆ процеси;
- ◆ систему мотивації;
- ◆ працівників.

Дизайн організації розглядає сукупність наведених елементів управління у їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Всі елементи організаційного дизайну тісно пов'язані між собою, зміни в одному елементі неминуче призводять до зміни в інших. Відповідно, основним завданням організаційного дизайну – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Дизайн організації забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконуваних ними робіт, проявляється у статичному вигляді як структура організації, а у динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації. Організаційний дизайн залежить від зовнішнього середовища, технології робіт, стратегічного вибору і поведінки працівників, є віддзеркаленням поділу праці, типу взаємозалежності та координаційних механізмів між окремими організаційними елементами.

Організаційний дизайн створює формальну систему відповідальності, яка визначає ключові позиції в організації та легітимне право формувати цілі, одержувати інформацію і впливати на роботу інших.

Організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних вимог:

- ◆ дизайн організації визначає її стратегія;
- ◆ підрозділи організації повинні бути диференційовані та інтегровані;
- ◆ дизайн організації базується на типах організаційних структур.

Окрім цього було виділено важелі організаційного дизайну, до яких належать: структура підрозділу; діапазон контролю; діагностичні

системи контролю; діапазон відповідальності; діапазон впливу; діапазон підтримки.

Отже, з одного боку, організаційний дизайн – це процес, до складу якого входять завдання виявлення та відображення логіки функціонування підприємств. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи: бізнес-моделі підприємства; мережі процесів (або функціональної структури); організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

З іншого боку, організаційний дизайн – це метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу за допомогою здійснення обґрунтованих організаційних змін (перетворень).

## **6.2. Рівні та етапи організаційних змін**

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління.

Зміни можуть відбуватися на різних рівнях: індивідуума; групи; організації.

При переході на кожний наступний рівень зміни в організації стають все більш складними і вимагають більше часу. Оцінка ситуації зміни і вибір способу управління нею залежать від рівня, з якого розглядається ситуація, що виникла. Наприклад, зміна специфіки роботи окремого службовця займе менше часу і буде менш важкою, ніж зміна на рівні організації. Середній рівень складності відповідає змінам, які позначаються на групах працівників, і природно припустити, що чим більше група, тим більше часу буде витрачено на управління змінами.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

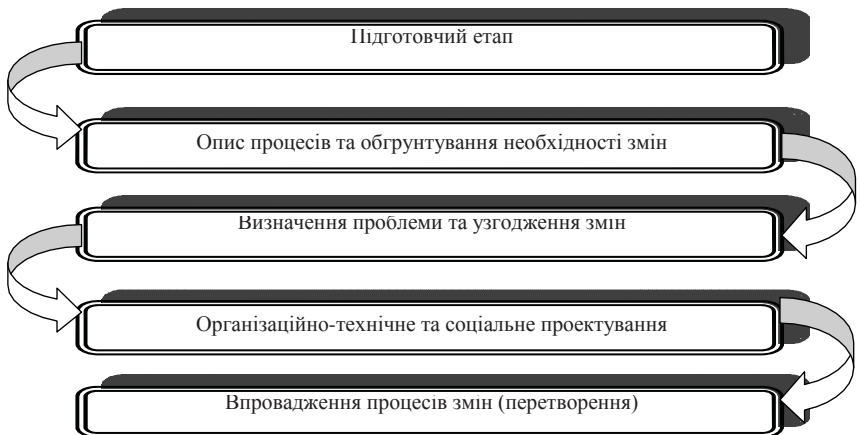
Перспективне функціонування організації (підприємства) неможливе без організаційного розвитку, оскільки саме він забезпечує досягнення такого гармонійного стану організації, коли збігаються параметри формальної та неформальної організації і досягається гармонія цілей (очікувань) персоналу і самої організації як соціального явища.

Організаційні зміни не можуть проводитися одномоментно, раптово, без глибокої і всебічної попередньої роботи фахівців різного профілю на основі заздалегідь розроблених програм і

комплексу обґрунтованих заходів. До таких заходів належать:

- ♦ вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства;
- ♦ формування мети організаційних змін на підприємстві;
- ♦ розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації;
- ♦ розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії;
- ♦ аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

Послідовність реалізації організаційних змін в організації складається з таких етапів (рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Етапи організаційних змін**

Розглянемо більш детально змістове наповнення та завдання кожного з наведених етапів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

## Рівні та етапи організаційних змін

Етап проведення	Змістова характеристика етапу
Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення мети проведення змін;</li> <li>- визначення рівнів та об'єктів організаційних змін;</li> <li>- визначення переліку завдань проведення організаційних змін;</li> <li>- визначення керівника, складу робочої групи, яка буде здійснювати зміни;</li> <li>- визначення очікуваного результату від проведення змін</li> </ul>
Опис процесів та обґрунтування необхідності змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення основних стратегічних процесів в організації;</li> <li>- визначення основних, допоміжних, обслуговуючих та забезпечуючих процесів в організації;</li> <li>- визначення як ці процеси співвідносяться з інтересами і вимогами споживачів і постачальників;</li> <li>- визначення процесів, які підлягають реорганізації і змінам;</li> <li>- обґрунтування доцільності конкретних організаційних змін;</li> <li>- визначення факторів, здатних перешкодити проведенню змін</li> </ul>
Визначення проблем та узгодження змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення організаційних проблем в основних процесах;</li> <li>- аналіз руху ресурсів у процесах;</li> <li>- аналіз робіт, виконуваних у процесах;</li> <li>- визначення і оцінка сильних та слабких сторін процесів організації;</li> <li>- визначення процесів, що мають найбільшу цінність;</li> <li>- визначення меж взаємодії організації з постачальниками, споживачами, партнерами та ін., а також сильних та слабких сторін цієї взаємодії;</li> <li>- визначення факторів, що гальмують виробничий процес, причини інформаційного відставання;</li> <li>- визначення ймовірного ступеня опору змінам, можливих причин такого опору і способів його подолання</li> </ul>
Організаційно-технічне та соціальне проектування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опис технологій і процедур проведення змін;</li> <li>- складання плану розвитку організації;</li> <li>- опис систем і процедур програмного забезпечення та інформаційного обслуговування;</li> <li>- усунення дублюючих інформаційних потоків та операцій з їхнього узгодження;</li> <li>- визначення та усунення неефективних робіт, операцій і процесів;</li> <li>- перегрупування процесів у часі і просторі;</li> <li>- визначення необхідної кількості ресурсів для проведення змін;</li> <li>- погодження характеристик поточних видів робіт і тих, які необхідно буде виконувати, виявлення нових робіт та їх виконавців;</li> <li>- визначення кількісного та якісного складу персоналу для виконання нових спроектованих робіт;</li> <li>- розробка програми стимулювання персоналу, задіяного у процесах змін</li> </ul>
Впровадження процесів змін (перетворення)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перепроєктування організації та її бізнес-процесів;</li> <li>- визначення та розподіл нових обов'язків, повноважень та рівнів відповідальності;</li> <li>- реалізація стратегії організаційних змін (розвитку) підприємства;</li> <li>- оцінка ефективності проведених організаційних змін</li> </ul>

Результатами робіт *на першому етапі* повинні стати розробка загальної моделі перетворень в організації, що включає організаційну структуру, склад і положення про групу, що буде безпосередньо займатися перебудовою; план дій і заходів, а також очікуваних результатів.

Завдання *другого етапу* полягає у виявленні продуктів і послуг, орієнтованих на споживача. З цією метою виявляються клієнти, їх довгострокові і поточні потреби; описуються всі процеси в організації та обґрунтовується необхідність проведення змін. Визначаються заходи, необхідні для успішного виконання поставленої мети; проводиться систематизація процесів організаційних змін.

*Мета третього етапу* – розробка такого бачення проблем, що здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити організаційні проблеми поточного процесу. Плануються заходи поточного процесу, задачі і можливості з його поліпшення, узгоджуються намічувані зміни.

*Завдання четвертого етапу* – дати технічну характеристику процесу організаційних змін. Наводиться опис технології, стандартів, процедур, систем і видів контролю, що використовуються у процесі організаційних змін. Одночасно із соціальним конструюванням створюються моделі взаємодії соціальних і технічних елементів. На даному етапі складаються попередні плани систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей тощо.

*Метою п'ятого етапу* є розробка експериментальної версії і закінченого виробничого реорганізаційного проекту, а також реалізація стратегії організаційних змін.

Оцінка здійснюваних змін на кожному етапі і після завершення всіх заходів здійснюється на основі визначеної системи кількісних і якісних показників.

Слід зазначити, що не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Проведення організаційних змін може слугувати серйозним механізмом підтримки і розвитку системи управління

підприємством. У руках компетентної групи керівників здійснення організаційних змін є потужним засобом удосконалення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

### **6.3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень**

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати з різних точок зору. Вони бувають запланованими і незапланованими (ситуаційними). Перші здійснюються у рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно визначається найбільш сприятливий момент для перетворень. Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Незаплановані (ситуаційні) часто приходиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їхній процес може стати стихійним, некерованим. Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

Перетворення можуть бути разовими чи багатоступінчастими, що визначається їх масштабом, часом, внутрішньою гнучкістю організації, її здатністю витримати шок, викликаний змінами.

*Розрізняють зовнішні і внутрішні чинники змін. Зовнішні чинники пов'язані із політико-правовою сферою, економічним станом, рівнем розвитку науки і техніки та соціокультурним оточенням. Окрім цього, основними зовнішніми рушійними силами змін виступають конкуренти, постачальники, державне регулювання, профспілки тощо.*

*Різноманітні чинники всередині організації також спричинюють зміни. Такими чинниками, зокрема, можуть бути рішення менеджерів вищого рівня щодо зміни місії, цілей, завдань, технології або ж структури організації. Деякі внутрішні чинники є відбитком зовнішніх. Якщо, наприклад, змінюються соціокультурні цінності, то ставлення робітників до своєї роботи також може змінитися і вони вимагатимуть зміни робочого графіка чи умов праці. У такому випадку, незважаючи на те, що чинники мають зовнішнє походження, організація стикається з необхідністю вирішення внутрішніх проблем.*

Головна причина здійснення організаційних перетворень

полягає у тому, що один із суттєвих чинників середовища бізнесу зазнав або може зазнати зміни найближчим часом. У результаті організація не має іншого вибору, крім впровадження змін. Насправді головною причиною проблем, з якими організації часто стикаються, є невміння передбачати та правильно реагувати на зміни у середовищі.

*Об'єктами організаційних перетворень можуть бути:*

- графіки і режими роботи;
- децентралізація управління та делегування повноважень;
- методи управління;
- обладнання, устаткування, технологія в цілому;
- організаційна структура;
- організаційна культура;
- концепція менеджменту організації;
- персонал тощо.

Не дивлячись на те, що зміни можуть стосуватися практично будь-якої сфери діяльності організації, проте більшість змін стосуються організаційної структури і дизайну, технології або персоналу організації. Розглянемо їх більш детально.

*Зміна організаційної структури.* Ця зміна може стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити проектування робочих місць або ж модифікувати систему внутрішньої звітності чи розподілу повноважень. Координаційні механізми також є об'єктом змін. Прикладом зміни організаційної структури в цілому є перехід компаній від функціональної до матричної структури. Нарешті, організація може змінити якусь складову своєї системи управління персоналом, наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці.

Оптимізація організаційної структури підприємства має бути націлена на створення такої моделі, яка є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Удосконалення організаційної структури, як сфера управління організаційними змінами, спрямована на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподілу та перерозподілу функцій та відповідальності.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління підприємствами в умовах розвитку конкурентного середовища



необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування усіх елементів структури підприємства, особливо слід звертати увагу на рівень підтримки постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни у побудову структури управління.

*Зміна технології та виробництва.* Оскільки щораз з'являються нові технологічні інновації, то для багатьох організацій технологічні зміни набувають особливого значення. Наприклад, зміни виробничих завдань чи процесів необхідні у разі впровадження нового обладнання чи випуску нової продукції. У промисловості головною причиною зміни технології виробництва є поява нових видів сировини, матеріалів та комплектуючих, які використовують для виробництва кінцевої продукції. Аналогічні зміни можна також впровадити у підприємствах сфери обслуговування. Подібні зміни звичайно окреслюють наявні недоліки і тим самим дозволяють знайти резерви підвищення ефективності.

*Зміни у персоналі.* Третя сфера організаційних змін стосується персоналу. Наприклад, організація може ухвалити рішення щодо підвищення професійного рівня працівників, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж їхнього виконавчого рівня завдяки новій системі стимулювання чи навчання, орієнтованого на досягнення високої ефективності роботи. Сприйняття і очікування також пов'язані з організаційними змінами. Працівники організації можуть вважати, наприклад, що їхня зарплата і премії не достатньо великі. Однак, якщо менеджери мають докази того, що компанія платить адекватну заробітну плату і має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою зміни ставлення працівників. Одночасно, та частина персоналу, що почувала себе защемленою у рамках старої системи управління, сподівається, що у нових умовах зможе продемонструвати свої творчі можливості, здібності, компетентність. Зміни також можуть стосуватися і системи цінностей працівників. Сьогодні у багатьох організаціях менеджери намагаються не допускати ворожих стосунків із працівниками. Каральна система відлякує людей, вони починають боятися ризику, що призводить до

зменшення можливостей організації отримувати конкурентні переваги.

*Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути:*

- технологічними (модернізація устаткування, реконструкція під-приємства);
- організаційними (реорганізація, організаційне регламентування, перегляд системи норм і нормативів);
- пропагандистсько-виховними (демонстрація переваг, переконання, роз'яснення);
- адміністративними (примус, загроза покарання);
- економічними (політика фінансування, кредитування, ціноутворення, матеріальне стимулювання тощо).

*Успіх проведення організаційних змін* багато в чому залежить від того, наскільки продуманою і чіткою є розроблена система для управління змінами. Ця система включає:

- ▲ механізми моніторингу та оцінки проміжних та кінцевих результатів змін;
- ▲ способи визначення проблем, що виникають у ході змін, на стадії їх зародження;
- ▲ методи вирішення виникаючих проблем;
- ▲ способи надання допомоги співробітникам компанії у адаптації до нових умов роботи.

### **Запитання для самоконтролю**

1. В чому полягає сутність та відмінність понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
2. Обґрунтуйте комплекс заходів щодо проведення організаційних змін.
3. Визначте етапи проведення організаційних змін.
4. Охарактеризуйте змістове наповнення та завдання кожного з етапів організаційних змін.
5. Визначте зовнішні і внутрішні чинники проведення організаційних змін.
6. Що виступає об'єктами організаційних перетворень?
7. Визначте методи, за допомогою яких здійснюються організаційні перетворення.
8. Від чого залежить успіх проведення організаційних змін?

## РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ТЕМА 7. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. *Управлінська підсистема*
- 7.2. *Фінансова підсистема*
- 7.3. *Операційна підсистема*
- 7.4. *Маркетингова підсистема*
- 7.5. *Інформаційна підсистема*
- 7.6. *Підсистема логістики*
- 7.7. *Інноваційна підсистема*
- 7.8. *Інвестиційна підсистема*

#### 7.1. Управлінська підсистема

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

Система менеджменту сучасного підприємства складається із таких підсистем (рис. 7.1).

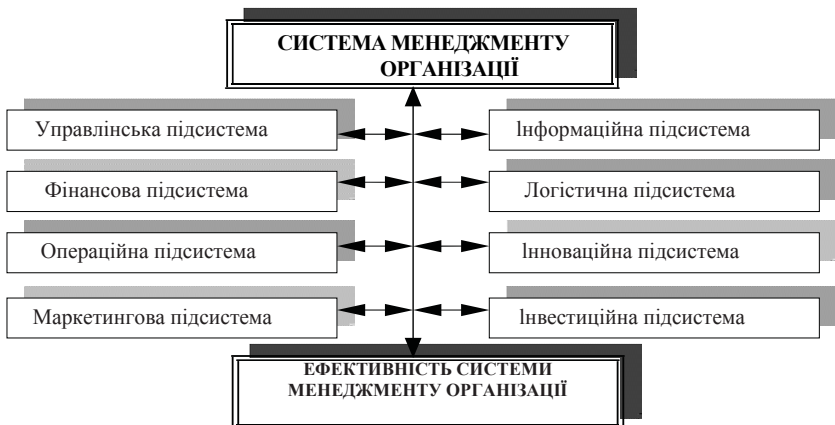


Рис. 7.1. Основні підсистеми менеджменту організації

Розглянемо основні характеристики окремих підсистем організації.

**Управлінська підсистема. Система управління** – це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми: керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Керуюча підсистема представлена: вищим органом управління, виконавчим органом управління і контролюючим органом. Керована підсистема – це всі види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні та інформаційні.

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

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

Для оцінки досконалості управлінської підсистеми, як правило, користуються поняттям ефективності її роботи. Одним з головних показників якості роботи системи управління може бути прийнято співвідношення результатів організації та витрат, які забезпечили їх отримання.

Основні характеристики та напрями оцінки ефективності управлінської підсистеми наведено у таблиці 7.1

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

Таблиця 7.1

## Основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації

Напрямок оцінки	Характеристика
Витрачені ресурси	- це обсяг матеріальних затрат та робочої сили, відокремлених від системи (суспільства) і задіяних для забезпечення функціонування управлінської підсистеми. Якщо матеріальні затрати з позиції системи мають бути мінімізовані, то людські ресурси мають бути мінімізовані лише в чисельному аспекті
Результативність системи управління	- це ступінь прискорення (або уповільнення) досягнення цілей соціальної системи вищого рівня. Результативність виражається через конкретний остаточний результат (результати). Остаточний результат – це відхилення від того, що мало би бути одержано, тобто різниця між моделлю майбутнього стану і тим, що отримано фактично.
Чутливість	- це здатність фіксувати наявність відхилень від запланованого курсу на досягнення цілей системи. В соціально-економічних системах за чутливість можна вважати ступінь усвідомлення суб'єктами управління інформації про реакцію об'єктів управління на прийняті управлінські рішення.
Діагностичність	- це здатність керівників організації адекватно інтерпретувати сигнали про фактичний стан певного фрагменту загальної системи, порівняти його з бажаним станом та дати кількісну або якісну оцінку значенню відхилення.
Часовий інтервал	- це різниця в часі між моментом надходження сигналу про відхилення і моментом видачі імпульсу корекції. Це остаточне рішення уповноваженої особи щодо застосування тих чи інших важелів у відповідь на сигнали про відхилення від мети.
Адекватність рішення	- характеризує напрям і достатність сили імпульсу корекції. Адекватність рішення залежить від процедури його підготовки і від суб'єктивних чинників (особистих якостей, кваліфікації, причетних до його підготовки та ухвалення людей – посадових осіб, консультантів, експертів, аналітиків тощо). Критерієм правильності напрямку є швидкість мінімізації виявленого відхилення, а критерієм достатності – мінімальний обсяг витрачених ресурсів
Стабільність	- визначається організаційною структурою, рівнем менеджменту, а також рівнем технічного, фінансового та кадрового забезпечення. Оптимальним є максимальне значення стабільності.
Лабільність	- здатність пристосовуватись до змін у підсистемі та навколишньому середовищі у штатному режимі функціонування системи. Лабільність є інтегральним поняттям, яке розкривається через множину елементарних здатностей управлінської підсистеми, серед яких можливість: відчувати зміни в системі та середовищі; адекватно оцінювати ці зміни; коригувати модель майбутнього стану; вносити зміни за узгодженою моделлю в програму своєї діяльності, функції та структуру підсистеми. Головною умовою забезпечення необхідного ступеню лабільності виступає здатність підсистеми до самоорганізації, самовдосконалення та самонавчання

Живучість	- здатність забезпечувати виконання функцій підсистеми в екстремальних умовах (позаштатних ситуаціях), які загрожують існуванню системи. Живучість управлінської підсистеми забезпечується досконалістю систем комунікації (в технічному і організаційному аспектах), прогнозуванням негативних явищ та вжиттям превентивних заходів із їх відвернення, розробкою сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях, наявністю резервних ресурсів, а також рівнем підготовки, самовідданістю, професіоналізмом управлінців, які приймають рішення
Організація підсистеми управління	- це цілісна внутрішня картина її функціонування, що відображає постійні взаємовідносини об'єктів підсистеми між собою, взаємозв'язок і взаємодія яких забезпечує виконання покладених на підсистему управлінських функцій

## 7.2. Фінансова підсистема

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

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

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

*Фінансова підсистема організації забезпечує виконання таких функцій:*

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

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

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

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

*Фінансова підсистема організації забезпечує виконання таких завдань:*

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

*До основних характеристик фінансової підсистеми менеджменту організації відносять:*

- ♦ показники ліквідності та платоспроможності організації;
- ♦ рівень беззбитковості діяльності;
- ♦ прибутковість діяльності підприємства;
- ♦ рентабельність продукції (послуг) та діяльності організації.

### **7.3. Операційна підсистема**

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

*Операційна підсистема включає оперативне управління:* виробничими процесами; виробничими потужностями; матеріально-тех-

нічним забезпеченням; трудовими ресурсами; якістю продукції.

*Операційна підсистема відповідає за оптимальне використання виробничих потужностей, наявність новітньої техніки та технологій.*

*Її характеристиками можуть бути:*

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

*Найчастіше операційну систему уявляють як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю.*

*Переробна підсистема здійснює перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати.*

*Підсистема забезпечення виконує функції ресурсного забезпечення переробної підсистеми.*

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

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

#### **7.4. Маркетингова підсистема**

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

Елементами цієї підсистеми є:

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



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

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

- 1) забезпечення оптимальних пропорцій між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту шляхом гнучкого реагування на його динаміку та маневрування наявними ресурсами;
- 2) формування системи договірних та ринкових відносин із всіма елементами та структурами виробництва і споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- 3) вплив на виробничий процес з метою стимулювання, поновлення та вдосконалення асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається;
- 4) пошук нових ринків, ринкових сегментів та збутових ніш, досягнення оптимального рівня соціально-економічної ефективності та результативності організації.

### **7.5. Інформаційна підсистема**

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

*Основа інформаційної підсистеми менеджменту організації становлять:*

- ▲ сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;
- ▲ комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації.

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

- достовірність інформації;
- наявність перешкод при її передачі;
- релевантність, тобто яка частина інформації відноситься до конкретної проблеми;
- інформаційні переваження менеджерів, чи навпаки,

недостатність інформації для прийняття рішень;

- витрати на одержання інформації.

*Основними завданнями інформаційної підсистеми є:*

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

*Рівень надійності інформаційної підсистеми залежить від таких факторів:*

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

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

## **7.6. Підсистема логістики**

Підсистема логістики забезпечує інтеграцію всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

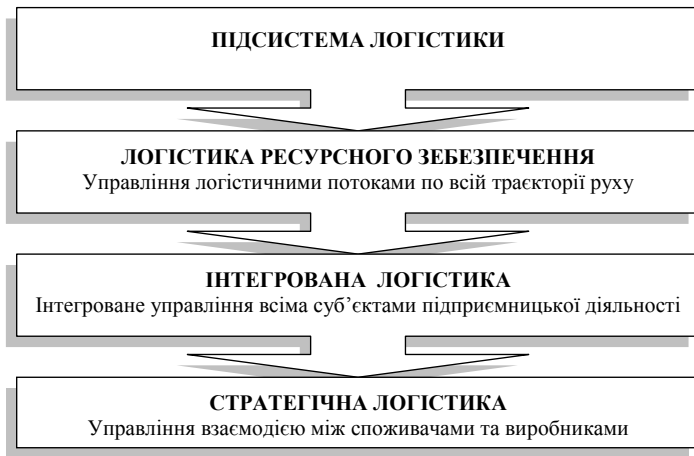
Логістична підсистема організації забезпечує потрібний набір послуг за максимально можливого зменшення витрат, зумовлених виконанням логістичних операцій. Через це логістична політика розробляється з урахуванням двох факторів – бажаного рівня логістичного сервісу і мінімальної величини логістичних витрат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

цими двома складовими, вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку.

Логістична підсистема може характеризуватись наступними показниками:

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

Логістична підсистема підприємства об'єднує стадії закупівлі, виробництва і збуту у єдиний процес та включає: логістику ресурсного забезпечення, інтегровану та стратегічну логістику (рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Модель функціонування логістичної підсистеми організації**

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

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

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної підсистеми є:

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

### **7.7. Інноваційна підсистема**

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

Основними цілями інноваційної підсистеми є:

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

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

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

*Адаптивність* полягає в самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами інноваційної системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

*Вхідні параметри інноваційної підсистеми* – це матеріальні, енерге-

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

*Характеристиками інноваційної підсистеми можуть бути:*

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

*Ефективність інноваційної підсистеми слід визначати за такими напрямками:*

▲ економічний ефект, який проявляється через зниження трудомісткості, зменшення витрат, отримання (зростання) прибутку;

▲ науково-технічний ефект, який характеризується підвищенням науково-технічного та організаційного рівня виробництва; підвищенням рівня механізації та автоматизації; підвищенням конкурентоспроможності підприємства тощо;

▲ соціальний ефект, який характеризується покращенням умов праці; підвищенням кваліфікації працівників; зростанням доходів персоналу;

▲ екологічний ефект, який полягає у зменшенні негативних наслідків для навколишнього середовища, зменшення викидів, забезпеченні природоохоронності.

## **7.8. Інвестиційна підсистема**

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

*Основними функціями інвестиційної підсистеми є:*

- розробка інвестиційної стратегії підприємства;
- управління формуванням інвестиційних ресурсів;
- оцінка ефективності альтернативних інвестиційних проєктів;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності;
- оцінка ризиків інвестиційної діяльності.

*Інвестиційна підсистема організації характеризується певними особливостями:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Запитання для самоконтролю**

1. З який підсистем складається система менеджменту сучасного підприємства?
2. Надайте основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації.
3. Виконання яких функцій, завдань забезпечує фінансова підсистема організації?
4. Які показники характеризують фінансову підсистему?
5. Охарактеризуйте основні елементи маркетингової підсистеми менеджменту організації.
6. Найчастіше операційну систему уявляють як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Охарактеризуйте кожен з них.
7. Що є метою управління операційною підсистемою?
8. Що становить основу інформаційної підсистеми менеджменту організації?
9. Від чого залежить рівень надійності інформаційної підсистеми?
10. Які показники характеризують логістичну підсистему?
11. За якими напрямками необхідно визначати ефективність інноваційної підсистеми?
12. Які особливості притаманні інвестиційній підсистемі організації ?

## **ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### ***8.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації***

### ***8.2. Об'єкти стратегічного управління***

### ***8.3. Стратегії організації***

#### **8.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації**

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

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

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

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

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

Система управління організації має дві основні підсистеми – стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на



досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

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

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

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

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

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

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

Різняться й вимоги, які висувуються до менеджерів цих двох підсистем управління. Менеджери, залучені до процесу стратегічного

управління, повинні прагнути до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Менеджери, що здійснюють оперативне управління, як правило, не полюбляють ризику, обережно ставляться до змін або взагалі протидіють їм. Водночас, вони повинні бути компетентними в аналізі ситуації, вміти координувати й контролювати діяльність.

***До характерних рис системи стратегічного управління належать такі:***

- цілісність – усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;

- адаптивність – стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- складність – залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;

- наявність особливої методології – сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;

- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;

- управлінський потенціал організації;

- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;

- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;

- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні її елементи.

Стратегічне управління організацією можна зобразити у вигляді моделі (рис. 8.1). Завдяки цій моделі вирізняємо такі стадії процесу стратегічного управління:

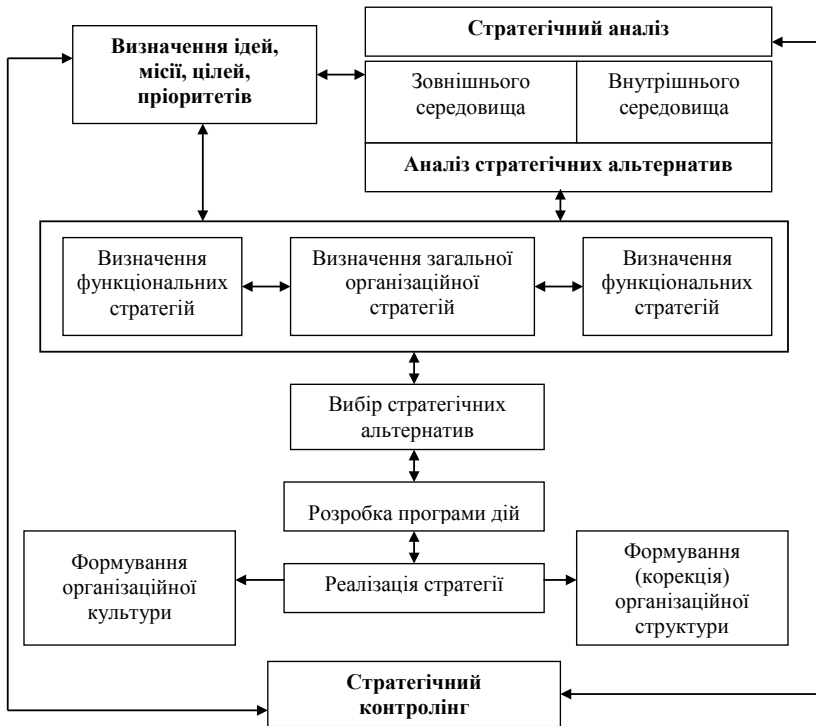
- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;

- визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій;

- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;

- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього

середовища організації;  
 • стратегічного контролінгу.



**Рис. 8.1. Основні складові моделі стратегічного менеджменту в організації**

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

### 8.2. Об'єкти стратегічного менеджменту

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

**Система стратегічного управління охоплює три рівні:**

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

Виходячи з цього, можна виокремити три групи основних об'єктів

стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП), функціональні сфери організації.

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

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

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

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

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

*Стратегічний менеджмент складається із:*

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

Стратегічне управління дає прогноз організації на майбутнє, базуючись на певних припущеннях. Впровадження стратегічного управління можливе тільки тоді, коли організація стратегічно зорієнтована. Характерними рисами такої організації є:

- стратегічне мислення персоналу;
- застосування системи стратегічного планування;
- поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей;
- успіх базується на винахідливості та передбаченості (формування) потреб споживачів.

Система стратегічного управління об'єднує підсистеми стратегічного аналізу та вибору (планування) стратегії організації, а також

управління стратегічними проблемами в реальному масштабі.

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

### **8.3. Стратегії організації**

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

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

*Процес планування стратегії складається з певних послідовних етапів.*

- ♦ Перший етап – оцінка й аналіз наявної стратегії організації.
- ♦ Другий – аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.
- ♦ Третій – прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків.
- ♦ Четвертий – коригування наявної або формування нової стратегії.
- ♦ П'ятий – обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.
- ♦ Шостий – розробка функціональних і ресурсних стратегій.
- ♦ Сьомий етап – запровадження, контроль та оцінка результатів.

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

Аналіз середовища організації передбачає вивчення трьох його складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища.

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

соціальних, міжнародних факторів.

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

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

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

***Стратегії організації можна класифікувати таким чином.***

◆ *Корпоративні стратегії* – загальні для організації. Їхнім змістом є загальна концепція розвитку організації. Корпоративні стратегії спрямовані на отримання глобальних конкурентних переваг, які проявляються в низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках організації.

◆ *Бізнес-стратегії* – стратегії за напрямками діяльності організації. Ці стратегії визначають підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення та утримання конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу).

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

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

◆ *Фінансова стратегія* організації може бути зорієнтована на прискорення обігу грошових коштів, зниження рівня дебіторської

заборгованості.

◆ *Стратегія кадрового потенціалу* спрямована на забезпечення відповідності структури кадрів потребам організації та формування заінтересованості робітників у високому рівні результативності функціонування організації.

◆ *Згідно зі стадією життєвого циклу організації розрізняють:*

• стратегію зростання, що передбачає дії організації стосовно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;

• стратегію стабілізації, що передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продаж продукції та отримуваної величини доходів;

• стратегією виживання (реструктуризації), що розробляє захисні заходи для виходу організації із кризового стану;

• стратегію скорочення (ліквідації), яка передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат;

• базисні (еталонні) стратегії організації, пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія, становище організації в середній (за розвитком) галузі.

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

***До процесу формування стратегії конкурентоспроможності організації долучаються такі послідовні дії.***

■ Аналіз конкурентного середовища організації на макро- та мікрорівнях.

■ Оцінка конкурентоспроможності організації.

■ Визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг організації.

■ Встановлення напрямів підсилення позиції фірми в конкуренції.

■ Формування відповідної стратегії організації.

■ Оцінка обраної стратегії.

Під час вибору варіанта стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників щодо самої організації, а також середовища,

в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

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

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

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

- ◆ Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку – копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій – звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

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

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

- ◆ Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення



збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

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

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

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

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

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

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

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

- широту діяльності організації;
- різноманітність продукції (послуг), що виготовляється;
- загальний характер і природу купівель та продаж організацією частин своєї власності;
- структуру та спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку;

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- ставлення до фінансового ризику;
- стратегії окремих функціональних сфер (виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, НДДКР).

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

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

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

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

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

Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

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

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

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

*Умовами успішної реалізації стратегії є:*

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

■ Забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

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

■ Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

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

### **Запитання для самоконтролю**

1. Обґрунтуйте необхідність застосування стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств.

2. Визначте місце стратегічного управління в системі управління організації.

3. Назвіть відмінності стратегічного та оперативного управління.

4. Які об'єкти стратегічного управління організацією вам відомі?

5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їхніх особливостей.

6. Дайте порівняльну характеристику систем управління організацією в контексті їхньої еволюції.

7. В чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікують стратегії організації?

8. Які чинники необхідно враховувати під час вибору стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої Ви знайомі.

9. На основі яких чинників можна визначити конкурентний статус організації?

10. Визначте стратегічні альтернативи для реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення.

11. Що, з Вашої точки зору, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?

12. Яких типів стратегічних змін потребує організація, з діяльністю якої Ви знайомі?

13. З яким опором стикається організація у процесі реалізації стратегії?

14. Охарактеризуйте підходи до управління реалізацією стратегічних змін в організації.

15. Порівняйте відомі методи впровадження змін в організацію в процесі реалізації стратегії.

## ТЕМА 9. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*9.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту*

*9.2. Кадрова політика підприємства*

*9.3. Кадрове планування в організації*

*9.4. Комплектування організації персоналом*

*9.5. Управління дисципліною персоналу*

*9.6. Кадровий аудит*

**9.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту**

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Таким чином, *персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів*. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

*Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.*

Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації наданий момент.

В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

- ♦ постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;

- ♦ тимчасові – на 2-4 місяці;
- ♦ сезонні – на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

*Управлінський персонал* — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. *Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.*

*Спеціалісти* (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

*Технічні спеціалісти* (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на:

- керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп);
- середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники);
- вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

*Виробничий персонал* – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До них також відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей:

- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків.

Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи вданій організації.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

- ♦ особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

- ♦ комунікативні – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;

- ♦ пізнавальні – це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;

- ♦ професійні – навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

***Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.*** Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу

робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є *основним змістом управління персоналом. Концепція управління персоналом* – це система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

***Основна ціль управління персоналом:***

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

***Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:***

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, *управління персоналом – це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.* Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

***Завдання менеджменту персоналу зводиться до:***

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Все перераховане передбачає удосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю

управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації.

*В теорії і практиці менеджменту персоналу застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.*

**Адміністративні методи** ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Вони діють через такі механізми: правові норми й акти, державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

**Економічні методи** базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств – це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

**Соціально-психологічні методи** засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

## **9.2. Кадрова політика підприємства**

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.



**Кадрова політика** – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

**Основним завданням кадрової політики є:**

- ♦ своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- ♦ створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- ♦ раціональне використання персоналу;
- ♦ формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства.

**Основна мета кадрової політики** – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

**Механізмом реалізації кадрової політики** є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. *Вона включає такі елементи:* тип влади в суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

*Вирізняють такі типи кадрової політики:* пасивна, реактивна, превентивна, активна.

У разі **пасивної кадрової політики** керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в

цілому.

За **реактивної політики** – кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для **превентивної політики** характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

**Активна кадрова політика** ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію.

*Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:*

▲ своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;

▲ стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

▲ раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;

▲ ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;

▲ створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;

▲ розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;

▲ стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;

▲ стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

*При оцінці кадрової політики* потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів. Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно.

*Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:* результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів та скарг;

плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування.

### **9.3. Кадрове планування в організації**

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

**Кадрове планування** – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- ▲ забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- ▲ підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- ▲ забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- ▲ забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливості оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. План – це офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне);

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного

планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі «Бізнес-планів».

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

*Маркетинг персоналу розглядається від управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.*

Завдання маркетингу персоналу полягає у оволодінні ситуацією на ринку праці. Саме тому основними напрямками персонал-маркетингу є:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання та подальше використання персоналу;
- вибір шляхів забезпечення потреби в персоналі.

Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі. Під якісною розуміють потребу в персоналі: за категоріями, професіями, спеціальностями, за кваліфікацією. Розраховується ця потреба, виходячи з:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт, що зафіксовано у виробничо-технологічній документації;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів;
- документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виокремленням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців тощо.

**Витрати на персонал** – це загально визнаний для країн з розвинутою економікою інтегральний показник, що охоплює всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського чинника, а саме:

- витрати на зарплату;
- виплати роботодавця в різні види соціального страхування;
- витрати організації на різні види соціальних виплат і пільг;
- виплати на утримання соціальної інфраструктури;
- витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- виплати дивідендів і купівля пільгових акцій.

При цьому витрати на зарплату (базові витрати) становлять зазвичай менше половини загальної величини витрат на персонал. Ці показники, що мають назву витрати на персонал, дають змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів, вести мову про раціональність організації заробітної плати, структуру доходів працівників, диференціацію в оплаті праці, ступінь соціальної захищеності, про рівень соціального розвитку персоналу.

#### **9.4. Комплектування організації персоналом**

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж

вимагає дане робоче місце;

- визначення критеріїв підбору. Їх повинно бути небагато, тільки основні, такі як: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

▲ *аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);*

▲ *вивчення документів та інформації*<sup>^</sup> попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

▲ *співбесіду з кандидатом* (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

▲ *проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата* (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

▲ *оформлення на робоче місце*: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

*Основними правилами остаточного підбору є:*

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

## **9.5. Управління дисципліною персоналу**

Поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

*Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації. Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації,*

суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок, що визначається як сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

*За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.*

*Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки. Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову.*

*Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.*

*Трудова дисципліна пов'язана з виробничою, технічною і виконавчою. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.*

*Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату.*

*На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:*

♦ *виконавчу* – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

♦ *активну* – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

♦ *самодисципліну* – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

*Управління дисципліною в організації – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.*

*Ефективне управління дисципліною дозволяє вирішити такі завдання:*

▲ *організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;*

▲ *забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;*

- ▲ створювати мотиваційне поле;
- ▲ вирішувати основні завдання підприємства.

Ідеальний варіант управління – це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни. Управління дисципліною здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

*Прямий механізм* включає використання методів, засобів переконань (виховання), заохочень, примусу. Практика використання всіх цих методів нараховує тисячоліття.

*Допоміжні механізми* складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу. Завдання керівництва і працівників служб персоналу – створення працівникам нормальних умов життя, на заміну їх якісної та результативної праці. Суть полягає в тому, щоб не обмежувати людину в заробітку, а сприяти задоволенню престижних матеріальних цінностей.

*Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.*

- ◆ *Економічні методи* дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

- ◆ *Виховні методи* – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

- ◆ *Організаційні методи* – це створення нормальних умов праці, її організація.

- ◆ *Правові методи* – це примус, переконання, заохочення.

## 9.6. Кадровий аудит

*Організаційно-кадровий аудит* – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінка здійснюється в трьох аспектах:

- кадрові процедури – кадрова політика організації;
- структура організації – співвідношення та ієрархія основних елементів, міра жорсткості, гнучкості організаційної конфігурації;
- кількісні та якісні характеристики персоналу.



Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен чітко знати, які процеси і з якою ефективністю проводяться в організації. Основні кадрові процеси, напрями аудиту показані в таблиці.

*Таблиця 9.1*

### **Основні кадрові процеси, напрями аудиту**

	<b>Напрями аудиту</b>
Планування людських ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутні потреби в персоналі
Набір персоналу	Інформація про потребу в персоналі, способи набору
Підбір персоналу	Оцінка результативності програми оцінюючих процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальних ставок, наявність схем, диференціація виплат відповідно до ефективності. Оцінка відповідності принципів, структури оплати і пільг умовам ринку праці, продуктивності організації. Визначення ефективної системи
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість звільнених працівників протягом одного року, конфлікти в підрозділах)
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм навчання. Аналіз інформації з питань розвитку персоналу, системи оцінок ефективності навчання
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичність її проведення, результатів і рішень, які за ними приймаються
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації
Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації в організації	Оцінка рівня соціальної напруги в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації. Визначення потреб розвитку комунікації

Організаційно-кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування й використання трудового потенціалу

персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Аудит кадрового стану і кадрового потенціалу організації дає змогу виявити: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі; потреби в професійному розвитку; стиль управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; основні фактори супроти змін; розподіл персоналу в організації.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть складові науки управління персоналом.
2. У чому полягає основна ціль управління персоналом?
3. Які функції виконує управління персоналом як цілісна система?
4. В теорії і практиці менеджменту персоналу застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. У чому суть адміністративних методів?
5. В теорії і практиці менеджменту персоналу застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Назвіть механізми реалізації економічних методів?
6. У чому полягає суть соціально-психологічних методів управління персоналом організації?
7. Які основні елементи кадрової політики?
8. Як формується кадрова політика?
9. Які типи кадрової політики Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
10. Особливості кадрової політики в умовах кризового стану підприємства.
11. Яким чином плануються потреби в персоналі?
12. Що Ви розумієте під маркетингом персоналу?
13. Охарактеризуйте джерела набору персоналу.
14. Які основні методи добору персоналу, їхні переваги та недоліки?
14. Охарактеризуйте організаційні, економічні, виховні та правові методи управління дисципліною персоналу організації.
15. Визначте основні кадрові процеси та напрями кадрового аудиту.
16. Які основні цілі оцінки персоналу?
17. Що таке атестація та як вона проводиться?
18. Які способи вивільнення персоналу втілюються на практиці?

## ТЕМА 10. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

*10.1. Основні положення антикризового управління на підприємстві*

*10.2. Ризикозахищеність організації*

**10.1. Основні положення антикризового управління на підприємстві**

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Виникнення кризового стану підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи. До моменту виникнення кризи економічна система досягає вершини можливого розвитку. Система вичерпує свій продуктивний потенціал або вступає в конфлікти з існуючим господарським механізмом, відносинами власності. Має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу – матеріально-технічних, ринкових, соціальних.

Розв'язання накопичених суперечностей можливо лише на підґрунті кардинального перегляду усіх фундаментальних засад ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства, що зумовить перехід системи до нового стану рівноваги, яка є необхідною передумовою для її подальшого розвитку. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління підприємством. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління.

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю.

*За масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи.*

Якщо кризові явища охоплюють всі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення

окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи, серед яких в діяльності підприємства можливо виділити:

- ◆ кризу збуту;
- ◆ кризу діяльності;
- ◆ фінансову кризу;
- ◆ кризу менеджменту;
- ◆ кризу організації;
- ◆ кризу платоспроможності.

*За проблематикою* можливо виділити макро- та мікрокризи.

*За структурою* відносин можна виділити економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи.

**Антикризове управління** – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

**Метою та головним завданням антикризового управління** є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях.

*Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно поділяється на 3 фази:*

- Прихована криза (або криза ефективності);
- Криза платоспроможності;
- Криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Зовнішніми ознаками кожної фази розвитку кризи є такі.

1 фаза. Криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства та інше. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки покриваються за рахунок внутрішніх резервів; поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

2 фаза. Криза платоспроможності. У другій фазі починаються труднощі з готівкою, виявляються деякі ранні ознаки банкрутства: різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати.

Небажаними є різкі зміни будь-яких статей балансу в будь-якому напрямі. Однак особливу тривогу повинні викликати:

- різке зменшення грошових коштів на рахунках (до речі, збільшення грошових коштів може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);

- збільшення дебіторської заборгованості (різке зниження також свідчить про труднощі зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);

- прострочення дебіторських заборгованостей;

- розбалансованість дебіторської та кредиторської за боргованостей;

- збільшення кредиторської заборгованості (різке зниження наявності коштів на рахунках також свідчить про падіння обсягів діяльності);

- зниження обсягів продаж (незадовільним може бути і різке збільшення обсягів продаж, так як в цьому випадку банкрутство може наступити в результаті наступного розбалансування боргів, якщо за ним буде йти непродумане збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання об'ємів продаж може свідчити про збут всієї продукції перед ліквідацією підприємства).

3 фаза. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність).

Підприємство не в змозі своєчасно оплачувати борги, і банкрутство стає юридично очевидним.

Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків. Підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого підйому, так і в умовах галузевого спаду. В умовах різкого підйому галузі зростає конкуренція, в умовах спаду – падають темпи росту. Таким чином, кожному підприємству доводиться боротися за темпи свого росту.

У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка керівниками підприємства очікуваних темпів росту їх підприємства, під які заздалегідь знаходяться додаткові джерела фінансування, як правило, кредитного.

Будь-яке управління в певній мірі повинно бути антикризовим і тим більше оформлюватися як антикризове по мірі розгортання кризової ситуації на підприємстві.

*Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне за ряду причин:*

- *кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати;*

- до кризових явищ можливо та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної міри керованими;
- управління кризовими процесами здатні прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

*Об'єкт антикризового управління* – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер.

Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству) – так зване антикризове регулювання.

***Антикризове регулювання*** – це макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу зі сторони держави, які направлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

*Суб'єктом антикризового управління* є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Можна виділити такі групи суб'єктів антикризового процесу:

- власник підприємства;
- фінансовий директор підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- державні та відомчі органи;
- арбітражний керуючий;

– представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

*Мета антикризового управління* полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

***Система антикризового управління складається з наступних підсистеми:***

- підсистема діагностики;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у співставленні з витраченими на це ресурсами.

*Програма антикризових заходів*

Раннє виявлення ознак передбачуваної кризової ситуації, що стала специфічним атрибутом антикризового управління, є досить важливим на будь-якій стадії розвитку підприємства. Зарубіжні спеціалісти вважають, що для одних підприємств кризова ситуація – це певний виклик, сигнал для мобілізації ресурсів, для інших – додаткове джерело стресу, та в обох випадках підприємству, яке зацікавлене в подоланні кризи і в проведенні стратегії тотального підвищення якості, необхідно переступити через приватні аспекти виробничих проблем і орієнтуватися переважно на стабільне підвищення якості управління в умовах кризи.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивається на дві частини:

- 1) визначення потенційних кризових ситуацій, які можуть виникнути в організації та їх джерел;
- 2) розробка і прогнозування поведінки компанії у відповідності до можливих сценаріїв розвитку подій.

При плануванні потенційної кризи перший крок полягає у

визначенні типів кризи, які можуть виникнути в організації, їх доволі багато. Тому важливо визначити, які з зовнішніх сфер найбільш важливі для компанії, як вона з ними взаємодіє, які критичні події можуть відбутися у взаємодії з ними. Після того, як типи криз визначені, важливо є підготовка розгорнутого плану, що дозволяє провести аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, моделювання кризових ситуацій.

Спеціалісти, відповідальні за складання таких планів в організації, повинні тісно співпрацювати з різними її підрозділами, оскільки для того, щоб планування виявилось ефективним, потрібні спеціальні знання в різних галузях, повне розуміння фінансового, політичного і соціального становища підприємства.

*До виникнення кризової ситуації спеціалісти організації повинні здійснити наступні дії:*

▲ ретельно проаналізувати імідж компанії. Це передбачає виявлення поглядів на неї різних суспільних груп, аналітиків, акціонерів, інвесторів, засобів масової інформації;

▲ провести внутрішній аналіз стану підприємства, що дозволяє ознайомитися з його підрозділами, відділами, продукцією, а також технічними та економічними аспектами діяльності;

▲ здійснити зовнішній аналіз для виявлення несприятливих факторів, які можуть виникнути як з боку партнерів, так і конкурентів;

▲ визначити реальне положення компанії на основі виявлення сильних і слабких її сторін;

▲ розробити кризовий план, що передбачає заходи, які доцільно використати при тій чи іншій непередбаченій події.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є програма та план антикризових заходів.

**Програма антикризових заходів** – це систематизований перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для виведення підприємства з кризового стану.

Програма антикризових заходів розробляється в цілому по підприємству на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення



ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

План антикризових заходів розробляється на підставі програми і представляє собою детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства. План має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначити відповідальну особу та виконавців.

### ***Структура програми антикризових заходів:***

➤ Загальна характеристика стану кризи, основні причини, що її обумовили та проблеми, що потребують розв'язання;

➤ Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників;

➤ Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні);

➤ Перелік антикризових заходів, що планується, з визначенням детального плану – графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях);

➤ Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану);

➤ Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, в тому числі план обслуговування та планування боргів, план руху грошових коштів.

➤ Форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми (плану).

Розроблена таким чином програма (план) антикризових заходів за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших необхідних документів: бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації підприємства.

Досвід управління в кризових ситуаціях свідчить про доцільність використання вітчизняними підприємцями таких заходів:

➤ програмувати дії системи управління завчасно в очікуванні потенційної кризи;

➤ завчасно створити дублюючі органи управління із кращих менеджерів, здатних працювати в умовах кризової ситуації;

➤ створити стратегічні резерви необхідних ресурсів, які потрібно використовувати централізовано;

- використовувати можливості розширення сфери діяльності, зокрема за рахунок пасивних підприємств і організацій, що втрачають свої позиції;
- створити нові організаційні форми управління;
- вести постійний моніторинг ситуації.

## **10.2. Ризикозахищеність організації**

*Ризик* – це імовірна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

*Ризик організації* – це комбінація трьох елементів: події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; імовірності цієї події та наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах організації.

*Причини, що зумовлюють ризик* за сферою прояву класифікуються на:

### *1) внутрішні:*

- недоліки у системі управління;
- недоліки організації процесу виробництва;
- обмеженість ресурсів;
- невідповідність кваліфікації працівників рівню виконуваних ними завдань тощо;

### *2) зовнішні:*

- поведінка контрагентів;
- помилки у визначенні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- зміни економічних факторів;
- політичні причини.

Ключовою рисою ризику є його ймовірна природа. Ступінь цієї ймовірності характеризується всією сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

*Об'єктивність ризику* зумовлена тим, що ризик супроводжує практично всі види господарських операцій та існує незалежно від волі і свідомості людини, ігнорування чи сприйняття особою його наявності.

Суб'єктивність ризику забезпечується тим, що внаслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і настанов має місце різне сприйняття людьми однієї і тієї самої величини ризику).

Групування основних господарських ризиків за різними ознаками та їх характеристика наведені у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

### Видова класифікація та характеристика ризиків

Ознака	Вид ризику	Характеристика ризику
1. За видами діяльності підприємства	виробничий ризик	- пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов'язань за контрактом або договором із замовником; - позапланові зупинки устаткування чи переривання технологічного циклу підприємства через вимушене переналагодження устаткування; перебої у енергопостачанні; - подовження, порівняно із запланованими, термінів ремонту устаткування; - аварії допоміжних систем; зниження запланованих обсягів виробництва, зростання витрат на виробництво продукції тощо.
	фінансовий ризик	- невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань (прострочення платежів, порушення термінів повернення кредитів тощо); - вірогідність виникнення негативних фінансових наслідків у вигляді втрати доходу чи капіталу в умовах невизначеності здійснення його фінансової діяльності
	комерційний ризик	- зниження обсягів реалізації товарів (послуг) внаслідок зміни кон'юнктури, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачене зниження обсягу закупівель, втрати товару у процесі обігу тощо
	інвестиційний ризик	- пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних цінних паперів, так і з придбаних
	валютний ризик	- пов'язаний із можливістю коливань ринкових ставок власної грошової одиниці та інших курсів валют
	юридичний ризик	- пов'язаний з неправильним чи неправомірним оформленням документів, укладанням угод чи трактуванням норм правових актів
	інноваційний ризик	- ризик відхилення від мети у разі вкладання коштів у виробництво інноваційного продукту, науково-дослідні та конструкторські роботи
2. Залежно від можливого результату	чистий	- імовірність отримання негативного чи нульового результату (виробничі та інвестиційні ризики)

	спекулятивний	- імовірність отримання як позитивного, так і негативного результату (фінансові ризики)
3. За сферою походження	соціально-політичний ризик	- зміна здійснюваного державою політичного курсу, введення у дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, що в основі свого походження мають соціальну сферу
	адміністративно-законодавчий ризик	- реалізація незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності суб'єктів ринку, зміни в законодавстві (збільшення податкових ставок, заборона на здійснення певного виду діяльності тощо)
	природно-екологічний ризик	- залежність виробництва від природно-кліматичних умов; - зворотний зв'язок між суспільним виробництвом і навколишнім природним середовищем (несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людини тощо)
	демографічний ризик	- можливість зміни демографічної ситуації; - особливість даних ризиків – існують як у формі самостійних ризиків, так і спричинені виникненням інших ризиків (зниження тривалості життя населення може призвести до виникнення ризику, пов'язаного з реалізацією продукції, орієнтованої на більш старше населення)
	геополітичний ризик	- можливість змін глобального характеру (світова міграція робочої сили, поява хвороб, що загрожують життю всього людства тощо)
4. За причинами виникнення	ризик, викликаний непевністю у майбутньому	- характерний для функціонування всіх суб'єктів ринку, складністю у прогнозуванні їхніх дій (непевність майбутнього може бути викликана невизначеністю як у функціонуванні економічної системи самого підприємства або його найближчого оточення (наприклад, партнерів), так і навколишнього середовища, наприклад, економіки країни в цілому)
	ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень	- пов'язаний з об'єктивною неможливістю врахування і розгляду усіх параметрів, необхідних для прийняття виробничо-господарських рішень
	ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик	- пов'язаний з власним розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, необхідного для якісного та всебічного аналізу та наданим для цієї процедури часом
5. За ступенем обґрунтованості прийняття ризику	обґрунтовані ризики	- ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих результатів і можливих витрат; при цьому їх вплив на діяльність підприємства буде мінімальним

	частково обґрунтовані	- ризики, що бере або передбачає взяти підприємство за умови рівності результатів і витрат; - імовірність появи несприятливої події настільки велика, що у випадку її появи суб'єкт господарювання може дістати нульовий ефект
	авантюрні ризики	- ризики, у результаті реалізації яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів; - суб'єкт господарювання, що бере авантюрний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей, розраховуючи на випадковий успіх
6. За відповідністю допустимим межам	допустимі ризики	- можлива величина втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку. У найгіршому випадку – втрата всього прибутку, за сприятливого збігу обставин – незначний розмір втрат, що припадає на одну ризиковану ситуацію
	критичні ризики	- можливий розмір втрат перевищує прибуток, але не є більшим за дохід від реалізації
	катастрофічні ризики	- найбільш небезпечні; - можливі втрати перевищують виручку (дохід) від реалізації та можуть досягти величини, що дорівнює майну підприємства. Настання ризику може призвести до банкрутства або ліквідації підприємства
7. За можливістю прогнозування	прогнозовані ризики	- ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу
	ризики, що частково не прогножуються (форс-мажорні)	- ризики, які виникають внаслідок настання форс-мажорних подій (надзвичайних обставин), що не можуть бути цілком передбачені, та виступають непереборною перешкодою (стихійні лиха, катастрофи тощо)
	непрогнозовані ризики	- ризики, виникнення яких неможливо передбачити жодним із наявних методів або підходів
8. За ступенем впливу на діяльність суб'єкта господарювання під час реалізації ризику	негативний ризик	- ризик, реалізація якого спричиняє певні втрати для суб'єкта господарювання
	нульовий ризик	- ризик, що характеризується відсутністю впливу на суб'єкт господарювання
	позитивний ризик	- ризик, реалізація якого спричиняє додатковий вигравш (дохід, прибуток) для суб'єкта господарювання

Досить часто у практичній діяльності різні види ризиків тісно переплітаються та є взаємозалежними один від одного.

Наведена класифікація не є повною, але має певну практичну спрямованість для організації та управління ризиками у сучасних умовах господарювання. Підприємницькі ризики є невід'ємною та беззаперечною частиною господарської діяльності підприємства. Тому результативність дій менеджера, подолання невпевненості у

майбутніх результатах залежать, насамперед, від можливості та вміння правильно оцінити ступінь ризикованості намічених операцій та вжити необхідних заходів.

На ступінь ризику можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту.

Відповідно, *ризик-менеджмент* – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Ефективний *ризик-менеджмент* включає: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю).

Комплекс дій з *ризик-менеджменту* має на меті забезпечити досягнення таких цілей:

- 1) ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом організації;
- 2) рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності організації;
- 3) очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик;
- 4) розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається компанія;
- 5) стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.

Усі підприємства при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різними видами ризиків. Тому, керівництво має домогтися того, щоб необхідність ризик-менеджменту була визнана всіма менеджерами та персоналом організації у якості одного з факторів першочергової важливості.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і зі сприятливими наслідками.

*Суть управління ризиками* полягає у тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та управляти цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків і підвищення обгрунтованості прийнятих рішень. *Управляти ризиками означає* визначати перспективи і виявляти можливості удосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати імовірність небажаного ходу подій.

Управління ризиками передбачає ретельний аналіз умов для

прийняття рішень та вимагає випереджаючого мислення. *Управління ризиками* – це процес визначення того, що може статися, і одночасно забезпечення стану готовності до цього, а аж ніяк не реакційне управління діяльністю. Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити систему управління організацією, що працює на попередження можливих проблем.

Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності і повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе генеральну відповідальність за управління ризиками в організації. Його винятковою прерогативою є розподіл між відповідними співробітниками відповідальності і повноважень. Рішення, які приймаються у процесі управління ризиками, повинні знаходитися у рамках законодавчих вимог і відповідати корпоративним цілям. Таким чином, дуже важливо визначити оптимальний баланс між відповідальністю за ризик і здатністю контролювати цей ризик.

Управління ризиками залежить від ефективного процесу взаємодії між учасниками ризик-менеджменту. Процес ризик-менеджменту здійснюється як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємництва, тому необхідно взаємодіяти як із внутрішніми, так і з зовнішніми учасниками цього процесу. Щоб забезпечити повноцінне управління ризиками, у першу чергу, важливо налагодити ефективну взаємодію усередині організації.

Управління ризиками вимагає прийняття збалансованого рішення. У процесі ризик-менеджменту необхідно чітко визначити економічну доцільність зменшення ступеня ризику та досягнення запланованих результатів.

*Концепція управління ризиком ґрунтується на таких положеннях:*

- ♦ ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно здійснювати управлінський вплив;

- ♦ вплив можна здійснити тільки на ідентифікований, проаналізований і оцінений ризик;

- ♦ високий рівень початкового ризику не повинен слугувати підставою для відмови від здійснення діяльності, пов'язаної з цим ризиком;

- ♦ завжди можна знайти ризикове рішення, що забезпечує певний компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

*Об'єктом ризик-менеджменту є:*

- ◆ внутрішні та зовнішні фактори ризику;
- ◆ ризикові вкладення капіталу;
- ◆ економічні відносини між суб'єктами господарювання.

*Суб'єктами ризик-менеджменту є* керівництво організації та ризик-менеджери.

*До основних функцій суб'єктів ризик-менеджменту* відносять: планування (прогнозування), організацію, мотивацію і контроль.

Функція планування полягає у прогнозуванні імовірності можливих втрат за альтернативних варіантів здійснення фінансово-господарських операцій. При цьому дуже важливо правильно передбачити можливі види ризиків, обґрунтувати джерела їх виникнення та можливі наслідки їх впливу на фінансові результати підприємства.

Організаційна функція ризик-менеджменту полягає у створенні спеціальних підрозділів для управління фінансовими ризиками, визначенні функціональних обов'язків окремих фінансових менеджерів і спеціалістів з питань страхування, координації їх дій.

Функція мотивації пов'язана зі стимулюванням зацікавленості менеджерів у здійсненні моніторингу за рівнем ризикованості окремих операцій і виробленні ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат.

Контрольна функція ризик-менеджменту передбачає перевірку організації роботи зі зменшення ризиків, оцінку ефективності здійснених заходів з нейтралізації ризиків, оперативне втручання у хід фінансово-господарських процесів з метою своєчасного запобігання ризиковим подіям.

***Розрізняють такі підходи до управління ризиками:***

▲ *Уникнення ризику* – означає ухил від заходів, пов'язаних з ризиком. Реалізується шляхом відмови від ненадійних партнерів і постачальників, а також відмовою від прийняття ризикованих проектів та управлінських рішень.

▲ *Утримання (збереження) ризику* означає, що ризик залишається за суб'єктом ризику. Реалізується шляхом відмови від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію ризику.

▲ *Передача ризику* означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії). Реалізується шляхом страхування,



передачі ризиків через укладання договорів факторингу, біржових угод (хеджування).

▲ *Зниження ризику* означає зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і обсягу втрат. Реалізується шляхом диверсифікації портфеля діяльності, диверсифікації ринків збуту, постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, лімітування та ін.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших операцій.

Розглянемо більш детально основні етапи ризик-менеджменту та їх характеристики.

**1. Взаємодія та консультування.** На кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти і проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками цього процесу

**2. Розробка загальної концепції ризик-менеджменту.** Необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на підставі яких будуть виявлені критерії ризиків, а також структура та методи їх аналізу.

**3. Ідентифікація ризиків.** Слід визначити, де, коли, чому і як ризикові ситуації можуть перешкодити, послабити, затримати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).

Основними завданнями цього етапу є:

- ідентифікація всіх можливих ризиків на підприємстві;
- встановлення потенційних зон ризику;
- виявлення джерел та причин ризику;
- визначення практичної вигоди та ймовірних негативних наслідків, які можуть мати місце у ході реалізації ризикового рішення.

**4. Аналіз ризиків.** Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і фактори виникнення ризикових ситуацій. Подібний аналіз повинен враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі шляхи їх виникнення.

До основних завдань цього етапу відносять:

- визначення імовірності появи ризикових подій та їх наслідків;
- кількісне оцінювання ступеня ризику;
- встановлення допустимого для конкретної ситуації ризику.

5. *Оцінка ризиків.* Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками. Це дозволяє приймати рішення щодо масштабу і характеру ризикового рішення, управлінського впливу на ризик, а також встановлювати пріоритетні напрямки діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом.

6. *Прийняття та реалізація ризикового рішення.* Здійснюється розробка і впровадження економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – збільшення потенційної вигоди і скорочення потенційних витрат, що виникають у ризикових ситуаціях.

7. *Регулювання ступеня ризиків.* Регулювання ступеня ризику охоплює дві стадії:

- вибір методів регулювання ризику (з оцінюванням їх порівняльної ефективності на основі різноманітних критеріїв);
- безпосередній вплив на ступінь ризиків через реалізацію обраних методів оптимізації ризику.

До основних методів регулювання ризику відносять: метод розподілу ризиків, метод диверсифікації, метод лімітів, метод страхування і хеджування.

Мета управління ризиком полягає не лише в усуненні ризику, а у превентивній видозміні ризикового профілю підприємства та приведенні його у відповідність із системою своїх цілей.

8. *Моніторинг і аналіз.* Необхідно проводити моніторинг ефективності усіх етапів процесу управління ризиками для постійного покращення процесу.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації: стратегічному, тактичному (рівень керівників другої ланки), а також операційному. Він може бути використаний в окремих проектах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику.

Система управління ризиками передбачає всебічний аналіз сукупності наявних ризиків, їх ідентифікацію, оцінку і вироблення механізмів контролю. Вимога системного підходу до управління передбачає максимальне охоплення всіх видів ризику. Проблема управління ризиками не може бути ефективно вирішена набором окремих заходів. Це завдання вирішується виключно впровадженням комплексної концепції управління ризиками, що торкається усіх аспектів діяльності організації. В основі концепції повинен лежати принцип, згідно з яким жодне управлінське рішення не може бути

прийняте без усвідомлення ступеня ризику, адекватного рішення, що прийметься.

*Ризикозахисність управлінської діяльності* – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

Ступінь або стан ризикозахисності підприємства визначається за допомогою низки критеріїв, які характеризують: розмір основних фондів, розмір та структуру власних оборотних коштів, рівень рентабельності, обсяг реалізації, прибутковість, фінансову стійкість, потужність підприємства, схильність до ризику системи управління.

*Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах.*

◆ Не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал. Реалізація даного принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен:

- оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикованих подій, які можна очікувати на підприємстві;
- порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні.

◆ Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику. Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який характерний для діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикованих подій на діяльність підприємства.

◆ Не можна ризикувати великим заради малого. Реалізація принципу передбачає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризику.

◆ Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів, якщо ж вони існують – слід прийняти негативне рішення. Практична реалізація принципу передбачає, що ризик-менеджер повинен у процесі прийняття рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуації повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дозволяє йому перестраховатися на випадок несприятливого збігу ризик-факторів та обставин.

Таким чином, в основі управління ризиками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета управління ризиком відповідає цільовій функції

підприємства. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийняттого для суб'єкта господарювання співвідношення прибутку і ризику.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що являє собою антикризове управління?
2. У чому полягає суть антикризового регулювання на підприємстві?
3. В чому полягає суть кризи?
4. Класифікація кризових факторів.
5. Охарактеризуйте міжнародні кризові фактори.
6. Назвіть національні фактори розвитку кризових явищ.
7. Внутрішні фактори розвитку кризових явищ.
8. Які можливі наслідки кризи?
9. Які ви знаєте локальні кризи?
10. Охарактеризуйте фази розвитку кризи.
11. З яких підсистем складається система антикризового управління в організації?
12. Назвіть складові програми антикризових заходів в організації
13. Що є ризиком для організації? Які причини його зумовлюють?
14. Як групуються основні господарські ризики за різними ознаками? Дайте їх характеристику.
15. Який комплекс дій має на меті ризик-менеджмент?
16. Назвіть основні положення концепції управління ризиком.
17. Охарактеризуйте основні підходи до управління ризиками.
18. Назвіть основні етапи ризик-менеджменту та дайте їх характеристику.

## ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

*11.1. Конкуреноспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки*

*11.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства*

*11.3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства*

*11.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів*

### **11.1. Конкуреноспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки**

Конкуреноспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів.

Конкуреноспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

*У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:*

✓ за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);

✓ залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі або комплексу галузей, національної економіки;

✓ у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

Існують такі підходи до визначення *конкуреноспроможності організації* (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

**Змістове наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»**

Джерело	Визначення
<b>Азосв Г.Л.</b>	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентно-здатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
<b>Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршинв А.Г., Райзберг Б.А.</b>	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
<b>Кіперман Г.Я.</b>	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
<b>Перцовський Н.І.</b>	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
<b>Фатхутдінов Р.А.</b>	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
<b>Хруцьким В.С, Корнєва І.В.</b>	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.
<b>А.П.Градова</b>	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами
<b>Скударь Г.М.</b>	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
<b>Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський. –</b>	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
<b>Азосв Г.Л., Челенков А.П.</b>	Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатися власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми
<b>Іванов Ю.Б.</b>	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує

	ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
<b>А.П. Градов</b>	Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
<b>М. І. Круглов</b>	Конкурентоспроможність підприємства - це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності

Поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентноздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентноздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

Найбільш узагальнено **конкурентоспроможність підприємства** можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

#### ***Конкурентоспроможність підприємства:***

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

#### ***Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки:***

- **релевантність** – конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- **відносність** – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;
- **динамічність** - часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

#### ***Виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:***

✓ Керівництво підприємств *першого рівня* розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

✓ Підприємства *другого рівня конкурентоспроможності* прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

✓ Підприємства *третього рівня конкурентоспроможності* досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

✓ Підприємства *четвертого рівня конкурентоспроможності* кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Підприємства третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

## **11.2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства**

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є



те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

**Чинниками конкурентоспроможності** є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено у табл. 11.2.

*Таблиця 11.2*

### **Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Групи чинників</b>
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні</li> <li>• зовнішні</li> </ul>
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• науково-технічні</li> <li>• організаційно-економічні</li> <li>• соціальні</li> <li>• екологічні</li> <li>• політичні</li> </ul>
Характер чинника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальні</li> <li>• специфічні</li> <li>• індивідуальні</li> </ul>
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні</li> <li>• тимчасові</li> </ul>
Ступінь взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незалежні</li> <li>• похідні</li> </ul>
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулюючі</li> <li>• дестимулюючі</li> </ul>
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні</li> <li>• другорядні</li> </ul>

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими **аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства** є:

- **виробничий** – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- **маркетинговий** – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

- **фінансовий** – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- **інноваційний** – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- **кадровий та організаційно-культурний** – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- **управлінський** – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість підприємства.

### **11.3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

*Загальний порядок дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:*

**1.** вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;

**2.** групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;

**3.** оцінка впливу обраних для дослідження чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

**4.** прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

**5.** прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6. з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;

7. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;

8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

11. прийняття відповідних управлінських рішень.

**Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:** конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту та просування товарів; ефективність виробництва; імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

♦ **Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”. На рис. 11.1 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – “Союз-Україна”, “Рapid”, “Прогрес” та “Грант”) по дев'яти критеріях. Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9); шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник.

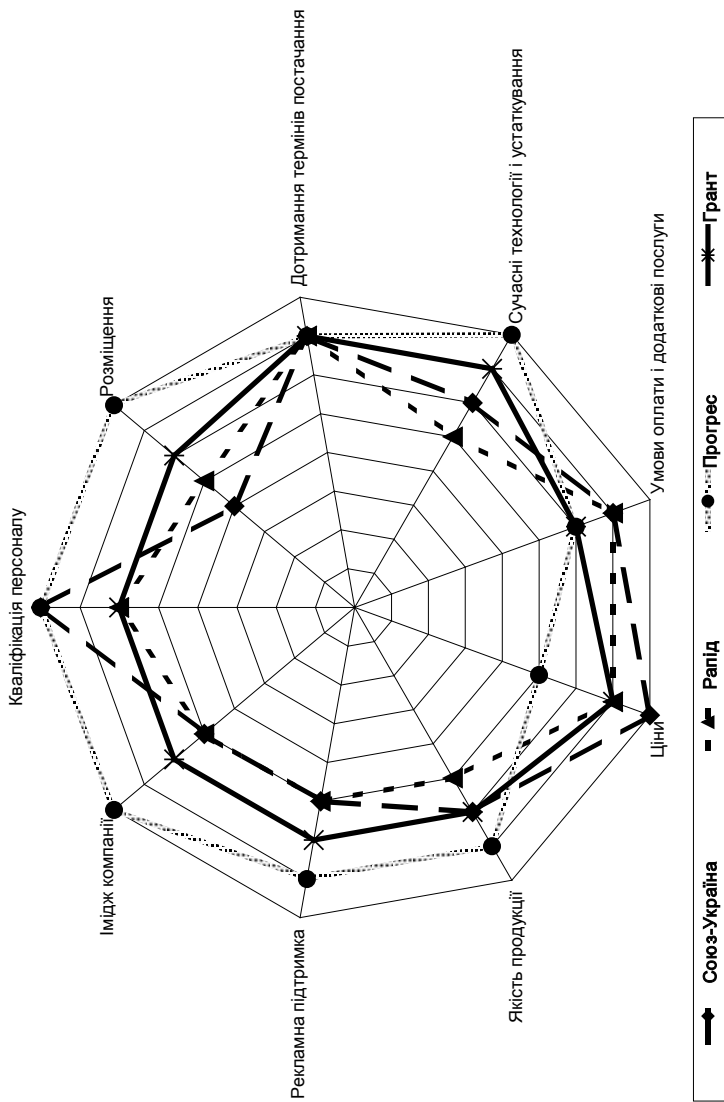
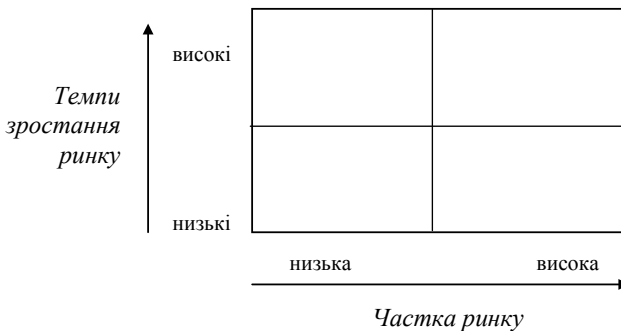


Рис. 11.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис. 11.2), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.



**Рис. 11.2. Принциповий вигляд матриці БКГ**

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність”

(модель GE/Mc Kinsey);

- матриця “Привабливість галузі/конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);

- матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);

- матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція” (модель ADL/LC) тощо.

**Табличний метод** оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

**Розрахункові методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- *специфічні методи* – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- *комплексні методи* – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

*Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:*

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;

2. метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;

3. метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;

4. інтегральний метод;

5. метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

Стисла характеристика комплексних методів представлена у табл. 11.3.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

## Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
<b>Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства</b>	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, яку він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності.	Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару	Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто – абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
<b>Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів</b>	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, обсягів продажів, ринкових часток. Більш високий рівень показника при співставленні вважається за достатньо умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне.	Метод достатньо простий у використанні	Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оцінчного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком
<b>Метод, заснований на теорії ефективної</b>	У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показ-	Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприєм-	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію, для достовірної

<b>конкуренції</b>	<p>никами. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.</p>	<p>емства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць</p>	<p>оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки</p>
<b>Інтегральний метод</b>	<p>Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).</p> <p>В разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства – суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник.</p>	<p>Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника</p>	<p>Може бути застосованим для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств. Для диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того – знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції нереально.</p>



<p><b>Метод самооцінки діяльності</b></p>	<p>Метод самооцінки влючає ряд етапів. Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на “вагу” критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення має бути співставлено з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому: з’являється потужний катализатор вдосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати проведення самооцінки допомагають сформувати стратегічні та тактичні плани вдосконалення у відповідності до вимог моделі ділової досконалості, які потім мають бути реалізованими з використанням усіх наявних методів та засобів</p>	<p>Дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розробити для практичного застосування простий інструмент, що створює умови для регулярної оцінки діяльності будь-якої організації</li> <li>визначити структуру у вирішенні задачі безперервного вдосконалення;</li> <li>використовувати процедури, які дають змогу порівнювати і оцінювати діяльність на основі національно визнаних критеріїв;</li> <li>надати менеджменту підприємства можливість отримувати просту, досить повну картину, на основі якої могли б розроблятися плани подальшого покращення діяльності;</li> <li>забезпечити виявлення розбіжностей в планах або процесах впровадження покращень;</li> <li>сприяти виявленню та розумінню “вузьких місць” в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують просування вперед.</li> </ul>	<p>Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Отримані оцінки є досить суб’єктивними (оцінювані діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами).</p>
<p><b>Матричний метод (розроблений консалтинговою групою Бостона).</b></p>	<p>В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання/скорочення кількості продажів в лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентноздатними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.</p>	<p>Переваги методу: за наявності достатньої інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.</p>	<p>Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює розробку управлінських рішень.</p>

*Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.* Згідно цієї теорії найбільш конкурентноздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

<b>Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства</b>		
<b>Критерії та показники конкурентоспроможності</b>	<b>Роль показника в оцінці</b>	<b>Правило розрахунку показника</b>
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації *100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується /Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності	Відображає ступінь затовареності	Обсяг нереалізованої про-

готовою продукцією	готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	дукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

**Метод бенчмаркінга** – один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених .

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг.

Етапи бенчмаркінга.

1. *Визначення об'єкту.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. *Вибір компанії для порівняння.* Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії певного часу.

3. *Пошук еталонних підприємств.* Встановлюються контакти з

цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. *Аналіз*. Проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат.

5. *Впровадження*. Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. *Нова оцінка*. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області.

#### **11.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів**

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів розглядаються виходячи з типології бізнес-організацій, наведеної у табл. 11.5.

## Типологія бізнесових організацій

Класифікаційна ознака	Різновиди організацій
Фокус уваги (маркетингова орієнтація) організації	Організація, що зорієнтована на виробництво
	Організація, що зорієнтована на продукт
	Організація, що зорієнтована на продажі
	Організація, що зорієнтована на споживача
	Організація, що зорієнтована на соціальну відповідальність
Характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем	Механістичні організації
	Органічні організації
Характер взаємодії організації з людиною	Корпоративна організація
	Індивідуалістська організація
Розмір організації	Велика організація
	Середня організація
	Мала організація

*Виробничо-орієнтована* концепція є однією з найстаріших у бізнесі. Виробничо-орієнтовна концепція стверджує, що споживачі віддають перевагу доступним та дешевим продуктам. Звідси випливає головне завдання менеджменту виробничо-орієнтованої організації – досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є компанія Г. Форда, що чудово зарекомендувала себе на автомобільному ринку США на початку XX століття. В організаціях, що зорієнтовані на виробництво, домінує філософія “максимальний обсяг виробництва – зниження цін” та відповідна їй стратегія досягнення високих обсягів виробництва та вдосконалення технології; це дозволяє знижувати ціни на продукцію, збільшувати ринкову частку та займати домінуючі конкурентні позиції. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія контролю над витратами, а ключовими конкурентними перевагами є, відповідно, продуктивність, низькі виробничі витрати та низька ціна продукції при прийнятному рівні її якості.

Значна частка компаній дотримується *продуктово-орієнтованої* бізнес-концепції. Її прибічники впевнені у тому, що споживачі віддають перевагу товарам, які пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні властивості та характеристики, а з цього випливає, що менеджмент підприємства повинен сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні.

Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації, а ключовою конкурентною перевагою є, відповідно, неперевершена якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Відповідно до концепції орієнтації на продажі, споживачі за своєю природою ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається. Тому підприємство повинно вести агресивну політику продажів і інтенсивно просувати свої товари на ринок. Концепція передбачає, що споживачам властива певна інертність і навіть опір; вони зважуються на покупку тільки після тривалих вмовлянь. Також передбачається наявність у підприємства ефективної системи збуту та ресурсів для застосування різних методів просування як засобу стимулювання покупців. Мета таких компаній – продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, котрої потребує ринок. Основними засобами досягнення стійких конкурентних позицій для підприємств, роботу яких організовано на базі цієї концепції, є виключно активні заходи по просуванню товарів та реклама.

*Зорієнтований на покупця* спосіб мислення вимагає від підприємства визначення споживацьких потреб з точки зору покупця. Прихильники цієї концепції, яка широко відома під назвою “концепції маркетингу” вважають, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу тримається на чотирьох китах: цільовому ринку, споживацьких потребах, інтегрованому маркетингу та рентабельності. Концепція передбачає зовнішньо-внутрішню перспективу – підприємство, що дотримується її положень, має чітко визначити цільовий ринок; увага підприємства має бути сконцентрованою на потребах покупців; має бути передбаченим комплекс заходів, що впливають на споживачів, що дозволяє вести рентабельне виробництво. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія фокусування, а ключовими конкурентними перевагами є як низькі витрати, так і висока якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Концепція соціально-відповідального маркетингу проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача і суспільства в цілому. Концепція

вимагає врахування у практиці управління підприємством та його конкурентоспроможністю соціальних та етичних аспектів, що змушує встановлювати баланс суперечливих показників, які визначають доходи підприємства, задоволення потреб споживачів та суспільні інтереси.

За такою класифікаційною ознакою як взаємодія між бізнес-організацією та зовнішнім середовищем прийнято виділяти механістичний та органічний типи організацій.

**Механістичний тип організацій** має такі характеристики:

- централізоване прийняття управлінських рішень;
- вузька спеціалізація в роботі та вузько визначена відповідальність;
- наявність великої кількості формальних правил та процедур;
- чітко визначені права та обов'язки;
- жорстка ієрархія влади.

Застосування терміна “механістичний” використовується для того, щоб показати, що організаційна система спроектована на кшталт машинного механізму, що призначається для здійснення продуктивних операцій. Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах масового виробництва, що створено на базі використання стандартних виробничих технологій, при цьому зовнішнє оточення підприємства є нединамічним та відносно нескладним. За умови, що виконуються наступні вимоги - загальні цілі та завдання підприємства чітко визначені; стратегії їх досягнення розроблені та підкріплені різноманітними оперативно-тактичними планами та програмами; використовується централізована система планування; роботи поділено на окремі елементарні операції – проявляються основні переваги такого типу організацій як стабільність їх роботи та високий рівень продуктивності.

Наочним прикладом ефективного застосування механістичного підходу до побудови організації є підприємства, що займаються виробництвом автомобільної техніки – технології у цій галузі, за визнанням спеціалістів, достатньо стабільні, і проблеми, з якими автовиробники стикаються у зовнішньому середовищі (безпека руху, паливо, шляхи, захист оточуючого природного середовища), мало змінилися за останні десятиліття.

**Органічний тип організацій** має такі характеристики:

- децентралізоване прийняття управлінських рішень та широке залучення працівників до управління організацією;

- універсальність (на відміну від вузької спеціалізації, притаманної механістичній організації) в роботі та широко визначена відповідальність;

- відносно мала кількість формальних правил та процедур;
- відносно мала частка чітко визначених прав та обов'язків;
- гнучкість структури влади.

Застосування терміна “органічний” використовується для того, щоб показати, що організаційній системі немовби властиві якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах динамічного та складного зовнішнього оточення, а виробничі технології є нестандартними та нерутинними (тобто такими, що характеризуються високим ступенем невизначеності відносно того, коли, як і де виконувати роботу). Основними перевагами такого типу організацій є швидка адаптація до змін у середовищі та високий рівень гнучкості.

Прикладом ефективного застосування органічного підходу до побудови організації є підприємства, що займаються виробництвом електронної техніки та розробкою програмного забезпечення – технології у цих галузях, за визнанням спеціалістів, оновлюються майже кожного місяця, і не меншими темпами змінюється зовнішнє середовище, складність якого ні в кого не викликає сумнівів.

За такою класифікаційною ознакою як взаємодія між бізнес-організацією та працівником прийнято виділяти корпоративний та індивідуалістський типи організацій.

▪ **Корпоративна організація** – особлива система зв'язку між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності. Таке розуміння корпорації слід відрізнити від розуміння корпорації як суб'єкта права – юридичної особи, що часто асоціюється з формою акціонерного товариства. Корпорації як соціальний тип організації являють собою замкнені групи людей з обмеженим доступом, максимальною централізацією та авторитарністю керівництва, що протистоять іншим соціальним спільнотам на основі власних вузькокорпоративних інтересів. Основними характеристиками корпоративної організації є:

- домінування ієрархічних владних структур;
- монополія й стандартизація в діяльності організації;
- централізований розподіл ресурсів;
- суб'єкт інтересу – група, колектив або вся організація;



- свобода для організації, суверенітет організації.

Корпоративна організація бере на себе відповідальність за своїх членів. У корпоративних структурах домінує лояльність працівника по відношенню до організації.

▪ Протилежним корпоративному є *індивідуалістський тип організації*. Це також об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність, але об'єднання вільне, відкрите та добровільне. Сама організація являє собою сукупність або спільноту напівавтономних утворень.

Основними характеристиками індивідуалістської організації є:

- панування принципу узгодження інтересів усіх членів у рамках демократичного процесу;
- сполучення конкуренції і кооперації в діяльності членів та груп в організації;
- пошук можливостей та додаткових ресурсів, що підтримується керівництвом;
- суб'єкт інтересу – особистість;
- свобода для особистості, суверенітет особистості.

Індивідуалізм є основою моралі та культури в організації, оскільки визнається і допускається усіма її членами. Переважає лояльність власним переконанням, що ще більше зміцнює впевненість індивіда у правоті своїх дій.

За такою класифікаційною ознакою як розмір прийнято виділяти великі, середні та малі бізнес-організації. Поділ підприємств на групи може здійснюватися за різними ознаками (чисельність працюючих тощо), але, відповідно до Закону України *про захист економічної конкуренції до категорії малих та середніх підприємців віднесено "суб'єктів господарювання, доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів яких не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою"*. Таким чином – усі інші суб'єкти господарювання потрапляють до категорії великих.

Підкоряючись закону нормального розподілу, ринковий попит, як правило, хоча і не завжди, в основному концентрується навколо середнього цінового рівня і середнього рівня якості, типових для даної економіки і на даний момент часу; дорогих товарів найвищої якості або дешевих та низькоякісних збувається значно менше. Для великих

виробників ця закономірність має важливе практичне значення: за допомогою відносно вузького асортименту товарів можна задовольнити суттєву частину усього платоспроможного попиту. Основною конкурентною перевагою великих підприємств є економія на масштабах виробництва, яка полягає в тому, що зі зростанням розмірів підприємства витрати на виробництво одиниці продукції знижуються. Зменшення питомих витрат та відповідне зниження собівартості продукції зі збільшенням розмірів підприємства обумовлено рядом причин:

- технологічні – великомасштабне виробництво дає змогу використовувати прогресивне і більш продуктивне автоматизоване устаткування та обладнання;

- економічні – купувати та використовувати автоматизоване спеціалізоване устаткування та обладнання, яке є дорожчим, ніж універсальне, економічно доцільним є лише при значних обсягах випуску товарів та послуг;

- організаційні – підвищується спеціалізація устаткування та персоналу, що надає додаткові вигоди.

*Найчастіше великі підприємства застосовують такі стратегії для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності, як:*

- стратегія обслуговування масового попиту - головна перевага стандартних товарів полягає у можливості організувати їх ефективне виробництво. Рішення проблеми привернення споживачів і, таким чином, завантаження потужностей великі підприємства знаходять у своєрідному “підкупі” споживачів, змушуючи його забути про претензії до стандартного товару заради його переваг. До числа стимулів для споживача входять низькі ціни, гідна якість продукту й сервісу, повнота асортименту;

- стратегія придушення конкурентів - така стратегія найчастіше використовується лідерами галузі, оскільки вони мають великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, гарну репутацію у споживачів, ними акумульовані фінансові ресурси.

▪ ***Підприємства малого та середнього бізнесу мають вагомі конкурентні переваги, серед яких:***

- мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон’юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей;

- низька капіталосємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

- здатність до якнайповнішої мобілізації доступних ресурсів, включаючи оперативне використання досягнень науково-технічного прогресу (у технічній, економічній, організаційній, інформаційній сферах);

- раціональна організація підприємства, обумовлена максимальним зближенням менеджменту, маркетингу та виробничого процесу;

- оптимальні можливості для реалізації мотивів та схильностей до підприємницької діяльності.

Водночас, зворотним боком наведених конкурентних переваг є низька системних загроз, які обумовлюють нестійкість розвитку малого підприємництва. Серед них:

- обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання;

- відсутність фінансових резервів та загроза швидкого банкрутства;

- надто вузьке коло постачальників, що може в ряді випадків утворювати небажану залежність бізнесу;

- недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції та післяпродажного обслуговування;

- локальність ресурсів та збутових ринків, відтак — межі для зростання;

- низька конкурентоспроможність продукції, у виробництві якої важлива економія на масштабах, відтак — конкуренція з боку великих підприємств;

- висока вразливість щодо несприятливих економічних (інфляція, циклічні коливання, податковий тиск тощо) та позаекономічних (тиск із боку органів влади тощо) чинників;

- нестабільність доходів підприємств та зайнятих на них осіб;

- соціальна незахищеність працівників, що створює труднощі найму.

## Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні ознаки конкурентоспроможності суб'єкта конкуренції.
2. Дайте визначення конкурентоспроможності підприємства.
3. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
4. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
5. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства?
6. Виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризуйте кожний з них.
7. Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
9. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
10. Що являє собою «багатокутник конкурентоспроможності»?
11. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
12. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?
13. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
14. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
15. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?
16. Назвіть основні критерії та показники конкурентоспроможності підприємства
17. У чому полягає суть бенчмаркінгу?

## ТЕМА 12. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### *12.1. Характеристики інформації*

*12.2 Класифікація управлінської інформації та вимоги, які до неї висуваються*

### *12.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством*

### *12.4. Інформаційний менеджмент організації*

### *12.5. Корпоративні інформаційні системи*

### *12.6. Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет*

### **12.1. Характеристики інформації**

Інформація у роботі менеджера є засобом обґрунтування рішення. Вона необхідна йому для успішного виконання виробничих і соціальних завдань організації у конкурентному середовищі.

Від повноти інформації залежить вірогідність того, чи буде вироблено оптимальний варіант рішення, або той, що має негативні наслідки.

У сучасних умовах зростають вимоги до обґрунтованості управлінських рішень, вироблених на основі точної й достовірної інформації. Часто інформацію ототожнюють з будь-якими відомостями, але менеджеру необхідні не різноманітні звіти, довідки та інші дані, а тільки ті, що потрібні для вирішення конкретних завдань. Чим більший обсяг інформації, тим складніше знайти в ньому необхідні відомості. Крім того, якщо менеджер одержав документ, зміст якого вже знає, то з нього він не одержує ніякої інформації. Тому для менеджера інформацією можуть бути тільки нові для нього відомості, зрозумілі для практичного використання. Вони також повинні бути і корисними, сприяти вибору найкращих рішень. Оцінка корисності даних має суб'єктивний характер і багато в чому пов'язана з тим, що менеджер не налаштований на їх розуміння, зосередивши свою увагу на інших питаннях.

Ось чому інформація – це нові **відомості, зрозумілі й** оцінені як корисні для вирішення тих чи інших завдань. А зміст інформаційної роботи полягає в тому, щоб зібрати дані і перетворити їх в інформацію, тобто відібрати з них нові й корисні, а також надати їм форму, при якій вони будуть використані у найкоротший час.

В організаціях розрізняють внутрішню та зовнішню інформацію. Види інформації стосовно менеджера організації показані на рис. 12.1.



**Рис. 12.1. Види інформації**

*До інформаційних матеріалів організації належать:*

1. Відомості про виконання плану товарообігу в структурних підрозділах.
2. Дані про стан завезення товарів у торгову мережу постачальниками.
3. Дані про виконання договорів з оптовими базами та іншими постачальниками.
4. Звітні дані про стан товарних запасів на складах і роздрібній мережі.
5. Дані про результати господарської діяльності по підприємству.
6. Дані про стан реконструкції і ремонту об'єктів.
7. Відомості про відсутні у продажу товари торговельного підприємства.
8. Дані про стан претензійної роботи в організації.
9. Відомості про збереження товарно-матеріальних цінностей у структурних підрозділах.
10. Розпорядча інформація, яка міститься у наказах та розпорядженнях менеджера і його заступників.
11. Інформація, яка є у постановах різних нарад, зборів трудо-

вого колективу та акціонерів та ін.

**12.** Інформація на ПЕОМ (АРМ менеджера). Всі документи повинні бути ретельно оброблені, щоб використання наявної в ній інформації не викликало помилок і непорозумінь.

Сукупність відомостей, необхідних для прийняття рішень, може вважатись достатньою, якщо вона задовольняє таким вимогам:

- характеризує зміст завдання і суттєві для його виконання ресурси;
- достовірно відображає стан виробничої та комерційної діяльності у даний час;
- своєчасно надходить до суб'єкта управління, який правомірний приймати рішення;
- надається у достатньо простій формі для практичного використання.

Відбір необхідної інформації є важливою та складною процедурою, тому що недостатність інформації, як і її надлишок (зайвість) знижує результативність праці в системі управління.

Обмін інформацією між різними рівнями управління виконується у формі повідомлень, показників і різних документів. Засоби, які визначають порядок реєстрації, перетворення, зберігання і пересування відомостей у поєднанні з необхідною для цього технікою складають *систему інформації*.

Сучасному рівню виробництва і комерційної діяльності організацій відповідає складна інформаційна система, яка використовує систему обчислювальних машин, включаючи ПЕОМ.

Інформація використовується менеджером як засіб організації виробництва і торгівлі, маркетингової діяльності у конкурентному середовищі. Ця властивість інформації проявляється у процесах обґрунтування управлінських рішень. *Відбираючи відомості для обґрунтування рішень, менеджер повинен дотримуватися таких принципів:*

- підлеглість господарського рішення загальним завданням організації;
- відповідність рішення досягненням науки;
- ретельна перевірка достовірності фактів;
- науковий підхід до узагальнень;
- сувора регламентація діяльності як при розробленні, так і при виконанні рішень.

*За своїм значенням для обґрунтування рішення інформація*

**розділяється на чотири види:**

1. Директивна (законодавча).
2. Науково-технічна.
3. Економічна.
4. Організаційно-нормативна.

Головною вимогою до інформації є її достатність, тобто подання менеджеру тільки суттєвих відомостей для виконання завдань управління.

Достатність інформації забезпечує можливість вибору рішення, підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей. Відбір суттєвої інформації полегшується чітким формулюванням змісту завдань управління.

**Директивна інформація** забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера. Вона регламентує діяльність менеджера з позицій законності.

**Науково-технічна інформація** прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством.

**Економічна інформація** показує стан господарської діяльності організації та її ефективність. Вона характеризує зміни трудового процесу, витрати дійової праці у кожному структурному підрозділі підприємства.

**Організаційні нормативи** – це засоби впливу на управляючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій.

При формуванні потоків інформації менеджер використовує принципи розподілу і кооперування праці працівників апарату управління. Порядок збору та переробки інформації формується функціональними відділами і передається у відповідні служби, які інформують керівництво про стан справ на підприємстві.

Відсутність завчасної та достовірної інформації часто призводить до того, що менеджер виконує функції управління і приймає рішення суб'єктивно, за інтуїцією, виходячи зі свого досвіду роботи.

Менеджер повинен правильно організувати доведення потоків інформації до кожного структурного підрозділу та виконавців. Інформація, яка не відповідає виконуваним працівником функціям, не дає ніякої користі. При цьому у працівника забирається частина його



робочого часу, який можна було б використати для виконання необхідних робіт. Менеджеру організації повинен надходити тільки такий обсяг інформації, який він може сприйняти.

*Межа сприйняття інформації* – це такий її обсяг, який здатен охопити у даний час менеджер, для того щоб знати правильний напрямок дій виконавців.

Таким чином, всі дії менеджера організації повинні виходити із знання дійсних обставин, професійного досвіду й базуватися на повній інформації.

Якщо робота менеджера ґрунтується на якості рішень, що приймаються, то в їх основі повинен бути високий рівень організації збору, аналізу і використання достовірної інформації.

## **12.2. Класифікація управлінської інформації та вимоги, які до неї висуваються**

*Інформація* – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. *Інформацію класифікують за різними ознаками.*

### *За повнотою охоплення явища:*

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і непотрібними для використання у конкретній ситуації.

### *За періодом дії:*

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

### *За змістом:*

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового та управлінського

обліку щодо діяльності організації;

- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

***За рівнем достовірності:***

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

***Документація*** – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

***Документацію класифікують за різними ознаками.***

***За змістом:***

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація, інвойс тощо);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації техніки та ін.).

***За складністю:***

- проста – відображає один процес;
- складна – відображає кілька процесів.

*За призначенням:*

- індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб;
- типова – призначена для широкого кола користувачів.

*За місцем у менеджменті:*

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.);
- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

*Діловодство – це процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.*

*До основних функцій діловодства належать:*

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

*За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:*

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, у канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

**Графіки.** Часто управління виробничо-господарською діяльністю вимагає застосування графіків та графічних зображень.

**Графік** – спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

Графік поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Він повинен бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

*Графічні засоби поділяють на кілька груп.*

**1. Органіграми** – графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища.

*До них належать:*

- класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- оргсхеми (організаційні структури управління підприємств, цехів);

- оперограми (порядок руху сировини, деталей);
- хронооперограми (порядок руху в часі) тощо.

2. *Топограми* – графіки, що відображають явища у просторі.

Це:

- маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- планування виробничих дільниць, робочих місць;
- схеми змашування обладнання;
- маршрут руху багатOVERстатника тощо.

3. *Хронограми* – графіки, які характеризують зміну явищ у часі.

*Передусім це такі графіки:*

- циклограми;
- планово-контрольні графіки;
- диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. *Діаграми* – графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ).

*До них належать:*

- діаграми порівняння показників;
- діаграми розподілу показників;
- хронодіаграми тощо.

Інформаційне обслуговування повинно базуватися на вивченні потреб менеджера в інформації, шляхом аналізу його функцій, змісту і характеру управлінських рішень, що приймаються.

Для визначення потреб у необхідних даних треба враховувати можливі нестандартні ситуації, коли необхідно не тільки приймати рішення, а й правильно поставити завдання підлеглим.

Окрім відомостей, які необхідні безпосередньо для вирішення поточних і стратегічних завдань, менеджеру для розширення професійного кругозору необхідна інформація і конкуруючих організацій. При цьому треба враховувати, що повністю задовольнити потреби в інформації неможливо, та і не треба, тому що в якийсь момент витрати на одержання додаткових даних стають більше від того ефекту, який вона може дати при обґрунтуванні рішення.

При неефективності даних створюється ілюзія інформованості. Тому менеджер має забезпечити перевірку їх достовірності шляхом одержання її з різних джерел. Він повинен мати уявлення про способи

одержання різних даних.

Актуальність даних тісно пов'язана з їх новизною і може оцінюватися часом від конкретних подій, фактів, стану до невикористання даних про нього.

Оперативні дані втрачають свою актуальність дуже часто і використовуються тільки один раз. Дані узагальнені, аналітичного характеру зберігають свою актуальність протягом тривалого періоду і використовуються багаторазово.

**Своєчасність даних** – це властивість, близька до актуальності, але все ж таки відрізняється від неї. Дані надходять своєчасно, якщо вони не запізнюються відносно оптимальних строків прийняття рішення. Але своєчасно – не означає завчасно, тому що зібрані раніше дані втрачають актуальність.

Своєчасність інформації забезпечується використанням сучасних технічних засобів управління правильним визначенням строків збору і обробки оперативних даних. Дуже важливим є вимога до змістовності і доступності їх сприймання. Оперативні дані можна надавати у формі таблиць, діаграм, схем та ін. У документах аналогічного характеру дані порівнюються з минулим періодом. Тут важливим є стислість викладення, але досягти її треба не за методом відхилення, а шляхом узагальнення і виділення важливих факторів.

Менеджер повинен отримувати агреговані, узагальнені показники, доповнені характеристикою факторів, які обумовили їх зміну. Це можна показати графічним відображенням і коротким коментарем до таблиць і діаграм.

Менеджер одержує інформацію із різних джерел і повинен вміло їх поєднувати. Головним джерелом інформації для нього є письмові документи (внутрішні та зовнішні), а також огляди і доповіді, підготовлені спеціалістами апарату управління. Чим вище ранг менеджера, тим більша питома вага узагальненої, аналітичної інформації про стан справ в організації.

Разом з тим у письмових документах висвітлюються деяким чином відфільтровані уявлення про реальну дійсність. Тому **для менеджера будь-якого рангу мають велике значення такі джерела інформації, як:**

- безпосереднє спостереження;
- усні бесіди;
- наради.

А при обґрунтуванні стратегічних рішень можуть викорис

товуватися спеціальні обмеження окремих структурних підрозділів.

У залежності від рангу і кола обов'язків менеджер повинен відібрати найбільш важливі дані, з якими необхідно знайомитися обов'язково, і менш важливі відомості, ознайомлення з якими бажано. Випадкові, непередбачені відомості, оперативні дані повинні надходити до менеджера тільки тоді, коли він компетентний у вирішенні питань щодо цих даних.

При організації інформаційного обслуговування менеджерам необхідно відповідним чином організувати працю спеціалістів функціональних служб, канцелярії, секретаря, які повинні мати навички обробки, аналізу і оформлення інформації, у тому числі з використанням ПЕОМ.

***Робота з документами займає значне місце у структурі робочого часу менеджера.***

*Організація цієї роботи повинна йти за такими напрямками:*

1. Попередній розподіл одержаної документації і кореспонденції за адресами ще у канцелярії, на основі чітко фіксованого в інструкції по діловодству, розподілу функцій і видів робіт в апараті управління.

2. Передача права підписування вихідних документів відповідальним виконавцям, що не тільки розвантажує керівників організацій, а й підвищує ініціативу та відповідальність підлеглих.

3. Використання методів скорочення, що дає можливість прискорити процес ознайомлення з документами, особливо з тими, які не потребують досконалого вивчення.

4. Використання раціональних прийомів і методів редагування проектів документів. Їх сутність полягає у тому, що спочатку проект документа необхідно уважно прочитати, виявити повтори і логічні невідповідності, потім усунути повтори, розбити текст на частини, на графи і абзаци, використовуючи загальноприйняті знаки скорочення, усунути логічні неточності та ін.

Для того, щоб інформація виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати певним вимогам: точності, чітко визначеній періодичності надходження, своєчасності (оперативності), повноті, корисності, доступності.

Вимога точності інформації означає, що вона повинна достовірно відображати процес функціонування системи. Слова, які використовуються для характеристики показників, повинні мати однозначний зміст і не допускати різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів обробки інформації мова вираження показників

повинна сприйматися відповідними пристроями та ЕОМ.

*Вимога до періодичності надходження інформації* полягає в тому, щоб вона своєчасно надходила до споживача – у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного працівника. Інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення. Проте для цього щодо постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі строки просування її, що дають споживачам час, необхідний для її обробки, осмислення та прийняття рішення. Форма руху інформації та строки надходження її в управляючу систему повинні бути погоджені в часі з циклом управління та забезпечувати в разі потреби можливість оперативного втручання в діяльність системи. При цьому інформація може оброблятися та переміщатися таким чином: поступово, залежно від надходження; з регулярною періодичністю, коли вона спочатку накопичується, а потім обробляється та передається через встановлені інтервали часу; нерегулярними одиницями чи пакетами залежно від накопичення її.

З вимогою періодичності надходження інформації тісно пов'язана *вимога своєчасності (оперативності)* обробки даних в управляючій системі, від чого залежить оперативність надходження командної інформації до об'єкта управління. Практика свідчить, що нерідко інформація про стан об'єкта управління надходить до управляючої підсистеми своєчасно, але затримується в каналах останньої, внаслідок чого управлінський вплив або несвоєчасний, або ж зовсім не здійснюється.

*Повнота, або достатність, інформації* означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління.

*Вимога корисності інформації* означає, що в потоці інформаційних повідомлень не повинно бути даних, показників, які непотрібні для вирішення проблем або взагалі для певного щабля чи ланки управління.

*Доступність інформації* полягає у тому, що вона повинна подаватися у такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення.

Розглянуті вимоги за умови додержання їх забезпечують нормальне функціонування системи управління організацією чи підприємством.

Управлінська інформація зазнає ряд операцій: передавання,

перетворення, обробки, зберігання, оцінки, використання, а в деяких випадках і знищення.

**Передавання інформації** – це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації передбачає її проходження по найкоротшому шляху з мінімальними витратами часу та праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися, що багато в чому залежить від розміщення структурних елементів системи управління, окремих робочих місць.

**Перетворення інформації** передбачає аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовку нової форми (вторинної) інформації. Його мета — надати інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

**Обробка інформації** – сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

**Зберігання інформації** полягає в передаванні її в часі забезпеченням незмінності станів матеріального носія інформації. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи розглянуті класифікаційні ознаки.

Практична та наукова цінність інформації неоднозначна, тому інформацію слід періодично **оцінювати** для виявлення придатності в майбутньому **використанні**. При цьому слід враховувати, що зберігання інформації, яка втратила своє значення, пов'язане з недоцільними витратами коштів та ускладнює пошук необхідної інформації. Разом з тим передчасне **знищення** необхідних даних може негативно позначитися на роботі підприємства чи організації. Знищенню інформація підлягає у випадках її застаріння чи після багаторазового використання.

Розглянуті операції здійснюються в процесі функціонування інформаційних систем. **Під інформаційною системою розуміють сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв.**

Значний час основна роль у технологічному процесі інформаційного забезпечення управління належала людині – працівнику апарату управління з його відносно обмеженими потенційними можливостями. У цей час людина функціонувала в межах інформаційної системи управління з ручною обробкою даних.

Наступним кроком розвитку інформаційних систем є створення



систем комплексної механізації обробки даних. Технічною базою таких систем є настільні електронно-цифрові обчислювальні машини та спеціалізовані технічні засоби обробки окремих видів інформації (наприклад, фактурні машини).

Нині управління потребує переходу до інтегрованих систем обробки даних (ІСОД). ІСОД ґрунтується на двох важливих методологічних передумовах.

*По-перше*, її створення передбачає відокремлення творчих процесів розробки управлінських рішень від технічних операцій реалізації інформаційного забезпечення, централізацію виконання їх у спеціальному підрозділі апарату управління. *По-друге*, організація ІСОД пов'язана з введенням суворо встановленої, науково обґрунтованої технології створення інформаційного забезпечення управління соціально-економічними процесами.

***Найважливішими відмінностями ІСОД від інших інформаційних систем є:***

- організація єдиного потоку даних між суб'єктом і об'єктом управління;
- побудова єдиної централізованої бази умовно-постійних даних, які обслуговують усі підрозділи апарату управління;
- розробка та впровадження чіткого технологічного процесу виконання процедур перетворення та зберігання даних, формування проміжних документів;
- реалізація технологічного процесу обробки даних спеціалізованим підрозділом апарату управління;
- концентрація творчих операцій, пов'язаних із здійсненням аналітичних робіт та прийняттям рішень, у лінійних та функціональних підрозділах управляючої системи.

Удосконалення процесів накопичення, зберігання, обробки та передавання інформації є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

### **12.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством**

Сучасні інформаційні технології, які базуються на професійному використанні інформаційного ресурсу, дають змогу менеджерам ефективно діяти, мінімізуючи ризик.

Залежно від поставлених управлінських завдань можуть застосовуватися такі види інформаційно-управлінських технологій:

- зберігаючі (економлять витрати, матеріали й фінансові ресурси, але не впливають суттєво на зміну стану й рівня функціонування підприємства) – передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом;

- раціоналізуючі – відповідають за використання інформації;
- творчі – "виробляють" нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління. Вимога до спеціалістів, що готують інформацію для керівників: фундаментальна підготовка з теорії і практики управління, розуміння суті функціонального навантаження відповідних керівників, знання механізму прийняття управлінських рішень;

- професійні – мають навички з підготовки інформації. Керівники повинні дотримуватись таких принципів систематизації інформаційних потоків:

- забезпечення повноти й достовірності обліку всіх сторін господарської діяльності;

- мінімізація інформаційного шуму та обмеження інформаційного надлишку тільки вимогами надійності;

- забезпечення безперервного зв'язку між зовнішньою і внутрішньою інформацією та прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

На сьогодні відомі такі проблеми впровадження інформаційних технологій (ІТ) у практику вітчизняних підприємств:

- безперервне збільшення обсягу технологічних пропозицій, що потребують великих інвестицій, і, відповідно, - посилення залежності від зовнішніх послуг (наприклад постачальників програмного забезпечення);

- зміна ролі ІТ у господарській діяльності багатьох підприємств; під час виконання внутрішньофірмових процесів функція ІТ перестала бути допоміжною, а перетворилась у важливу складову продукту чи виробничих потужностей;

- зростання витрат у сфері ІТ.

Вирізняють шість заінтересованих груп, від яких залежить прийняття рішень у сфері ІТ:

- вище керівництво, яке повинне управляти ІТ як стратегічним потенціалом підприємства. Керівництво фірми на сьогодні має визначитися з таких питань: який вклад зобов'язана внести ІТ у процес виробництва товарів і послуг. На увагу заслуговують передусім

найважливіші аспекти: ІТ як функція забезпечення виробничого процесу; ІТ як інтегральна складова продукту; ІТ як організаційний інструмент для створення віртуальних форм підприємства; хто повинен виконувати перелічені та інші функції. На передній план висувається питання про координаційний механізм для окремих видів інформаційно-технологічних послуг.

- спеціалісти, основним обов'язком яких є пошук системних рішень для оптимізації функціональних спеціальних завдань. Вони через обмеженість своєї сфери діяльності не завжди мають можливість конкретно уявляти процес виробництва товарів і послуг;

- менеджери окремих функціональних підрозділів, які мають використовувати ІТ з огляду на логіку своєї господарської діяльності і приділяти увагу аналізу можливих наслідків рішень, що приймаються, а також потенційним ризикам.

- менеджери бухгалтерсько-фінансових служб, які відповідають за чіткість і зрозумілість щодо очікувань клієнтів та користувачів, пов'язаних з інформаційно-технологічними послугами;

- постачальники ІТ, що повинні пропонувати послуги відповідно до проблемних установок своїх споживачів, виробивши стратегію, яка базується на орієнтації на клієнта, довгострокових зв'язках з клієнтурою на засадах взаємної довіри, гнучкості й готовності до ризику.

- власний інформаційно-технологічний підрозділ. На співробітників цього підрозділу покладається вирішення технологічних завдань у своїй сфері та соціальних проблем, пов'язаних із упровадженням та експлуатацією ІТ; координувати роботу з групами осіб та організаціями, заінтересованими у використанні потенціалу й визначенні проблематики ІТ. Вони спільно з керівництвом повинні шукати шляхи розвитку підрозділів та підприємства в цілому, завоювання конкурентних переваг для окремих господарських зон.

#### **12.4. Інформаційний менеджмент організації**

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

***Інформаційний менеджмент*** – це:

- сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;
- комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації.

Умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту:

■ Кількість комп'ютерів та їх периферії, встановлені в інформаційних системах усього світу, дуже велика, а їх світове виробництво являє собою велику й потужну галузь індустрії. Її продукти сформували широкий ринок засобів і послуг інформатизації. Орієнтуватися на цьому ринку та оперативно реагувати на всі його зміни можна лише за допомогою інформаційного менеджменту.

■ Багато сфер діяльності стали міжнародними й потребують кооперації інформаційних систем і, відповідно, вирішення завдань інформаційного менеджменту.

■ Розробка та експлуатація інформаційних систем залежить від вирішення завдань інформаційного менеджменту. Ресурси систем обмежені, а кількість вирішуваних завдань велика, відповідно, необхідно забезпечувати ефективність інформаційних систем та адекватність вирішуваних завдань.

■ Потужним чинником розвитку інформаційних систем є конкуренція, яка вимагає найбільш оперативної та вичерпної інформації, що надає переваги перед конкурентом. Тому розвиток і вдосконалення інформаційних систем – провідне завдання інформаційного менеджменту.

■ Обсяг інформації безперервно зростає (подвоєння обсягу інформації в усьому світі нині відбувається протягом 2,5-3 років), її внутрішні зв'язки обтяжуються, ускладнюються її пошук та ефективне використання (особливо під час прийняття рішень у фінансовій сфері). І це також можна здійснити тільки за допомогою інформаційного менеджменту.

#### ***Завдання інформаційного менеджменту:***

- аналіз інформаційної потреби та пошуки можливих рішень для її задоволення;
- стратегічне планування інформаційної діяльності;
- налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах організації;

- контроль усього інформаційного процесу.

З огляду на високий ступінь взаємозв'язку між успіхом підприємства та інформаційними технологіями необхідно наголосити на важливості розвитку інформаційного менеджменту. Як процес розробки стратегічного плану підприємства, так і його складові блоки мають враховувати можливості інформаційних технологій.

Сьогодні підприємства вже не можуть дозволити собі технологічну стратегію, розроблену технічними менеджерами, які не знають суті господарської діяльності. Стратегія вибору архітектури ІТ й відповідного обладнання, програмного забезпечення й засобів комунікацій має базуватися на таких чинниках:

- розмір організації;
- напрям основної діяльності;
- характеристика споживачів;
- орієнтація на внутрішній і/чи міжнародний ринок;
- вимоги до ІТ в організації;
- наявні можливості ІТ в організації;
- ступінь готовності вищої управлінської ланки до функціональних ризиків.

Ці фактори безпосередньо дають змогу визначити необхідний обсяг інвестицій в ІТ, управлінські рішення в галузі планування, бюджетування й побудови організаційної структури інформаційного менеджменту. Загалом вони визначають такі важливі рішення:

- вибір архітектури системи;
- надання переваги придбанню готового продукту або розробці прикладної системи;
- орієнтація на застосування власної системи чи користування послугами або орендою системи в інших фірм;
- вибір інструментальних засобів і методів;
- курс на стратегію впровадження та здійснення інвестицій.

Застосування методів і прийомів інформаційного менеджменту

на підприємстві дає змогу підвищити ефективність наявних інформаційних систем, уникнути невиправданих витрат і підвищити конкурентоспроможність.

***Критерій ефективності організації інформаційного менеджменту:***

■ *Насиченість комп'ютерами.* Цей найчастіше застосований критерій оцінки, відображає лише одну зі складових інформаційних систем. Але насиченість комп'ютерами сама по собі не приведе до

якісної зміни в діяльності як підприємства, так і всього суспільства в цілому. До якісної зміни може привести лише впровадження нових інформаційних технологій, які реалізуються за допомогою комп'ютерів.

■ *Інтеграція інформаційних технологій.* Інтеграція — це система узгоджень і сукупність функцій, що їх реалізують. Розрізняють функціональну та інформаційну інтеграцію. Інформаційна інтеграція та засновані на ній комунікації умовно розподіляють на: корпоративні, орієнтовані на ІС державного сектора і структур змішаних форм власності; загального користування, що формуються поступово й самостійно в надрах малого бізнесу, приватного ринку й ринку інформаційних технологій.

■ *Мережі загальнодоступних інформаційних банків.* Цей критерій характеризує інтеграцію та комунікацію інформаційних систем у мережі загального користування, що передбачає гетерогенний розподіл системи БД, дружній інтерфейс, загальнодоступні й дешеві мережі зв'язку. Основна складова таких мереж – це БД, що підтримуються своїми виробниками. Інтеграція інформаційних систем у такі БД залежить від вимог конфіденційності, захищеності власної інформації і таких параметрів, як вартість звернення до гетерогенних БД і час їх актуалізації.

### **12.5. Корпоративні інформаційні системи**

Комплексна корпоративна інформаційна система охоплює всі бізнес-функції і всі управлінські процеси корпорації. За умов великих підприємств і корпорацій вона може бути ефективною, оскільки забезпечує взаємодію масових і добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня. Корпорації мають вищий рівень організації і спеціалізації виробничої та адміністративної діяльності, значну розгалуженість підрозділів, численні дані, високий рівень регламентації не лише форм висхідної зовнішньої документації, але й внутрішніх управлінських документів і процесів, тобто в цілому розвинутішу інформаційно-технологічну інфраструктуру.

*Головними особливостями корпоративних інформаційних систем є:*

- комплексність охоплення функцій управління;
- підвищена впорядкованість ділових процесів;
- масовість операцій;

- ефективність використання комп'ютерно-телекомунікаційного обладнання і програмного забезпечення;
- можливість локальної установки та впровадження окремих частин системи;
- адаптивність функціональної та інструментальної структури системи до особливостей керованого об'єкта;
- можливість розвитку системи після її впровадження на об'єкті.

*Чинники розвитку корпоративних інформаційних систем:*

- внутрішній чинник упорядкованості робочих та управлінських процесів як важлива передумова їх ефективної комп'ютеризації;
- зовнішній фактор ринкової конкуренції за умов посилення дії чинника розосередженості підрозділів як стимул, що спонукає корпорації підвищувати оперативність власних інформаційних систем і отримувати допоміжні конкурентоспроможні переваги;
- вища (порівняно з локальними системами) складність і вартість;
- культура організації (як один із важливих принципів сучасного менеджменту).

Вартість комплексних корпоративних інформаційних систем відповідає фінансовим можливостям великих корпорацій. Разом з тим модульна структура корпоративних інформаційних систем допускає впровадження модулів по черзі, з наступним нарощуванням до повних можливостей.

Прикладом корпоративної інформаційної системи може бути система "Галактика", яка успішно функціонує на ринку автоматизованих систем фінансово-економічного призначення та систем управління виробництвом і апробована більш ніж на 1200 об'єктах.

Система "Галактика" як комплексна система управління організацією (корпорацією) розроблена під комплекс таких вимог:

- адаптивність відносно профілю діяльності організації будь-якої форми власності за рахунок параметрів, що дають змогу налаштувати систему на специфіку господарської, фінансової та виробничої діяльності організації-користувача;
- розмежування оперативно-облікових завдань за повної їх інтеграції на рівні бази даних;
- підтримка розподілу баз даних для забезпечення інформаційної взаємодії мережеских корпорацій і територіально віддалених підрозділів;
- охоплення всього спектра типових виробничих і адміністратив-

них функцій;

- однаковість інтерфейсу користувача для всіх вирішуваних завдань;
- надання зручного інструментарію для розвитку системи користування;
- прискорена підготовка системних адміністраторів до експлуатації системи.

Корпоративні інформаційні системи впливають на теорію і практику менеджменту. Дослідження провідними американськими аналітиками впливу мережевих технологій і комп'ютерно-інтегрованих виробництв на менеджмент корпорацій довели глобальну тенденцію підвищення загальної інформованої, ролі знання, довіри та усвідомленості менеджерів усіх рівнів корпорації за посилення горизонтальних структур менеджменту (замість традиційних горизонтальних структур). На зміну вертикальній лінійно-функціональній структурі приходять мережева структура управління, де кожен осередок має вихід на інформаційний сервер робочої групи, організації, корпорації, а також численні зовнішні бази даних.

З впливом нових інформаційних технологій через корпорації на теорію і практику менеджменту організацій пов'язана ще одна тенденція – реінжиніринг бізнесу.

*Реінжиніринг* являє собою такий комплексний перегляд бізнес-процесів в організації, який може різко, в 5-10 і більше разів, підвищити ефективність її роботи за рахунок вивчення досвіду своїх найкращих спеціалістів (експертів) і фіксації їхніх знань у базі знань корпорації та радикального перепроєктування бізнесу на цій основі, виходячи з потреб постійного поліпшення фінансового становища компанії.

Корпоративні інформаційні системи й реінжиніринг бізнесу – це дві взаємно підсилювальні нові тенденції у сфері інформаційних технологій менеджменту корпорацій (за умови збереження третьої тенденції – застосування розвинутих спеціалізованих систем підтримки рішень в осередках корпоративного менеджменту). Впровадження розвинутих генераторів підтримки рішень забезпечує менеджерам творчу свободу моделювання альтернативних рішень. У цій тріаді:

- корпоративна інформаційна система забезпечує менеджментові детальну й точну інформацію з усього комплексу процесів і ділових функцій;
- система реінжинірингу — гарантує накопичення і зберігання



знань (як найкращих зразків інтелектуальної діяльності й оцінок кваліфікованих спеціалістів корпорації), а також перетворення знань у дієву силу на користь корпорації;

- спеціалізовані генератори підтримки прийняття рішень у пошуку сприятливіших шляхів розвитку корпорації дають змогу менеджерів багатоваріантно та аналітично експериментувати з її даними.

У розробці моделей менеджменту і створенні корпоративних систем слід враховувати, що:

- будь-яка інформаційно-управлінська система має базуватися на комплексній програмі розвитку інформаційних технологій;
- цю систему треба створювати як корпоративну, з виходом на зовнішні і внутрішні ринки;
- моделі та системи мають ґрунтуватися на ідеології та технології сучасного менеджменту;
- на основі моделей і методів менеджменту в корпоративних системах необхідно створювати таку інформаційну структуру, яка була б спроможна ефективно діяти як у державному секторі, так і на внутрішніх і зовнішніх ринках на принципах самофінансування й забезпечення прибутку для всього розвитку.

Моделюючі системні парадигми управління на основі методів сучасного менеджменту визначили, що рух потоків зовнішньої і внутрішньої інформації забезпечується властивостями і структурою управлінської системи та її ринкового оточення, методами й моделями стратегічного менеджменту. Ця обставина і визначає конфігурацію інформаційної моделі корпоративної інформаційної управлінської системи.

Постулатами вихідного стану керованої системи корпоративної інформаційної управлінської системи (КІУС) є те, що вона розглядається як:

- складна ієрархічна система управління з позицій організаційного управління;
- комбінована виробнича й соціально-економічна система з розміщеними в різних регіонах об'єктами;
- комплексна система управління з розподільчими параметрами управління, що регулює потоки інформаційної технології, нормативно-технологічної, нормативно-планової та статистичної інформації;
- глобальна комп'ютерна мережа з кінцевою кількістю

комп'ютерних мереж, які функціонують у місцях розміщення об'єктів аналізу та управління корпоративною системою;

- система, здатна працювати в режимі автоматизованого управління з остаточним прийняттям стратегічних та оперативних рішень керівними особами.

Важливою передумовою успішного функціонування організації у сфері бізнесу є ефективний менеджмент. *Для ефективного управління підрозділами організації потрібно дотримуватись таких умов:*

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема, повинні мати чітку місію, тобто, власну стратегічну мету, яка може відобразитися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;

- потрібні професіонали-менеджери для того, щоб управляти підрозділами;

- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу підприємства;

- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка виконується децентралізовано;

- у керівника повинна бути інформаційна система управління для того, щоб, не втручаючись безпосередньо, спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами.

На сьогодні пошук ідеальної організаційної структури пов'язується з принципом різноманітності, а не оптимальності. В західних країнах 1980-ті роки пройшли під девізом боротьби за якість продукції, у 90-ті гаслом стали принципи реінжинірингу виробничих процесів, а наприкінці ХХ століття відбувався перехід до мережових принципів організації підприємств. Це зумовлено ускладненням виробничої та комерційної діяльності підприємств і необхідністю пошуку методів адаптації до зміни середовища. Підвищення оперативності дій вимагає нового підходу до методів виробництва і управління. А якщо підприємство прагне вижити, йому слід швидко розширювати свій ринок до національних, а потім — і до міжнародних масштабів. Передусім підприємство має оволодіти управлінням новим стратегічним ресурсом – інформацією.

Вітчизняні підприємства повинні зосередити свою увагу на нових методах, що дадуть змогу прискорити процес становлення сучасного менеджменту. Мережеву стратегію можна порівняти з методами звуження власної виробничої діяльності, коли підприємство перестає саме опікуватися якимись видами виробництва та

передоручає їх зовнішнім виконавцям. Така стратегія може стати вигідною для нових фірм, які здатні сконцентруватися на пріоритетних для себе галузях спеціалізації, а інші види діяльності передати контрагентам.

## **12.6. Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет**

Бурхливий прогрес у галузі інформаційних технологій впливає на всі сфери людської діяльності. Особливе місце в цьому процесі посідає всесвітня мережа Інтернет. Сьогодні проблеми її розвитку входять до числа тих, які обговорюють і намагаються розв'язати державні діячі й політики, банкіри й учені, промисловці й соціологи, студенти й військові. Всесвітня мережа нині сприймається як міждержавне й міжнаціональне інформаційне середовище. Її становлення свідчить на користь відомого постулату багатьох аналітиків, які стверджують, що людство вступило в особливий період, коли напрям подальшого розвитку держав визначатиметься інтелектуальним капіталом суспільства. Завдяки Інтернету утворилися й динамічно розвиваються зовсім інші ринки, які вже сформували самостійний сегмент економіки.

*Комп'ютерна мережа Інтернет* – глобальна всесвітня система інформаційного обміну, яка об'єднує мільйони людей за допомогою сучасних і зручних засобів зв'язку. Вона спроектована як інтермережа, тобто певна абстрактна сукупність різнорідних мереж. Для всіх її під мере ж загальним є:

- універсальний адресний простір;
- набір комунікаційних протоколів TCP/IP і пов'язаних з ними протоколів;
- шляхи (шлюзи) й технологія міжмережної маршрутизації повідомлень.

Мережа Інтернет побудована таким чином, що користувач має доступ до ресурсів кожної підмережі. Цей доступ повинен бути забезпечений внутрішніми механізмами. Користувачеві при цьому надаються прості, зручні й прозорі, тобто незалежні від особливостей під мереж, засоби роботи з усіма мережними компонентами Інтернету. Він має широкі можливості для одержання різноманітної економічної, соціальної, наукової, технологічної та широкого спектра поточної інформації.

Сотні тисяч електронних каталогів, баз даних, архівів технічної і програмної документації, бібліотек-програм, науково-технічних

довідників, електронних газет і журналів, бюлетенів новин і багато інших інформаційних матеріалів можна одержувати каналами Інтернету безпосередньо на робочому місці користувача.

Через відсутність глобального довідника інформаційних ресурсів Інтернету, частково завдання орієнтації в ньому можна вирішити за допомогою таких довідкових матеріалів:

- Internet CD-ROM – компакт-диск, який містить архів документів RFC (технічна документація Інтернету), технічні звіти, мережні програми типу Public domain та іншу інформацію;
- Network, Reading List: TCP/IP, UNIX and Ethernet – анотований перелік книжок, технічних документів і ресурсів Інтернету;
- Internet-Accessible Library & Databases – довідник онлайн-ових бібліотечних каталогів і баз даних.

Користувачі Інтернету мають можливості доступу до таких інформаційних ресурсів:

- бюлетені новин і списки розсилки;
- мережні файли;
- вільні програми;
- інформаційні сервери.

У процесі трансформації бізнесу під дією інформаційних технологій банки посідають лідерське становище. В розвинутих країнах банки є найбільшими користувачами комп'ютерів. Західні банки з 1980-х років надають послуги з використанням телефону. Стрімко набуває популярності доступ до банківських рахунків через Інтернет. Лише в США понад 150 банків пропонують таку послугу. За короткий час ця кількість збільшилася в 10 разів. Але у сфері використання Інтернету й мобільного телефону лідирують не США, а скандинавські країни.

WAP — протокол мобільних додатків до банків, універсальний відкритий стандарт, який дає змогу передавати через Інтернет інформацію (content) та надавати найновіші послуги з використанням мобільних телефонів та інших безпроводових засобів зв'язку. Розробляючи WAP, провідні телекомунікаційні компанії використовують досвід, доступний в епоху глобального зв'язку через Інтернет. На сьогодні мобільний телефон, що підтримує протокол WAP, є по суті, терміналом, за допомогою якого клієнт може отримати доступ до банківських послуг, які раніше вимагали від нього візиту до банку. Банківські послуги стають доступними впродовж 24 годин щоденно з будь-якого місця. В цьому суттєва відмінність,

наприклад, від «традиційного» доступу через Інтернет, коли потрібен персональний комп'ютер, навіть переносний, і "постійний" зв'язок з постачальником сервісу мережі.

Серед проектів електронної комерції особливе місце посідають Інтернет-банкінг, онлайнві аукціони й біржі (фондові й товарні), різноманітні брокерські системи, Інтернет - магазини тощо.

"Електронний бізнес" – це бізнес-процеси, які реалізуються партнерами за допомогою Інтернету. З розвитком технологій в Інтернеті змінився й характер цих бізнес-процесів та саме поняття електронного бізнесу.

На першій стадії «електронний бізнес» зводився просто до присутності компанії в Інтернеті. При цьому клієнти на веб-сервері знаходили лише маркетингову інформацію. Це давало компанії змогу впродовж усієї доби мати односторонній контакт зі своїми замовниками.

Інтернет-системи ведення бізнесу другого покоління характеризуються тим, що веб-сервер компанії інтегрується із внутрішньою бізнес-системою компанії. Це дає змогу автоматизувати не лише інформаційне забезпечення клієнтів, а й оформлення замовлень. Саме такі системи називаються системами "електронної комерції". Прикладами можуть слугувати Інтернет-магазини, системи експрес-доставки тощо. Але й вони мають низку недоліків, основний з яких — участь співробітників компаній-замовників у пошуку необхідних товарів на окремих сайтах і тривалий додатковий аналіз знайденої інформації. Тому в основу створення систем "електронного бізнесу" третього покоління покладено стратегію інтеграції інформаційних бізнес-систем постачальників і замовників.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке управлінська інформація?
2. Що належить до інформаційних матеріалів організації?
3. Як класифікується управлінської інформації та які вимоги до неї висуваються?
4. Назвіть етапи розвитку технології інформаційної діяльності.
5. Які завдання вирішує внутріфірмова система інформації в організації?
6. Які існують проблеми впровадження інформаційних технологій у практику підприємств?

7. В чому полягає сутність інформаційного менеджменту?
8. У чому полягають найважливіші відмінності ІСОД від інших інформаційних систем?
9. Яка роль інформаційних технологій в управлінні підприємством?
10. Які умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту?
11. Охарактеризуйте роль та особливості корпоративних інформаційних систем.
12. Яке призначення Адміністративної інформаційної системи організацій ("АДІС")?
13. Яка роль міжнародної комп'ютерної мережі Інтернет у діяльності менеджменту організацій?
14. Робота з документами займає значне місце у структурі робочого часу менеджера. За якими напрямками повинна бути організована ця робота?
15. У чому полягають особливості корпоративних інформаційних систем?

## ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*13.3. Зміст категорій «ефективність», «ефективність управління»*

*13.4. Підходи до оцінки ефективності управління організацією*

*13.3. Критерії та показники оцінки управлінської праці*

*13.4. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства*

*13.5. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємств (суб'єктів господарювання)*

*13. 6. Діагностика якості менеджменту організації*

**13.1. Зміст категорій «ефективність», «ефективність управління»**

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств. Це зумовлено тим, що воно означає раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для виробництва продукції, при умові, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

**Ефективність** у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

**Під ефектом** розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

**Ефективність виробництва** – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні і обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери прикладання, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

*1) За сферою прикладання розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів*

(предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

2) *За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська і госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності і витрати окремого підприємства (об'єднання).*

3) *Відповідно до об'єктів визначення ефективність розподіляють таким чином: на ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях; ефективність капітальних вкладень, використовуваних для будівництва, реконструкції, технічного переозброювання підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва; ефективність розвитку науки і техніки; ефективність зовнішньоекономічних зв'язків; ефективність охорони навколишнього середовища.*

4) *За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність.*

*Абсолютна* ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

*Порівняльна* ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління".

**Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається **суб'єктом управління** завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** – це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на



управління, то ми дійдемо до логічної формули *ефективності управління*:

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

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

- виникає *проблема оцінки результатів*, що не зводяться до єдиного вимірника;
- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
- необхідно враховувати фактор часу – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);
- неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями.

Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обгрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

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

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

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

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 13.1). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення

конструкцій виробів, технології і організації виробництва.

Таблиця 13.1

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі.	Темпи росту продуктивності праці.	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів.	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції.
Виробництво продукції на 1 грн. витрат.	Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.	Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів.	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції.
Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	Економія чисельності працівників.	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції.	Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.
Собівартість.	Зниження трудомісткості виробів.	Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили.	
Рентабельність.		Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції.	
Прибуток.		Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки і технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

По всіх технічних, технологічних та організаційних заходах, передбачених стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. **Умовнорічна економія** – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.) його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну

відшкодування витрат на їх реалізацію.

**Економія до кінця року** від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

**Перехідна економія** від впровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, котра утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є некапіталоемким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства. Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

**Ефективність менеджменту** – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

**Економічна ефективність менеджменту.** Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

**Організаційна ефективність менеджменту.** Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які

відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень.

**Соціальна ефективність менеджменту.** Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу організації, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці, рівень організації робочого місця тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

### **13.2. Підходи до оцінки ефективності управління організацією**

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

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

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

Принципова формула розрахунку синтетичного показника

ефективності управління (W) має вигляд:

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

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

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

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

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

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності:

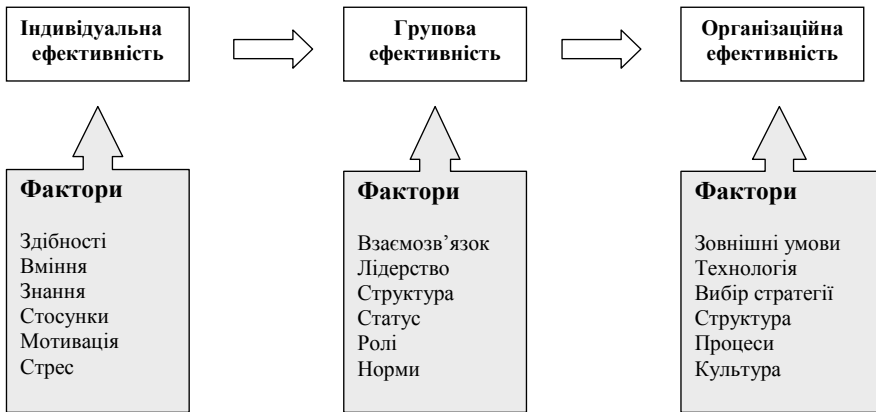
- 1) індивідуальний;
  - 2) груповий;
  - 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.
- Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

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

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. У деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов’язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків.

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

Завдання менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 13.1, знаходиться під впливом певних факторів.



**Рис. 13.1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень**

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

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

*Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність.*

Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають *середньотермінову ефективність*. Взаємозв'язок критеріїв часової

моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 13.2.

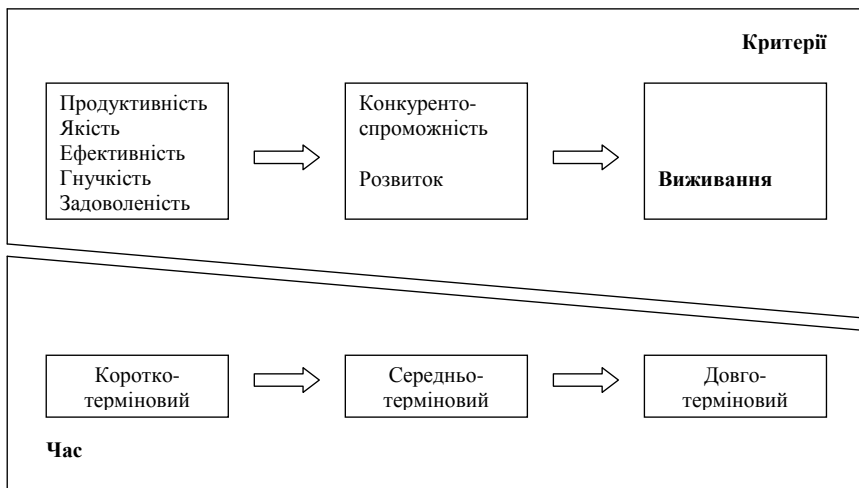


Рис. 13.2. Часова модель ефективності

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

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

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

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

- здатність реагувати на зміни *зовнішнього середовища* (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни

*індивідів та груп у самій організації;*

*- здатність організації адаптувати свої методи управління відповідно до таких змін.*

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

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

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

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

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

### **13.3. Критерії та показники оцінки управлінської праці**

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але і соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність



управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно вимірити ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

*До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.*

*У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондovіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції;*

зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

*Ефективність* – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці. Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників,

що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

**Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники.** Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

▲ *Оперативність роботи апарату управління* відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Коефіцієнт оперативності (Коп) визначають за такою формулою:

$$K_{op} = \frac{\sum t_n t_e}{t_e}$$

де  $t_n$  - встановлений строк виконання відповідних документів, днів;  $t_e$  — відставання від прийнятого строку виконання, днів.

▲ *Надійність системи управління* виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи організації забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо

▲ *Оптимальність системи управління організацією* характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень,

обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін.

▲ *Керованість підприємства* або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (Кеф) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{\Phi} = \frac{\Phi}{\Pi}$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);  $\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

*Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:*

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

*Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.*

***Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:***

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

*На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:*

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства: валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондвіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці: виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління: питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроєктовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_v = \frac{E_B}{E_A},$$

де  $E_B$  – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;  $E_A$  – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати

свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів згідно з їхньою кваліфікацією, наукова організація праці та інші фактори.

*Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності.* При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

♦ Економічна ефективність управлінської праці ( $E_p$ ) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_e = \frac{E_e}{B_y},$$

де  $E_e$  – економічний ефект;  $B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

♦ Економічний ефект ( $E_y$ ) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n * B_y,$$

де  $E_i$  – економія  $i$ -го виду робіт;  $E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);  $n$  – число виконуваних робіт, що дали економію.

♦ Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде такою:

$$E_{y_i} = \frac{P_i}{B_y},$$

де  $E_{y_i}$  – економічна ефективність управління по  $i$ -му показнику підприємства;  $P_i$  – результат роботи підприємства по  $i$ -му показнику.

♦ Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення

ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{np} = \frac{Пп}{B_y}$$

де  $E_{np}$  – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці;  $Пп$  – продуктивність праці підприємства.

♦ Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{yze} = \frac{E_{yze}^p}{B_y}$$

де  $E_{yze}$  – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;  $E_{yze}^p$  – річна економія умовно-перемінних витрат.

$$E_{yze} = E_m + E_p + E_{zp} + E_{zb} + E_{nv} + E_{po} + E_{ob},$$

де  $E_m$  – економія від зниження матеріальних витрат;  $E_p$  – економія палива й енергії на технологічні нестатки;  $E_{zp}$  – економія заробітної плати виробничих робітників;  $E_{zb}$  – економія від зменшення витрат від браку;  $E_{nv}$  – економія від зменшення невиробничих витрат;  $E_{po}$  – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;  $E_{ob}$  – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

♦ Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{np}}{B_y},$$

де  $E_n$  – економічна ефективність управлінського персоналу;  $E_{np}$  – річна економія за рахунок приросту прибутку;  $B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} П_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

де  $A_1$ ,  $A_2$  – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;  $C_1$ ,  $C_2$  – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;  $П_1$  – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського

персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу.

♦ Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{mp}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S,$$
 де  $E_{mp}$  – економічний ефект від зниження трудомісткості;  $T_1, T_2$  – трудомісткість  $i$ -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;  $S$  – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;  $n$  – число процедур (операцій).

♦ Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація – найважливіші напрямки в його роботі. Ефективність уданому випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_{\Phi} = \left[ \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \Phi \right] S',$$
 де  $E_{\Phi}$  – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;  $\Phi_1, \Phi_2$  – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;  $\Phi$  – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;  $S'$  – середня річна заробітна плата одного працівника.

### **13.4. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства**

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства.

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності проводиться така робота: вивчається загальна і виробнича структура підприємства; оцінюється рівень наявної технології виробництва; проводиться аналіз витрат на виробництво; аналізується рух основних фондів.

*Під час аналізу загальної і виробничої структури підприємства розв'язуються такі завдання:*

- досліджуються основні техніко-економічні показники структурних підрозділів (обсяги виробництва, чисельність, основні фонди, фонд оплати праці тощо);

- визначаються кількість і місцезнаходження окремих структурних підрозділів, зокрема допоміжних та обслуговуваних, оптимальність їхнього розташування, а також стан будівель і споруд;



- проводиться експертиза доцільності виокремлення деяких підрозділів у процесі майбутньої реструктуризації;

- визначаються основні види продукції, обсяги їх випуску і реалізації за попередні та звітний роки, а також прогнозні показники на наступні роки для кожного структурного підрозділу і для підприємства в цілому; визначається частка кожного виду продукції в загальному обсязі.

Однією з причин незадовільного фінансового становища підприємства може бути утримання на його балансі значної кількості об'єктів соціально-побутового призначення.

*Завдання оцінювання рівня наявної технології виробництва розв'язується за такими основними позиціями:*

- наявністю сучасних передових технологій;
- використанням ноу-хау і власних інноваційних розробок;
- використанням автоматизованих систем управління.

У процесі аналізу звертається увага на циклічність технологічних процесів, їхню безперервність, повторне використання продуктів переробки (відходів), наявність науково обґрунтованих норм виготовлення продукції, серійність виробництва.

Під час аналізу витрат на виробництво визначається ефективність планування собівартості і проводиться факторний аналіз відхилень факту від плану. На підставі первинних бухгалтерських документів визначається сума витрат, не пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю, у собівартості продукції. При цьому аналізується фактична (у натуральному і вартісному виразі) наявність сировини, матеріалів, палива, купованих напівфабрикатів, інших товарно-матеріальних цінностей, що не стосуються виробництва продукції. На цій підставі розробляються рекомендації щодо їх подальшого використання, зокрема продажу. Велика увага приділяється питанню правильності віднесення витрат на собівартість продукції і на валові витрати для оподаткування.

Аналізуючи рух основних фондів і амортизаційних відрахувань, потрібно виходити з того, що балансова вартість окремих майнових активів майже ніколи не дорівнює їхній реальній ринковій ціні. Показники завантаженості основних фондів, зносу, матеріале- і енергомісткості, прогресивності технологічних процесів порівнюються з аналогічними показниками діяльності підприємств, найкращих у своїй галузі.

Майновий стан підприємства оцінюється на підставі дослідження

коефіцієнтів зносу, оновлення, вибуття основних фондів; частки активної частини основних фондів у їхній структурі. У процесі аналізу досліджуються тенденції зміни таких статей, як незавершені капітальні вкладення і майно в оренді, оскільки ці активи не беруть участі у виробничому процесі і, за певних обставин, збільшення їхньої частки може негативно вплинути на результативність фінансової і господарської діяльності підприємства. На підставі результатів оцінювання визначають можливість їх реалізації (у тому числі в рахунок погашення заборгованості).

Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності підприємства.

### **13.5. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємств (суб'єктів господарювання)**

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками.

*Класифікацію чинників зростання ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками:*

- 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);
- 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Групування чинників за першою ознакою уможливило достатньо чітко визначення джерел підвищення ефективності: зростання продуктивності праці і зниження зарплатомісткості продукції (економія затрат живої праці), зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва (економія затрат уречевленої праці), а також раціональне використання природних ресурсів (економія затрат суспільної праці). Активне використання цих джерел підвищення ефективності виробництва (діяльності) передбачає здійснення комплексу заходів, які за змістом характеризують основні напрями розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання (друга класифікаційна ознака).

Визначальними напрямками є:

- 1) прискорення науково-технічного та організаційного прогресу

(підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);

2) підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг);

3) усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньо економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи той суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників.

*У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств (суб'єктів господарювання).*

**1. Технологія.** Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

**2. Устаткуванню** належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних, строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

**3. Матеріали та енергія** позитивно впливають на рівень

ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

**4. Вироби.** Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством (організацією) для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

**5. Працівники.** Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

**6. Організація і системи.** Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

**7. Методи роботи.** За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства (організації). Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду.

**8. Стиль управління,** що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації). Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники і зростання ефективності діяльності на підприємстві (в організації). Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

**9. Державна економічна й соціальна політика** істотно впливає на ефективність суспільного виробництва.

Основними її елементами є: а) практична діяльність владних структур; б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність); в) фінансові інструменти (заходи, стимули); г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; е) макроекономічні структурні зміни; є) програми приватизації державних підприємств (організацій); ж) комерціалізація організаційних структур не виробничої сфери.

**10. Інституціональні механізми.** Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів – організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій).

**11. Інфраструктура.** Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

**12. Структурні зміни в суспільстві** також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання.

Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах: а) технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція

імпортних та вітчизняних технологій); б) склад та технічний рівень основних фондів (основного капіталу); в) масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій); г) моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; д) склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності діяльності організації в цілому.

### **13. 6. Діагностика якості менеджменту організації**

Критерієм ефективності управління є її якість.

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

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

Якість менеджменту інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

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

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

*Основними характеристиками якісної системи управління є:*

- ◆ спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів зацікавлених сторін;
- ◆ стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- ◆ гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- ◆ орієнтація на інноваційні процеси;
- ◆ соціально відповідальна поведінка кожного з зацікавлених сторін;
- ◆ безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

*До найважливіших складових якості менеджменту організації відносять:*

- якість управлінських рішень;
- корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);
- постійне удосконалення діяльності компанії;
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів.

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

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

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

- скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей;
- здійснювати повноцінну консультативну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;

- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;
- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

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

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

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

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

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

### **Запитання для самоконтролю**

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які типові чинники спричиняють низьку ефективність західних компаній?
3. Які заходи із подолання недоліків управління компаніями



використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?

4. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.

5. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?

6. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?

7. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?

8. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?

9. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?

10. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?

11. Які управлінські заходи використовуються для реалізації цільового підходу до ефективності?

12. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?

13. Які складові становлять предмет вибору у моделі конкуруючих оцінок?

14. Як Ви розумієте часову модель організаційної ефективності?

15. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

16. У чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?

17. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

18. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

19. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

20. Які чинники, на вашу думку, перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

21. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

22. Для яких підприємств, на Вашу думку, більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

**Адміністрування** – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

**Акціонерне товариство** – товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

**Акція** – це цінний папір без установленого терміну обігу, що засвідчує пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в акціонерному товаристві та право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивіденду, а також на участь у розподілі майна при ліквідації акціонерного товариства.

**Антикризове корпоративне управління** – стосується господарських товариств корпоративного типу, розглядається незалежно від величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники, які можна застосовувати в усіх випадках.

**Антикризове регулювання** здійснюється на рівні державних органів і передбачає формування законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України).

### **Антикризове регулювання:**

1. Це макроекономічна категорія. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу зі сторони держави, які направлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

2. Це сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розробляються і здійснюються для окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління має розроблятися на рівні окремих підприємств у рамках чинних законодавчих та нормативних документів.

3. Це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання

з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

**Асоціація** – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єднались шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, утворення спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств - її учасників.

**Асоційовані підприємства** – група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та управлінні. Залежність між ними може бути простою коли один з учасників має змогу блокувати прийняття рішень іншим підприємством, які повинні прийматись кваліфікованою більшістю голосів; і вирішальною (виникає, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді, загальних зборах чи інших органах управління іншого підприємства, зокрема, володіння контрольним пакетом акцій).

**Баланс** – фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

**Бізнес-інкубатор** – це самостійне підприємницьке утворення, метою якого є створення і розвиток нових підприємств. За своїм призначенням і метою діяльності

**Бізнес-центр** – це, як правило, недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади й іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні.

**Бюджет** – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

**Бюджетування** – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

**Господарські товариства** – підприємства, установи та організації, створені об'єднанням капіталів та підприємницької

діяльності групи осіб (фізичних, юридичних, державних органів) для спільного господарювання, важливими ознаками господарських товариств є об'єднання капіталів, статус юридичної особи, централізоване управління цією юридичною особою, обмежена (крім товариства з додатковою відповідальністю, повного і командитного товариств) відповідальність, можливість уступки корпоративних прав та їх переміщення.

**Державна акціонерна компанія** – це відкрите акціонерне товариство, у якому державі належить пакет акцій, що відповідно до законодавства забезпечує правомочність загальних зборів акціонерів.

**Дисципліна** – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації. Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві.

**Довірче товариство** – це фірма, яка здійснює представницьку діяльність відповідно до договору, укладеного з довірцями майна щодо реалізації їх прав власників. Довірче товариство є досить специфічною ланкою в системі корпоративного управління, де здійснюється передавання функцій управління від власника до професійного управляючого, який, на думку власника, більш ефективно здійснить функції розпорядження його майном.

**Ефективність групова** – рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

**Ефективність індивідуальна** – рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

**Ефективність організаційна** – рівень виконання завдань організацією.

**Завдання** – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

**Задачі організації** – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

**Інвестиційна компанія** – торгівець цінними паперами, який, крім провадження інших видів діяльності, може залучати кошти для здійснення спільного інвестування через емісію цінних паперів та їх розміщення. Інвестиційна компанія створюється у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю в порядку, встановленому для цих товариств, та здійснює діяльність щодо спільного інвестування.

**Інжиніринг бізнесу** – це набір прийомів і методів, які компанія

використовує для проектування бізнес-систем у відповідності до своїх цілей.

**Інформація** – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

**Кадрова політика** – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

**Кластер** – це територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співробітничать з науковими установами й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції й економічного розвитку регіону.

**Командитне товариство** – товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, що здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників). Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

**Комісія** – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

**Композиційний підхід до ефективності управління** – ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

**Компоненти внутрішнього середовища організації:** виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал.

**Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу:** постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (банки, установи тощо).

**Конкурентні переваги** – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

**Конкурентоспроможність** – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

**Конкурентоспроможність підприємства** – потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного

довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

**Конкурентоспроможність підприємства** – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності.

**Контроль** – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

**Контроль випереджаючий (попередній)** – контроль “входів” у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

**Контроль заключний** – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

**Контроль поточний** – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

**Концерн** – об'єднання підприємств, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники наділяють концерн частиною своїх повноважень, у т.ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими організаціями. Вони не можуть бути одночасно учасниками інших об'єднань підприємств.

**Компанія** – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

**Координація робіт** – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

**Короткострокові плани** – плани, які складаються на період до одного року і, як правило, не змінюються

**Корпоративна культура** – це сукупність правил, звичаїв та усталеною практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.

**Корпоративне управління** – процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат

через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами

**Корпорація** – договірне об'єднання, створене на основі консолідації виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, з делегуванням окремих повноважень централізованого управління діяльністю кожного з учасників органом управління корпорації.

**Культура організації** – це система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники. До поняття філософії організації входять легенди, ритуали і символи, які зрозумілі для всіх працівників і якими керуються в повсякденній діяльності. *Культура організації* включає її історію і традиції, спомини про славетні часи і успішне подолання різноманітних труднощів, а також анекдоти і легенди, які ветерани розповідають новачкам.

**Ліквідність** – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

**Маркетинг персоналу** – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.

**Менеджер** – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**Менеджмент** – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

**Менеджмент** (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

**Менеджмент** (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

**Мета** – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

**Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих виконавців з метою активізації ініціативи і творчого підходу всього персоналу в процесі практичної діяльності та для задоволення його потреб.

**Місія організації** – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

**Неформальна організація** – це спонтанно утворена група людей,

які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної цілі.

**Оперативна (тимчасова робоча) група** – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

**Оперативні плани** – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

**Організаційна діяльність** – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

**Організаційний дизайн** – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін.

**Організаційний інжиніринг** – це технологія побудови і розвитку організацій (бізнес-систем), заснована на інженерному підході.

**Організаційно-кадровий аудит** – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу

**Організаційна культура** – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

**Організаційна структура** – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

**Організаційні зміни** – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

**Організація** – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

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

**Орієнтири** – плани, що носять характер напрямку дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

**Очікуваний ефект** – це сума можливих результатів реалізації



альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

**Персонал** – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. *Управлінський персонал* – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. *Виробничий персонал* – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

**Підприємство** – самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво більшості товарів і послуг, здійснює науково-дослідницьку, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

**Повне товариство** – товариство, при якому всі учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, особливістю управління є те, що ведення справ здійснюється за загальною згодою всіх учасників

**Повноваження лінійні** – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

**Повноваження функціональні** – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

**Повноваження штабні** – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

**Поглинання** – зміни у володінні контрольним пакетом акцій, тобто набуття контролю над акціонерним товариством шляхом придбання певного пакета акцій.

**Поділ організації** – припинення діяльності однієї юридичної особи з передачею за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах її майнових прав та зобов'язань кільком юридичним особам-право-наступникам, створеним у процесі реорганізації.

**Поділ праці** – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

**Показники фінансової стійкості підприємства** – це співвідно-

шення власних та позикових коштів за темпами накопичення власних коштів у результаті поточної фінансової діяльності, співвідношення мобільних та іммобільних коштів підприємства, достатнє забезпечення матеріальних оборотних коштів власними джерелами.

**Положення про персонал** – це внутрішній документ, що визначає основні вимоги кадрової політики щодо формування персоналу акціонерного товариства, розробки та здійснення програм розвитку персоналу, регулює порядок оплати, порядок найму, просування по службі, атестації, вивільнення персоналу, питання формування соціального партнерства персоналу та адміністрації.

**Положення про загальні збори.** Такі положення регламентують порядок проведення зборів і дають можливість їх організаторам мати розписану процедуру.

**Правила** – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

**Програми** – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

**Продуктивність** – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

**Проекти** – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

**Проектування робіт** – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

**Промислово-фінансова група (ПФГ)** - об'єднання, створене за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До її складу можуть входити промислові та інші підприємства, наукові, проектні, фінансові установи. У складі ПФГ визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від її імені. ПФГ не є юридичною особою, не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

**Процесний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

**Рада товариства (спостережна рада)** – орган, що представляє

інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і контролює діяльність виконавчого органу.

**Ревізійна комісія** – орган, що контролює фінансово господарську діяльність виконавчого органу (фактично не може бути віднесена до органів управління, оскільки не наділена ніякими владними повноваженнями).

**Ревізійна комісія акціонерного товариства** – це наглядовий і контролюючий орган товариства, головна функція якого полягає у здійсненні контролю за фінансово-господарською діяльністю правління акціонерного товариства. Членами ревізійної комісії не можуть бути члени правління, ради акціонерного товариства (спостережної ради) та інші посадові особи.

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

**Ризик** – це імовірна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

**Ризик організації** – це комбінація трьох елементів: події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; імовірності цієї події та наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах організації.

**Ризик-менеджмент** – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

**Розподіл ресурсів** – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

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

**Системний підхід до визначення ефективності** – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і

необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

**Системний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

**Слабкі сторони** – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

**Стандарти** – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

**Стандартні операційні процедури (СОП)** – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП – випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються

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

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

**Стратегічні плани** – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Стратегія** – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

**Стратегія диференціації** спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

**Стратегія контролю за витратами** ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

**Стратегія фокусування** – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

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

**Ступінь складності організаційної структури** – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

**Ступінь формалізації організаційної структури** – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

**Ступінь централізації організаційної структури** – місце переважного зосередження права прийняття рішень.

**Схема організаційної структури управління** – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості

**Технополіси** – це організаційні форми об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання могутнього імпульсу для економічного розвитку регіону.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, які мають містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів. Характерним для ТОВ є те, що зміни вартості майна, зробленого як внесок, та додаткові внески учасників не впливають на розмір їх частки у статутному фонді, зазначеної в установчих документах товариства, якщо інше не передбачено установчими документами.

**Управління** – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

**Управлінська інформація** – корисні дані, що надходять в інформаційні канали та підтверджують або змінюють управлінські рішення менеджерів.

**Управління персоналом** – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

**Управлінське рішення** – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту

**Фірма** – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

**Формалізація** – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

**Функціональний підхід до оцінки ефективності управління** – погляд на ефективність управління з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

**Холдингові компанії** – об'єднання господарських одиниць, що є акціонерними підприємствами і які передають контрольні пакети акцій холдингам. Холдинг розпоряджається виробничою, комерційною і фінансовою діяльністю підприємств.

**Центр витрат** – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

**Центр доходів** – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

**Центр інвестицій** – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

**Центр прибутку** – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

**Цикл менеджменту** – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

**Цільовий підхід до визначення ефективності** – погляд на ефективність діяльності організації з погляду досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

**Цільовий підхід до оцінки ефективності управління** – ґрунтується на посиранні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом.

**Часова модель організаційної ефективності** – ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. Антикризисное управление / под ред. Э.С. Минева, В.А. Паначушина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В.Е. Архипов. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 48 с.
4. Белявцев М.І. Маркетинг : навч. посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. - К. : ЦНЛ, 2005. - 328 с.
5. Бойделя Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей: пер. с англ. / Т. Бойделя. – М., 1995. – 896 с.
6. Бутко М.П. Виробничий менеджмент : підручник / М.П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
7. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
8. Виноградський М.П. Менеджмент в організації / М.П. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Кондор, 2004. – 598 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом. : навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, А.М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
11. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гришиани. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
12. Гомба Л. Організація праці менеджера / Л. Гомба. – К.: КДТЕУ, 1994.
13. Господарський кодекс України. – К.: Україна, 2011.
14. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Т.В. Гринько. – Кривий Ріг: Вид. дім, 2005. – 324 с.
15. Гуторов О.І. Менеджмент: навч. посіб для самост. роботи студ. / О.І. Гуторов, О.О. Гуторова; Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2013. – 210 с.
16. Данилишин Б. Підвищення конкурентоспроможності української економіки є одним з комплексних наслідків інтеграції в європейський економічний простір [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=145668&cat\\_id=38461](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145668&cat_id=38461)

17. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

18. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К.: Вища школа, 1994. – 220 с.

19. Завадський І.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК: підручник. - К.: Вища шк., 1992. – 367 с.

20. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 334 с.

21. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 324 с.

22. Канінський М.П. Ринкова конкуренція і конкурентоспроможність продукції / М.П. Канінський // Формування та функціонування ринку агропромислової продукції / За ред. П.Т. Саблука. – К.: ІАЕ УААН, 2000.

23. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.

24. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 485 с.

25. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство у ринковому середовищі / Ю.С. Коваленко. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 200 с.

26. Кондрашихін А.Б. Теорія та практика підприємницького ризику: Навчальний посібник. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа. – К. : ЦУЛ, 2009. – 224 с.

27. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - К. : Хімджест, 2008. – 720 с.

28. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.

29. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – С.Пб.: Питер, 2001. – 432 с.

30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.

31. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю.В. Кузнецов – С.Пб.: Изд. С-Пт. университета, 1990. – 206 с.

32. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є.



Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., виправлене, доповнене. – Київ: - «Академвидав», -2007. – 451 с.

33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: КНЕК, 2001. – 580 с.

34. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навчальний посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

35. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрного сектора України / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: Нора-Друк, 2004. – 246 с.

36. Марущак С.М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. / С.М. Марущак, Г.В. Єфімова, О.В. Пашенко. – Херсон : Олді-плюс, 2014 – 296 с.

37. Менеджмент організації. Учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.

38. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

39. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгаль, Г.Ф. Сініок – К.: ТОВ „УВПК „Екс об”, 2002. - 392 с.

40. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О.А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.

41. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

42. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133 с.

43. Портер М. Конкуренція: Пер. с англ. / Майкл Портер. – М.: Издат. дом „Вільямс”, 2005. – 608 с.

44. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року [Електронний ресурс]: розпорядження КМУ від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-p>.

45. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.

46. Рудьєв В.А. Менеджмент: Навчальний посібник. / В.А. Рудьєв, В.О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.

47. Румянцева З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА, 1995. – 429 с.
48. Стратегия и тактика антикризисного управления / под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – С.Пб.: Спец. лит., 1996. – 512 с.
49. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020r.pdf](http://www.uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020r.pdf).
50. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.; Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
51. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М., 1998. – 669 с.
52. Уткин З.А. Антикризисное управление /З.А. Уткин – М.: Тандем, 1997.
53. Череп А.В. Інноваційний менеджмент : підручник / Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. – К.: Кондор, 2014. – 452 с.



*Навчальне видання*

Гуторова Олена Олександрівна

# **Менеджмент організації**

*Навчальний посібник*

За редакцією автора  
Комп'ютерний набір і верстка О.О. Гуторова

---

Підписано до друку 29.06. 2017. Формат 60 x 84 1/16.  
Гарнітура Таймс. Друк цифровий.  
Обсяг 15.58 ум.-друк. Тираж 50.

---

Виробник – редакційно-видавничий відділ Харківського  
національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 62483,  
Харківська обл., п/в „Докучаєвське-2”, навч. містечко, тел. 99-72-70,  
E-mail: office@knau.kharkov.ua

---

Надруковано в друкарні ТОВ «ПромАрт»  
61023, м. Харків, вул. Весніна, 12.  
тел. (057) 717-28-80 e-mail: promart\_order@ukr.net