

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
"НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ"



**В.В. Приходько, В.І. Прокопенко, В.В. Малий, І.В. Шереметьєва,
Ю.О. Шабанова, В.А. Шаповал, Л.Л. Кармазіна**

Теорія організації

Навчальний посібник

За редакцією І.В. Шереметьєвої

Дніпропетровськ
НГУ
2011

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

Т 33

Рекомендовано вченою радою Державного ВНЗ "НГУ" як навчальний посібник для студентів напряму підготовки 8.18010018 "Адміністративний менеджмент" (протокол № 5 від 01.06. 2010).

Рецензенти:

Л.М. Варава, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування (Криворізький технічний університет);

І.А. Олександров, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту (Донецький національний університет).

Автори: В.В. Приходько, В.І. Прокопенко, В.В. Малий, І.В. Шереметьєва, Ю.О. Шабанова, В.А. Шаповал, Л.Л. Кармазіна

Теорія організації [Текст]: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, Т 33 В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. – Д.: Національний гірничий університет, 2011. – 258 с.

Зміст видання відповідає освітньо-професійній програмі підготовки магістрів за спеціальністю "Адміністративний менеджмент" (за Переліком 2010 Галузь знань 1801 Специфічні категорії, спеціальність підготовки 18010013) (галузевий стандарт вищої освіти України ГСВО ОПП 8.18010013-04), зокрема – програмі дисципліни "Теорія організації".

Розглянуто загальні поняття функціонування організації, основні процеси управління організацією, сутність організаційного проектування, узагальнено досвід проектування ефективних організацій, розглянуто підходи до побудови ефективної структури організації з використанням методів управління проектами, викладено основні положення сучасних інформаційних технологій управління організацією, теоретичні підходи до формування та практичні методи оцінювання ефективності діяльності організацій.

Сформульовано навчальні цілі змістових модулів, які окреслюють навички та уміння магістрів з управління адміністративною діяльністю.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, що вивчають дисципліну "Теорія організації".

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.290-2я73

© В.В. Приходько, В.І. Прокопенко, В.В. Малий,
І.В. Шереметьєва, Ю.О. Шабанова, В.А. Шаповал,
Л. Л. Кармазіна, 2011

© Державний ВНЗ "Національний гірничий
університет", 2011

ЗМІСТ

Замість передмови. Що ми розуміємо під професіоналізмом управлінських кадрів	6
I змістовий модуль. Загальна теорія організації	10
Розділ 1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.	11
1.1. Організація як соціотехнічна система	11
1.2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організаційної системи	13
1.3. Основні закони діяльності та життєвий цикл організації.....	15
1.4. Види організацій.....	17
1.5. Сутність організації та проекту.....	24
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	26
Розділ 2. Аспекти проектного аналізу	27
2.1. Проектні структури і розробка концепції проекту.....	27
2.2. Структура та зміст проектного аналізу.....	30
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	36
Розділ 3. Організаційна діяльність	37
3.1. Організація як система процесів.....	37
3.2. Управлінські рішення.....	39
3.3. Планування і виконання планів в організації.....	46
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	50
Розділ 4. Організаційне проектування	50
4.1. Сутність організаційного проектування.....	50
4.2. Завдання проектування організації.....	53
4.3. Формування підрозділів організаційної структури.....	57
4.4. Централізація і децентралізація організаційної структури.....	60
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	64
Розділ 5. Методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів і систем	64
5.1. Віртуалізація бізнес-систем.....	64
5.2. Роль інтелектуалізації спеціалістів для розвитку організації.....	69
5.3. Перехід до моделі ефективної системи управління.....	75
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	78
Розділ 6. Методи декомпозиції	79
6.1. Ієрархічна структура робіт.....	79
6.2. Вибір ефективної декомпозиції робіт.....	84
6.3. Складання реалістичного розпису виконання проекту.....	88
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	92
Висновки до I змістового модулю	93

II змістовий модуль. Створення ефективної організації	94
Розділ 7. Побудова структури організації (підприємства, установи).....	95
7.1. Формальна організація.....	95
7.2. Внутрішні складові організації та їхній взаємний зв'язок.....	98
7.3. Складові організаційної структури проекту.....	105
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	109
Розділ 8. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації	110
8.1. Основні поняття розподілу функцій між структурними підрозділами організації.....	110
8.2. Види організаційних повноважень.....	113
8.3. Ефективна організація розподілу повноважень.....	116
8.4. Посадові інструкції як засіб делегування повноважень.....	117
8.5. Перешкоди для ефективного делегування повноважень.....	119
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	121
Розділ 9. Утворення тимчасових структур в організації	121
9.1. Основні форми організації проектів.....	121
9.2. Особливості проектів в функціональній і матричній організації.....	127
9.3. Проблеми адаптації організаційних структур.....	131
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	133
Розділ 10. Технологія управління організацією	133
10.1. Технологія прийняття управлінських рішень.....	133
10.2. Творче розв'язання управлінських проблем.....	139
10.3. Подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень про впровадження організаційних інновацій.....	143
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	146
Розділ 11. Інформаційно-аналітичні технології	147
11.1. Інформація як стратегічна зброя.....	147
11.2. Сучасні уявлення про інформаційні технології.....	152
11.3. Інформаційні технології і конструювання організацій.....	156
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	160
Розділ 12. Проведення інформаційно-аналітичної роботи в організації	161
12.1. Аналіз обраної стратегії.....	161
12.2. Організації, діяльність яких направлена на безперервне покращення.....	165
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	170
Розділ 13. Основні закономірності ефективної праці	170
13.1. Поняття про управління людськими ресурсами.....	170
13.2. Відбір кадрів як інструмент забезпечення ефективної праці.....	171
13.3. Мотиваційні механізми впливу на ефективність трудової діяльності.....	175
13.4. Процедури матеріального стимулювання ефективної праці.....	178
13.5. Особливості стимулювання робітників збуту і управлінців.....	182

<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	187
Розділ 14. Правові режими ефективної діяльності персоналу	187
14.1. Поняття про "правові режими".....	187
14.2. Вимоги правового режиму до праці персоналу.....	190
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	193
Розділ 15. Критерії ефективної діяльності організації	193
15.1. Поняття про ефективність діяльності організації.....	193
15.2. Види організаційної ефективності.....	196
15.3. Критерії ефективності діяльності організації.....	202
15.4. Чинники зростання ефективності діяльності організації.....	204
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	208
Розділ 16. Оцінка ефективності	208
16.1. Підходи до оцінки ефективності діяльності організації.....	208
16.2. Показники економічної ефективності діяльності організації.....	214
16.3. Оцінка соціальної та екологічної ефективності організації.....	216
16.4. Оцінка ефективності інноваційних проєктів.....	219
16.5. Оцінка ефективності управління організацією.....	224
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	228
Розділ 17. Сучасні інформаційні технології та інновації в організаціях	228
17.1. Інноваційні можливості сучасних інформаційних технологій.....	228
17.2. Стратегічні роль інновацій для організації.....	234
17.3. Методи сприяння назрілим інноваційним процесам.....	237
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	241
Розділ 18. Інструменти сучасного офісу	241
18.1. Організація офісу проєкту.....	241
18.2. Структура інформаційного фонду організації.....	247
18.3. Порядок роботи з окремими блоками інформації	250
<i>Запитання і завдання до самоконтролю</i>	252
Висновки до II змістового модулю	252
Загальні висновки	253
Література	254
Предметний покажчик	255

Замість передмови

Що ми розуміємо під професіоналізмом управлінських кадрів

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської і комерційної діяльності залежить передусім від компетентності й творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними теоретичних принципів та закономірностей управління, опанування методиками і навичками практичного їх застосування, а також оволодіння мистецтвом управління.

Розуміння науки, практики та мистецтва управління ґрунтується на тому, що організації як структурні елементи економіки кожної країни, мета функціонування яких – виробництво товарів і послуг для населення, є складними соціально-технічними системами, на діяльність яких впливають численні та різноманітні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ефективна діяльність організацій передбачає створення та функціонування певної системи управління, основним суб'єктом якої є люди, які працюють в організаціях і з організаціями. Не треба нікого переконувати, що в останні роки, а особливо в умовах світової фінансово-економічної кризи, основною перешкодою на шляху до підвищення ефективності виробничої та комерційної діяльності підприємств *став гострий дефіцит професіоналів* серед керівників і менеджерів на всіх без виключення рівнях: від державних організацій до підприємств малого бізнесу.

У недавньому минулому розгалужена система вищих партійних, а також профспілкових й комсомольських шкіл опікувалась дбайливим вихованням керівників для партійних, радянських та потужних господарських структур, на які покладалась головна відповідальність за реалізацію прийнятих державних рішень і проектів, розвиток окремих територій та підприємств. Сьогодні Україна опинилась у такому періоді свого розвитку, коли багато з того, що належить робити з питань управління в різних сферах, треба організувати інакше. Бо раніше сформовані правові норми і правила дій здебільшого вже не підходять (інша країна, інша ідеологія, інші вектори розвитку).

Отже, сильну генерацію національних управлінських кадрів незалежної України потрібно готувати для вирішення інших завдань і в інших умовах.

Випускники вищого навчального закладу – майбутні управлінці – повинні мати такі людські й професійні якості, поєднання яких в одній особі може характеризувати сучасного керівника як *сучасного українського інтелігента*:

- високу моральність і людяність, патріотизм і слухняність нормам закону;
- глибокі й різнобічні професійні знання, а також наявність умінь їх використовувати у повсякденній управлінській діяльності;
- нарешті, здатність успішно діяти в умовах численних невирішених проблем, притаманних часу розбудови нової економіки, тобто таких ситуацій і

завдань, коли для них ще не напрацьовано відповідних і адекватних способів дій (теоретичних знань), – тож їм не можна й навчати у звичний для вищої школи спосіб.

Таким чином, за самим поняттям *управлінець-професіонал* – це високо-освічена, патріотична і моральна, інтелігентна й законослухняна людина, яка здатна не будь-як і не будь за яку ціну, але відповідно до норм культури, права та особливостей ситуації, що виникла, розв'язувати нагальні фахові управлінські завдання в інтересах подальшого розвитку незалежної України, не дивлячись на рівень їхньої складності.

Формування управлінця-професіонала є надто складним процесом, який поєднує не лише набування компетентностей у ході навчання та підготовки майбутнього менеджера, але також повноцінну освіту, виховання, розвиток та соціалізацію. У той же час частина з цих базових педагогічних процесів ще й досі представлена у вітчизняній вищій школі доволі поверхнево.

Отже, до порядку денного педагогів і організаторів вищої освіти самим життям включені масштабні роботи з налагодження процесу становлення національних управлінських кадрів. Формування патріотичних і дієвих менеджерів освітнього рівня "Магістр" в сучасній Україні сьогодні може бути забезпечене через підготовку фахівців за спеціальностями "Адміністративний менеджмент", "Управління проектами", "Управління інноваційною діяльністю".

Навчальний посібник "Теорія організації" має забезпечити, власне, *освітню складову* в складному процесі становлення професіональних управлінських кадрів.

У сучасних умовах розвитку економіки велике значення надається організаційним процесам, які протікають у багатогранній діяльності організації. Не розуміючи сутності організацій та закономірностей їхнього розвитку, не можливо ні управляти ними, ні ефективно використовувати їхній потенціал, ні опановувати сучасні технології їх діяльності.

Сучасний менеджер має знати та вміти застосовувати на практиці закони, яким підпорядковуються організації; він має володіти теоретичними знаннями та практичними навичками щодо проектування та корегування організаційних систем, регулювання та управління ними.

Відповідь на ці завдання дає *теорія організації* □ наука, що узагальнює та розвиває досягнення багатьох інших наук, які складають основи управління: теорії систем, інформації, комунікації, прийняття рішень тощо. Необхідність вивчення теорії організацій при професійній підготовці менеджерів різних рівнів пов'язана з тим, що досягнення кінцевих результатів управлінської діяльності передбачає створення ретельно продуманої високоякісної системи управління, яка забезпечує ефективну цілеспрямовану поведінку всіх членів організації. При цьому має бути збережена спадкоємність нових проектних підходів організаційної науки з традиційними методами та підходами.

Отже, дисципліна "Теорія організації" має посісти одне з провідних місць у професійній підготовці менеджерів-управителів з адміністративної діяльності поряд з такими дисциплінами, як менеджмент організацій, техніка адміністра-

тивної діяльності, управління трудовими ресурсами, адміністративний менеджмент. Вивчення теорії організацій покликано якісно змінити підхід до організації, розуміння та регулювання процесів, що в ній протікають, та, врешті-решт, їх адаптування до умов ринкових відносин.

Предметом вивчення теорії організації є аналіз процесів, що протікають у організаційних системах, включаючи закономірності й проблеми розвитку організацій, які являють собою цілеспрямоване об'єднання в групи окремих людей для спільної діяльності.

Головне завдання вивчення основ теорії організацій як наукової дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

У даному навчальному посібнику зроблена спроба систематизувати та узагальнити теоретичний доробок і методичний досвід в галузі теорії організацій.

Мета видання цього навчального посібника – це опанування майбутніми менеджерами (управителями) з адміністративної діяльності сучасних знань і навичок проектування організаційних структур управління, адекватних завданням раціонального використання ресурсів організації, формування в них системного бачення всіх організаційних процесів, що створює необхідні передумови для прийняття рішень і здійснення господарської діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

При формуванні структури та змісту навчального посібника враховувались:

□ місце дисципліни "Теорія організації" у складі освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю "Адміністративний менеджмент";

□ сформульовані в освітньо-кваліфікаційній характеристиці підготовки магістрів за спеціальністю "Адміністративний менеджмент" кваліфікаційні вимоги до соціально-виробничої діяльності випускників у вигляді переліку здатностей та умінь вирішувати задачі діяльності та систем компетентностей щодо їх реалізації.

Навчальний посібник окрім передмови включає два змістових модулі. У першому – *Загальна теорія організації* – розглянуто поняття організації, цілей її діяльності, внутрішнього та зовнішнього середовищ її функціонування, види організацій та їх об'єднань, основні поняття процесу управління організацією; розкрито сутність організаційного проектування, методологічні засади формування організаційної структури.

У другому змістовому модулі – *Створення ефективної організації* – узагальнено досвід проектування ефективних організацій, розглянуто підходи до побудови ефективної структури організації з використанням методів управління проектами; викладено основні положення сучасних інформаційних технологій управління організацією, подано концепції створення віртуального офісу, проаналізовано основні теоретичні підходи до формування та методи оцінювання ефективності діяльності організацій.

Додані до кожного розділу питання для самоконтролю можуть використовуватись не тільки за прямим призначенням, а й для організації дискусій з теоретичних та практичних питань дисципліни.

Автори вважають, що даний навчальний посібник може заповнити нішу в створенні методичного забезпечення підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" з адміністративного менеджменту, управління проектами та інноваційною діяльністю й, безумовно, стане корисним для студентів вищих навчальних закладів, які прагнуть стати вправними менеджерами і високоосвіченими фахівцями з управління.

І змістовий модуль

ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

У першому розділі – *Загальна теорія організації* – розглянуто поняття організації, як однієї з найбільш поширених і змістовних у сучасному світі категорій, а також цілі її діяльності. Надано характеристику внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій, їх класифікацію за різними ознаками.

Ґрунтуючись на аналізі зарубіжних та вітчизняних джерел уточнено понятійний апарат процесу управління організацією, де також розкрито подібність та відмінність понять *проект* і *організація*. Дано уявлення про організаційну діяльність, де організація розглядається як система процесів, які логічно пов'язуються одне з одним для забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів "на вході" у відповідну продукцію або послуги "на виході" системи. Детально розглянуто сутність організаційного проектування, методологічні засади формування організаційної структури, методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів і систем.

Розкриті принципи методів декомпозиції, де розглянуто критерії вибору ефективної декомпозиції робіт, поняття „пакети робіт”, правила, яких потрібно дотримуватись для того, аби забезпечити розумний обсяг пакетів робіт.

Опираючись на матеріали розділу, студент повинен вміти наступне. У складі апарату управління та в умовах визначеного терміну виконання, в межах чинного законодавства, використовуючи типові управлінські технології:

- здійснювати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації;
- використовувати аспекти проектного аналізу;
- за результатами аналізу діяльності організації та причин виникнення проблем і можливих шляхів їхнього вирішення коригувати цілі діяльності та структуру адміністративної служби в рамках організаційної діяльності;
- виходячи з установчих документів, визначати перелік структурних підрозділів та ієрархічні рівні адміністративної служби, види і форми взаємовідносин адміністративної служби з іншими структурними підрозділами організації;
- в умовах виробничої діяльності організовувати тимчасові робочі групи, комісії з використанням методів та засобів інформаційного моделювання управлінських процесів та систем;
- на підставі результатів аналізу опису продуктів діяльності та визначених технологій їх створення за допомогою методів декомпозиції визначати зміст та перелік необхідних робіт.

1. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Організація як соціотехнічна система

Категорія *організації* є однією з найбільш поширених і змістовних у сучасному світі. Тому сучасність нерідко розглядають як *світ організацій*, які являють собою *сукупність людей та їхніх груп, об'єднаних для досягнення визначеної мети або ж для розв'язання того чи іншого завдання на основі визначених правил і процедур, а також розподілу праці та обов'язків*.

Таким чином, *організація* (від лат. *organizo* – стрункий порядок, об'єднання) – це об'єднання людей для досягнення спільних для них цілей.

Згідно з класичним визначенням Честера Бернарда *організацією* називають об'єднання з двох або більшої кількості людей, які свідомо координують свої зусилля для досягнення *спільних цілей*.

Організація можлива за таких умов:

- ▶ є принаймні дві людини, які вважають себе членами організації;
- ▶ є хоча б одна мета (тобто, результат, якого потрібно досягти), яка сприймається як загальна мета для всіх членів групи;
- ▶ члени групи спеціально працюють разом, щоб досягти визначеної і прийнятої ними мети.

Організації, у яких для досягнення визначених цілей застосовується спільна праця відповідних фахівців, виступають соціально-економічними інституціями з такими спільними для них рисами:

- *цілі*, що відображують їхню місію і ті види продукції та послуг, що ними виробляються, задля задоволення потреб суспільства;
- *персонал або працівники*, які мають кваліфікацію, знання й уміння, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- *розподіл праці*, який відбувається відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик кожного спеціаліста і забезпечує раціональну структуру завдань і відповідних робіт;
- *комунікації*, або ж різні види зв'язків, необхідних працівникам у ході виконання спільної роботи;
- *формальні правила поведінки, процедури і контроль*, які встановлюються для того, аби організації функціонували як цілісні утворення;
- *рівні повноважень і відповідальності*, які встановлюють обсяг влади для різних посадових осіб організації.

Серед схем, які використовуються для комплексної презентації *організації*, чи не найбільш поширеною є так звана модель "семи факторів" Мак-Кінсі. Цю модель застосовують для осмислення проблем, що постають перед організацією. При цьому вважається найбільш оптимальним такий порядок можливої зміни зазначених у моделі "семи факторів" формальної організації:

1. Стратегія організації.
2. Навички і кваліфікація її фахівців.
3. Цінності, що вони поділяють (або не поділяють).
4. Структура.
5. Система.
6. Штат, наявні кадри.
7. Стиль.

У ХХ столітті сформувався *системний підхід* до вивчення організацій як таких, який дозволив розглядати їх у єдності всіх складових елементів, підсистем і процесів. У його основу покладена загальна теорія систем.

Розглядаючи еволюцію підходів до явища *управління*, виділяють два різні підходи до організації як системи з позицій її відношень із зовнішнім середовищем. У частині робіт на тему загальної теорії систем головна увага приділена розгляду внутрішніх елементів і зв'язків між ними, структурам і процесам, що забезпечують досягнення цілей і отримання результатів. Такий підхід сформував уявлення про організацію як *закриту систему*. Відповідно до ускладнення зв'язків організацій із зовнішнім середовищем акцент у роботах із системного представлення організацій зміщується на встановлення й описання їх неподільного зв'язку із зовнішнім світом. Відтак сформувались риси моделі організації як *відкритої системи*, якою вона насправді і є.

Організації як системи можна *характеризувати такими ознаками*:

- ▶ є динамічними соціотехнічними системами і своєю діяльністю демонструють цілі свого існування;
- ▶ не обмежуються самі собою, не є замкненими, але натомість відкриті та мають інтерфейси (точки перетину) з іншими системами й організаціями;
- ▶ складаються з визначеної кількості підсистем всередині більш масштабної організації, наприклад, підприємства, які (підсистеми) частково мають безпосередній зв'язок із зовнішнім оточенням.
- ▶ мають і використовують чітко відміряну кількість і якість ресурсів, при цьому відбувається неперервна взаємодія між підсистемами організації;
- ▶ володіють властивістю *емерджентності*, тобто організація як система характеризується деякою новою якістю, що не є простою сумою властивостей підсистем, що її складають;
- ▶ з одного боку здатні реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до них, тобто є *адаптивними*, а з іншого – можуть підтримувати суттєво важливі для системи параметри у припустимих межах в умовах зовнішніх та внутрішніх змін, тобто володіють *гомеостатичністю*;
- ▶ регулюють функціонування і спільну діяльність елементів системи з урахуванням цільових завдань. При цьому цілі орієнтовані на те, щоб положення і відношення елементів поміж собою були оптимально погоджені, аби досягти попередньо намічених результатів. Умовами керованості організації є наявність зворотного зв'язку та ієрархічність побудови.

1.2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організаційної системи

Усі формальні організації характеризуються наявністю певних ресурсів, що потрібні для їх діяльності, у процесі якої організація перетворює ресурси для досягнення своїх цілей як, приміром, випуск продукції або ж надання послуг. До таких ресурсів належать: люди (людські ресурси), капітал (фінансові ресурси), матеріали (матеріальні ресурси), технологія (технологічні ресурси), інформація (інформаційні ресурси) тощо.

Найважливіша характеристика організації – її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не здатна існувати сама по собі. Отже, організації повністю залежать від зовнішнього середовища, тобто від ресурсів, споживачів і тих результатів, яких вони намагаються досягти.

Зовнішнє середовище визначається як сукупність змінних, що знаходяться за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту. *Зовнішнє середовище* складається із середовища прямого (акціонери, конкуренти, торгові підприємства, що реалізують вироблену продукцію, постачальники і споживачі, урядові органи, місцеві органи, спілки споживачів) і непрямого впливу (міжнародні події, стан економіки країни, рівень науково-технічного прогресу, соціально-культурні чинники, екологічні умови тощо). Чинники зовнішнього середовища впливають на все, що відбувається всередині організації.

В умовах ринкової економіки ризик ринку є найбільш суттєвим зовнішнім фактором, а отже, потрібно у першу чергу постійно відслідковувати такі *параметри ділового середовища* організації:

- ▶ *складність ринку*, яка визначається тим, у якій мірі ринок впливає на способи, темпи і технологію виконання робіт усередині самої організації;

- ▶ *ступінь диверсифікації*, яка характеризує спектр продуктів, клієнтів або послуг, що пропонуються на ринку і вимагають дій у відповідь з боку підприємства;

- ▶ *визначеність і стабільність*, такі, що допомагають, або ж, навпаки, такі що заважають підприємству передбачати хід і темпи змін на даному сегменті ринку;

- ▶ *співвідношення можливостей і загроз* на даному ринку, що визначає його результуючу оцінку для даного підприємства;

- ▶ *характер відношень з іншими організаціями*, що визначає розуміння вимог і запитів з їхньої сторони, наявність прямих або опосередкованих зв'язків, ступінь залежності від них і т.п.

До іншої групи змінних зовнішнього середовища належать фактори і умови, які, не впливаючи прямо на оперативну діяльність підприємства, визначають стратегічно важливі рішення, що приймає менеджмент.

Приміром, вплив *політичних факторів* обумовлює необхідність вивчення таких явищ суспільного життя, як стабільність влади, зміни у персональному складі й політиці уряду, характер реформ, що відбуваються. Адже зміна про-

грам уряду може спричинити досить суттєві зміни в характері підтримки національної економіки, приватного бізнесу, підприємництва, державного сектора економіки. Політична нестабільність може збільшити ризик довгострокових інвестицій в економіку.

Економічні фактори впливають на організацію через такі параметри економіки, як динаміка і темпи росту валового внутрішнього продукту і продукції галузей, оплата праці, продуктивність та ефективність. Крім того, поява внаслідок структурної перебудови нових сфер діяльності з високими показниками прибутковості й ефективності може негативно впливати на стан організації через зменшення інвестицій у відповідну галузь. Зміна систем і розмірів оплати праці в економіці в цілому або ж у конкретній галузі може вимагати радикальної зміни управління персоналом.

У цій же групі факторів слід розглядати й інші економічні параметри, наприклад: ситуацію з пропозицією грошей, кредитно-грошову і податкову політику, наявність робочих місць і рівень безробіття, динаміку доходів населення, розмір інфляції і т.д. Адже ріст інфляційне зростання цін зменшує купівельну спроможність населення і у такий спосіб впливає на оплачуваний попит з боку споживачів продукції. Нові податки можуть призвести до перерозподілення доходів і викликати небажані зміни купівельної спроможності клієнтів організації тощо.

Аналіз *демографічних факторів* виконується відповідно до показників рухливості, статеві-вікового складу населення, коефіцієнтів смертності й народжуваності, динаміки попиту і т.п. Зменшення коефіцієнта народжуваності, наприклад, може у якійсь відтинок часу призвести до зниження попиту на дитячі речі, іграшки, підручники, дитячі садки і школи. Натомість тенденція до старіння суспільства помітно змінює смаки населення і характер його покупок, збільшуючи потребу в найбільш комфортних, але менш модних речах, підвищуючи попит на певні лікарські препарати, медичні заклади і соціальне забезпечення.

Соціально-культурні чинники суттєво впливають на вибір товарів і послуг, які прагнуть мати люди. Вони відображують смак і моду, моральні та релігійні норми і характеризують ставлення окремої людини до роботи, умов і оплати праці. Так, при концентрації уваги громадськості на ідеї соціальної відповідальності бізнесу він має відреагувати введенням ряду обмежень на свою діяльність або ж розширенням своїх соціальних функцій.

Група *технологічних факторів* відображує рівень науково-технічного розвитку в суспільстві або ж у галузі і значною мірою визначає можливості проектування і створення технічної системи підприємства. Тому серед факторів цієї групи особливо велике значення має аналіз досліджень і нових розробок, виявлення прогресивних змін у галузях, що цікавлять дане підприємство. Все це визначає здатність компанії швидше за інших застосовувати нові технології і продукти, що, як правило, приводить до підвищення конкурентоспроможності організації.

Подібний до наведеного вище аналіз має бути виконаний також відповідно до всіх інших груп факторів зовнішнього середовища другої групи.

Загалом слід зазначити, що значення факторів зовнішнього середовища для розвитку організації підвищується у зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних зв'язків і відносин. Їхній вплив на організацію може бути помітним у вигляді:

- *можливостей*, використання яких забезпечить позитивний вплив на діяльність організації;
- *загроз*, що характеризують фактори, які при їх реалізації несуть ризик для організації.

На діяльність організації, крім зовнішнього, впливає і її внутрішнє середовище. *Внутрішнє середовище* кожної організації формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процеси, які в ній відбуваються. Саме вони визначають структуру підприємства, потрібні ресурси і культуру, які відображають стан і головні риси внутрішнього середовища.

Під *структурою організації* розуміють склад і співвідношення підсистем, що входять до неї, виробничих і управлінських процесів. Відповідно до цього у складі кожної організації існують виробнича (та, якою управляють) та управлінська (та, яка управляє) підсистеми. В структурі управління також створюються функціональні підсистеми, до яких належать маркетинг, управління інноваціями, виробництвом, персоналом тощо.

Ресурси як фактор внутрішнього середовища також пов'язані з процесами, що відбуваються в організації. Для їхнього здійснення потрібно мати всі види ресурсів – трудові, матеріальні, грошові, інформаційні – у кількості, що забезпечує вирішення поставлених цілей і завдань. Особливістю даного фактора є його прямиий зв'язок із зовнішнім середовищем, яке виступає тут каналом отримання всього необхідного. Звідси зрозумілий зв'язок між станом ресурсного забезпечення та якістю процесів, що відбуваються в організації. Він очевидний через такі параметри, як наприклад, загальний рівень освіти в країні, стан здоров'я населення, технологічний розвиток, системи і розмір оплати праці тощо.

Культура організації – це сукупність таких, що поділяються в колективі, цінностей, переконань, традицій і норм, які впливають на поведінку окремих індивідів і груп, а відповідно й на процеси, що відбуваються в організації.

1.3. Основні закони діяльності та життєвий цикл організації

У процесі функціонування організації підпорядковуються ряду законів та закономірностей, які є спільними для будь-яких організацій. Щодо організації закон – це сталий об'єктивний зв'язок подій та явищ, що властиві достатньо великій кількості організацій і неминуче повторюється у подібних умовах. Наведемо основні з них.

Закон синергії полягає в тому, що можливості організації в цілому більші, ніж сума можливостей її складових частин, які взяті поодиноці. При цьому під можливостями елементів та організації в цілому розуміється досягнення пев-

них характеристик діяльності (продуктивність праці, обсяг виробництва, прибуток, рентабельність тощо).

Закон синергії вказує на те, що у процесі формування та розвитку організації як єдності об'єкта та суб'єкта управління необхідно оцінювати дві його складові: позитивну – створювальну, організуючу і негативну – руйнуючу, дезорганізуючу. Адже підсумовування сил може і знизити потенціал, якщо не забезпечені вправні організаційні зусилля.

Закон синергії часто називають основним законом організації, бо дія інших законів організації врешті-решт спрямована на досягнення більш високих значень синергетичного ефекту.

Закон самозбереження стверджує, що будь-якій організації як соціотехнічній системі притаманне прагнення до самозбереження (виживання) за рахунок оптимального використання кадрових та матеріальних ресурсів. Цей закон враховує адаптивні можливості кожної організації щодо впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на тривалість і успішність її діяльності.

Закон розвитку організації говорить, що в процесі життєдіяльності організації відбуваються необоротні та закономірні зміни, які спрямовані на максимальне використання потенціалу для досягнення поставленого завдання, в результаті чого відбувається якісна зміна стану організації. Суттю цього закону є поняття життєвого циклу організації, що описує етапи, які кожна організація проходить протягом свого існування.

Закон композиції та пропорційності стверджує, що в межах досягнення єдиної мети існує об'єктивна тенденція до створення стійких об'єднань з дотриманням принципів домірності та пропорційності. Цей закон знаходить своє відображення у створенні об'єднань підприємств, структурних взаємозв'язків з партнерами на основі єдиних правил взаємодії.

Закон інформованості та впорядкованості означає, що будь-яка організація здатна до виживання тільки у тому випадку, якщо вона забезпечена повною, достовірною і впорядкованою (структурованою) інформацією. Інформаційна впорядкованість організаційної системи визначається структурою організації і спирається на використання сучасних інформаційних технологій.

Закон єдності аналізу та синтезу стверджує, що функції і процеси в організації доповнюються протилежними: делегування повноважень – їх концентруванням, спеціалізація – кооперацією, влада – виконанням. Завдяки використанню в процесах управління організацією процедур аналізу та синтезу як основи системного підходу забезпечується налаштування організаційної системи на оптимальний варіант досягнення поставленої мети. Процеси аналізу за допомогою методів декомпозиції та синтезу передбачають прийняття і реалізацію управлінських рішень.

У соціальному та економічному середовищі деякі закони, що визначають діяльність організації, можуть закріплюватися у нормативних законодавчих документах, які обов'язкові до виконання.

До вищесказаного додамо деякі відомості про життєвий цикл організації. Поняття *життєвого циклу організації* як передбачуваних змін з визначеною послідовністю станів протягом часу широко використовується менеджерами для оцінки того, на якому етапі розвитку знаходиться організація, які методи управління, стилі керівництва, організаційні структури та процедури доцільно використовувати відповідно до цього етапу.

Один з варіантів поділу життєвого циклу організації на відповідні часові відрізки передбачає наведені далі етапи.

1. *Етап підприємництва*. Організація знаходиться на стадії становлення, формується життєвий цикл її продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу потребує стабільного забезпечення ресурсами.

2. *Етап колективності*. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формулюється місія організації. Комунікації в рамках організації та її структура залишаються, по суті, неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток контактів та демонструють високі зобов'язання.

3. *Етап формалізації та керування*. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Органи з опрацювання та прийняття рішень стають провідними компонентами організації. Зростає роль вищого керівництва організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнюються таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не становить суттєвої небезпеки.

4. *Етап відпрацьовування структури*. Організація збільшує випуск продукції та розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і налагодженою, а механізм прийняття рішень – більш децентралізованим та формалізованим.

5. *Етап занепаду*. В результаті конкуренції, скорочення ринку організація стикається із зменшенням попиту на її продукцію та послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків та використання нових можливостей. Зростає потреба у більш кваліфікованих, професійних та креативних працівниках. Кількість конфліктів нерідко зростає. До керівництва приходять нові люди, які роблять спроби стримати тенденції до занепаду. Механізм прийняття рішень централізований.

Численні дослідження показують, що організації протягом життєвого циклу впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси; перебудовуються, коли перестають відповідати обраним цілям; гинуть, коли виявляються нездатними виконувати свої завдання.

1.4. Види організацій

Класифікація організацій дозволяє виділити групи організацій за подібними ознаками і параметрами. Вона має важливе прикладне значення, бо дозволяє розробляти загальні підходи до вибору моделей та методів управління, аналізу і вдосконалення організаційних структур тощо.

Стосунки в організації зазвичай мають формальний і неформальний характер, тобто можуть бути конгруентними (порівнюваними) з офіційно заданою структурою (*формальні організації*) і вільними від неї (*неформальні організації*). Більш детально про формальні організації див. 7.1.

Неформальні організації складають групи, що виникають спонтанно, але в яких люди взаємодіють досить регулярно. Неформальні організації існують у всіх формальних, за винятком дуже малих за чисельністю. І хоч вони не мають керівників, проте відіграють дуже значну роль у житті формальних організацій. А деякі неформальні групи можуть поводити себе так, що заважатимуть досягненню цілей формальних організацій.

Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою від визначеної керівництвом формальної організації. Наприклад, тенденція до опору будь-яким змінам може затримувати необхідну модернізацію виробництва. І навпаки, неформальна організація за рахунок "особистих зв'язків" нерідко може допомогти формальній у досягненні цілей. Для цього важливо своєчасно встановити, якою є неформальна структура, що її зміцнює, якими є її цінності, рушійні сили і спрямованість. Уявлення про це можна отримати в результаті спостереження і спілкування або за допомогою більш точних методів, приміром *соціометрії*, яка спрямована на вивчення емоційних відносин у групі, колективі, виявлення неформальних лідерів.

Основні ознаки класифікації усієї різноманітності формальних організацій наведені у табл. 1.1 (докладніше див.7.1).

Таблиця 1.1

Класифікація організацій за різними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види організацій
Мета і характер діяльності	Комерційні, некомерційні
Форма власності майна	Приватні, колективні, комунальні, Державні (у т.ч. казенні)
Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні, господарські товариства, корпорації, кооперативи
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	Головні (материнські), дочірні, асоційовані, філії
Розмір за чисельністю працівників	Малі, середні, великі

Ефективною формою консолідації матеріальних ресурсів та виробничого капіталу є різноманітні форми, які можуть бути реалізовані шляхом: 1) формування горизонтальних асоціативних об'єднань; 2) входження у вертикальні структури (корпоративні групи). Розглянемо основні *форми інтеграції організацій*, які отримали розвиток у сучасних умовах.

Асоціація – добровільне об'єднання юридичних або фізичних осіб для досягнення спільної господарської, наукової, культурної чи якоїсь іншої, як правило, комерційної мети. Це є найбільш "м'яка" з усіх можливих форма інтегра-

ції компаній: асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність її учасників.

Корпорація – договірне об'єднання суб'єктів господарювання на засадах інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Концерн – це форма статутного об'єднання самостійних підприємств промисловості, торгівлі, транспорту, наукових і проектних організацій, банків, які пов'язані системою участі, фінансових зв'язків, договорів про спільні інтереси, патентно-ліцензійних погоджень, тісного виробничого співробітництва. Концерн є найбільш "жорсткою", не враховуючи трестів, формою інтеграції компаній зазвичай виробничого характеру: учасники концерну не можуть одночасно входити до іншого і фактично підпорядковані єдиному керівництву в питаннях фінансово-економічного управління, науково-технічної і кадрової політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей.

Концерни можуть бути *галузевими* (наприклад, у галузях, для яких характерні замкнені ланцюги технологічних процесів, глибока внутрішня кооперація при виробництві та реалізації кінцевого продукту – газовій, нафтопереробній тощо) або *багатогалузевими* (такими, що створюються за принципом диверсифікації – об'єднання підприємств різних галузей).

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання господарсько незалежних підприємств для координації підприємницької діяльності. Метою створення консорціумів є об'єднання зусиль для реалізації конкретного проекту; здійснення науково- і капіталоемних проектів, у т.ч. міжнародних, або спільне проведення великих фінансових операцій щодо інноваційних проектів, розміщення акцій тощо. Консорціуми зазвичай створюються у формі товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерних товариств. Особливостями консорціумів можна вважати такі фактори:

- ▶ компанії, що входять до консорціуму, зберігають економічну та юридичну самостійність, окрім діяльності, пов'язаної з досягненням цілей консорціуму;

- ▶ нерідко консорціуми є неприбутковими організаціями;

- ▶ компанії можуть одночасно входити до складу декількох консорціумів, а їхній персонал, таким чином, бере участь у декількох проектах.

Картель є договірним об'єднанням фірм однієї галузі, що вступають поміж собою в угоду відповідно до різних питань комерційної діяльності компанії. Це може бути угода про ціни, ринки збуту, обсяги виробництва і продажу, асортимент, обмін патентами, умови найму робочої сили. Частіше за все регулюванню підлягають умови збуту продукції. Сучасна форма картелю передбачає отримання його учасниками монопольного прибутку на основі такого розподілу квот на виробництво та збут, за якого мінімізуються витрати, повністю чи частково припиняється конкуренція.

Фірми, що заключили картельну угоду, зберігають юридичну, фінансову, виробничу і комерційну самостійність, проте встановлюється система приму-

шування, яка передбачає заходи щодо виявлення порушень угод і санкції до таких порушників.

Синдикат – організаційна форма об'єднання одногалузевих промислових підприємств, створена для контролю над збутом продукції та закупівлею сировини з метою отримання монопольного прибутку. Продажі у синдикаті організовані через спільну збутову контору, що заснована у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, з якою кожний з учасників синдикату заключає однаково за умовами угоду про реалізацію продукції за монопольно високими цінами. Підприємства, що входять до синдикату, зберігають виробничу та юридичну, натомість втрачають комерційну самостійність.

У сучасних умовах синдикат як форма монополістичного об'єднання одногалузевого профілю втрачає своє значення, поступаючись більш складним та гнучким формам – конгломератам, корпораціям, концернам.

Трест – об'єднання в єдиний виробничий комплекс підприємств одної або декількох галузей, які втрачають від цього юридичну, виробничу і комерційну самостійність. Керівництво діяльністю здійснюється з єдиного центру. При міжгалузевих об'єднаннях трести являють собою *комбінати*. Зазвичай трести створюються у формі акціонерного товариства, отже, спільний прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств, які, вступаючи до тресту, стають його акціонерами.

Холдинг (холдингова компанія) являє собою організацію, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній з метою здійснення контролю та управління ними. Холдинг є специфічним управлінським і фінансовим ядром сучасних корпорацій: він здійснює координацію виробництва, збуту та зовнішньоекономічної діяльності, розробляє стратегію науково-технічної політики, інноваційної діяльності, забезпечує фінансову складову інвестицій.

За характером діяльності існує два види холдингів: чистий та змішаний (оперативний). *Чистий холдинг* обмежує свою діяльність виключно контрольно-управлінськими функціями стосовно дочірніх компаній, а *змішаний* – крім контролю та управління, займається також підприємницькою діяльністю як самостійно, так і спільно з дочірніми фірмами.

Холдинги можуть мати як галузевий, так і міжгалузевий характер формування, створюються у певному регіоні або мають транснаціональний характер. За формами власності холдинги можуть бути державні, приватні та змішані приватно-державні.

Промислово-фінансова група (ПФГ) – це велике міжгалузеve об'єднання підприємств і організацій (промислових, фінансових, інвестиційних, торгівельних, наукових, проектних тощо) різних форм власності з метою максимізації прибутку, підвищення ефективності виробництва та збуту. Сучасна ПФГ є диверсифікованою багатофункціональною структурою, яка організується як за принципом горизонтальної – об'єднання багатопрофільних виробництв, так і вертикальної інтеграції – за технологічними ланцюжками. Характерна риса сучасних ПФГ □ багатогалузеve спрямування шляхом об'єднання трьох структур:

фінансової – банк, інвестиційна компанія, пенсійний фонд, консалтингова фірма, інформаційно-рекламні організації; виробничої – виробничі підприємства; комерційної – зовнішньоторговельні компанії, товарно-сировинна біржа, страхова, транспортна і сервісні фірми.

Конгломерат – організаційна форма інтеграції компаній, що об'єднує під єдиним фінансовим контролем мережу різнорідних підприємств, яка виникає внаслідок злиття різних фірм, незалежно від їх горизонтальної або вертикальної інтеграції, без будь-якої виробничої спільної програми. Основними способами утворення конгломератів виступають злиття і поглинання.

Особливості конгломератів:

- ▶ інтеграція в межах даної організаційної форми підприємств різних галузей без їхньої виробничої спільності; при цьому компанії, що об'єднані, не мають ані технологічної, ані цільової єдності з основною сферою діяльності фірми-інтегратора, а профілююче виробництво в об'єднаннях конгломератного типу приймає розпливчасті обриси або ж зникає взагалі;

- ▶ об'єднані компанії, як правило, зберігають юридичну і виробничо-господарську самостійність, але опиняються у фінансовому відношенні повністю залежними від материнської компанії;

- ▶ їм притаманна значна децентралізація управління, а їхні відділення користуються суттєво більшою свободою та автономією в усіх аспектах своєї діяльності порівняно з аналогічними структурними підрозділами традиційних концернів;

- ▶ як правило, в структурі конгломерату формується особливе фінансове ядро, до якого, окрім холдингу, входять потужні фінансові та інвестиційні компанії.

Пул – форма об'єднання компаній, за якої прибуток усіх учасників надходить до спільного фонду і розподіляється поміж ними згідно із встановленою пропорцією. Зустрічаються такі види пулу: *біржовий* як об'єднання фінансових активів заради підвищення або пониження курсу акцій; "*конкретний*" – це об'єднання інвесторів, які адресують ресурси на фінансування конкретного проекту; *патентний* – угода більше ніж двох компаній про взаємне використання патенту (учасники отримують дохід відповідно до розміру квоти, встановленої при вступі до пулу, від прибутку, який дає використання патенту); *торговий* – об'єднання, учасники якого домовляються про накопичення і штучне утримання на складах якогось товару до моменту, найбільш вигідного щодо продажу за завищеною ціною внаслідок штучно створеного дефіциту.

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення визначених комерційних цілей, отримання синергетичного ефекту завдяки об'єднанню та взаємодоповненню стратегічних ресурсів компаній. Стратегічні альянси нині вважаються чи не найбільш перспективною формою інтеграції і стають головним знаряддям конкуренції.

Сучасний стан розвитку міжнародного бізнесу примітний глибокими змінами, а саме *глобалізацією*, що являє собою посилення взаємозалежності й взаємовпливу різних сфер діяльності. Глобалізація міжнародного бізнесу про-

являється передусім в активізації останніми роками діяльності *транснаціональних корпорацій* (ТНК) і появи корпорацій, які знаходяться на найвищому ступені свого розвитку, так званих *глобальних ТНК*.

ТНК являє собою особливий вид корпорації, яка переросла національні рамки і здійснює свою діяльність на світовому ринку через свої закордонні філіали та дочірні компанії. Це національна компанія із закордонними активами, тобто національна за капіталом та контролем, натомість міжнародна – за сферою своєї діяльності. Утворення підконтрольних зарубіжних підприємств здійснюється на основі експорту капіталу найкрупнішими національними корпораціями. ТНК виступають переважно у формі міжнародних трестів та концернів, їх характерною особливістю є виробнича спрямованість.

Зростання таких компаній обумовлено, передусім, злиттям і поглинанням. При цьому ТНК спираються на різні організаційно-правові форми ведення міжнародного бізнесу, серед них в Україні помітні такі:

➤ *підприємства з іноземними інвестиціями*, що створюються як юридичні особи шляхом заснування нової фірми, придбання частки діючої української або ж її поглинання (можуть на 100 % належати іноземному інвесторові або ж являти собою спільні компанії з тією чи іншою часткою закордонних вкладів);

➤ *представництва* або ж *філії* іноземних юридичних осіб (без створення юридичної особи в Україні).

Суттєвою та інформативною є класифікація організацій *за видом організаційної структури*, в межах якої розрізняють організації:

▶ *механістичні* (ієрархічні): лінійні, лінійно-штабні, функціональні, лінійно-функціональні;

▶ *органічні* (адаптивні): проектно-цільові, матричні, мережеві, множинні.

До змішаних, тобто таких, що поєднують у своїх організаційних структурах засади механістичних та органічних структур, відносять організації з *дивізійною* структурою (на основі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), орієнтованою на споживача, на територію, на продукт). Детальну характеристику перелічених організаційних структур і особливості функціонування та управління такими організаціями наведено у розд. 9.

Доповнимо типологію організацій класифікацією за *типом організаційної культури* організації, серед яких можливо виділити такі їх види.

Організаційна культура "бейсбольна команда". Формується в організаціях, що працюють у динамічних галузях, рівень ризику в яких є великим (реклама, розробка програмного забезпечення), а їх майбутнє визначається рівнем новизни продукту. Цінуються (і винагороджуються) креативність, інноваційність і продуктивна праця.

"Клубна" організаційна культура. Організації, що її культивують, у своїх співробітниках цінують вірність, відданість, бажання належати до певної групи, стаж роботи, досвід, широту професійних знань. Працівники повільно піднімаються по кар'єрній драбині, опановуючи знання та досвід у різних функціональних сферах. «Клубна» культура сприяє гнучкості всередині організа-

ції, однак щодо зовнішнього середовища організація вважається закритою, не здатною до змін. Характерна для більшості японських фірм.

"Академічна" організаційна культура передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі на основі глибокої спеціалізації професійних функцій. У такій організації основою для винагороди та кар'єрного зростання є професіоналізм і працьовитість. Проте така культура обмежує розвиток працівників рамками вузької спеціалізації та ускладнює взаємодію між структурними підрозділами. Широко розповсюджена у відомих "вікових" компаніях, державних установах, навчальних закладах.

Організаційна культура "фортеці" формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. Такий етап функціонування організації іноді потребує кардинальних змін форм та методів діяльності, організаційної структури, технологій тощо. "Фортеця" допомагає мобілізувати ресурси і налаштуватись на роботу в іншій ситуації. Така культура небезпечна для рядових працівників, бо не гарантує збереження робочих місць чи професійне зростання в період організаційних змін, проте дає хороші можливості для кар'єрного зростання ефективних менеджерів.

Цікавим може бути також виділення типів організацій на *основі врахування особливостей ментальності, темпераменту і поведінки фахівців*, які працюють в організації. Адже в так званих "патологічних організаціях" може складатися така ситуація, що одна-дві людини із складу вищого керівництва визначають життя підприємства, його стратегію і, у такий спосіб, формують особливий структурний клімат. Для прикладу, виділимо наведені далі *типи патологічних організацій*.

Депресивні організації найчастіше зустрічаються в адміністративній культурі, особливо у державних установах і підприємствах. Прихований, але переважаний мотив діяльності її працівників: "Не варто напружуватись, аби щось змінити, все одно це не вдасться". Такі підприємства й установи характеризуються повною відсутністю стратегії, що свідомо реалізується. Бажання утриматись на сьогоднішньому ринку за рахунок вчорашніх товарів і послуг не має нічого спільного із свідомою мінімізацією ризиків. Менеджери провідної керівної ланки передусім зацікавлені в збереженні статус-кво.

Тут домінує внутрішня направленість на локальні цілі. Нові розробки і нові течії у зовнішньому середовищі практично не відіграють ніякої ролі для організації. Проглядається явно виражений бюрократизм, усе наперед запрограмоване, рутинні порядки закріплені роками, виступати з ініціативою зайве і не має сенсу. Пасивність, відсутність впевненості у майбутньому одночасно з ілюзіями, що якийсь час так ще можна протриматись, сприяють загальній безцільності і втраті орієнтирів розвитку.

Депресивні організації, не дивлячись на вказане, часто виживають. Найкраще це їм вдається у стабільному оточенні, що не висуває до них якісно нових вимог, а також в умовах квазіринку (штучно підтримуваного або занадто регульованого, без реальної і суттєвої конкуренції).

Драматичні організації. Цей тип патології характерний серед молодих фірм, що швидко ростуть. Розвиток за драматичним сценарієм притаманний невеликим організаціям із швидким обігом, наприклад, торговельно-спекулятивним. В драматичних організаціях нормальні виробничі процеси перетворюються на вистави і інсценування, де драматургія нерідко буває більш важливою, ніж кінцевий результат.

Концепція керівника тут, зазвичай, є такою: "Я хочу бути шанованою людиною і створювати у людей потрібне для цього образу уявлення". Для такого керівника його організація – це сцена, на якій важливо раз за разом розігрувати різні шоу. Стратегічні рішення використовуються лише для того, аби закріпити ореол величч людини, яка стоїть на чолі, і підкреслюють її схильність до самозакоханості. При цьому залишається мало місця для нормального керівництва, яке і без того видається нецікавим заняттям.

Структури такого підприємства, що спочатку швидко росте, не встигають за його розвитком, відсутня системність, залишаються недорозвиненими механізми контролю. Планомірне прийняття рішень на колективній основі підмінюється спорадичними "осяяннями" керівника. Оскільки відбуваються стрибки від однієї лінії ринкової поведінки до іншої, неможливо розробляти середньо- і довгострокову стратегію підприємства.

Для підлеглих робота в таких умовах перетворюється на кошмар. Співробітники драматичних організацій гіперактивні, імпульсивні, однозначно підприємливі й розкуті. Героїзм та відвага, ризик і самостійність складають суть діяльності в таких умовах. Формується і підтримується бажання справити враження на інших. Людські стосунки нестабільні. Колеги або з ентузіазмом ідеалізують одне одного, або також взаємно недооцінюють інших. Якщо на такому підприємстві впродовж тривалого терміну не вдається замінити хаос на якусь подібність розмірності й порядку, воно приречене на банкрутство.

І все ж слід відмітити, що на початковому етапі розвитку малих фірм певна міра драматичності в керівництві навіть корисна. Важливо лише, аби вона не перетворювалась в один з принципів діяльності, як це відбувається в драматичних організаціях.

1.5. Сутність організації та проекту

Постає потреба з'ясувати також сутність явища організації у контексті управління проектами. Організацією будь-чого ми займаємось або ж прагнемо займатись дуже часто. Ми влаштовуємо наші свята, наш побут, організуємо свою відпустку, повсякденну роботу в офісі. Очевидно, що процес організації є невід'ємною частиною нашого життя.

Отже, в чому він полягає, чого ми прагнемо за його допомоги? Перш за все – систематизації. Ми збираємо до купи те, що було розкидане, і надаємо йому відповідного порядку. Коли ми діємо таким чином, ми створюємо дещо нове, що має структуру. Наприклад, коли люди влаштовують святкування дня народження дитини, вони збирають разом ласощі, напої, зустрічні подарунки

гостям. Отже, єдине ціле, що ми створюємо, □ святкування, воно має власну структуру, що передбачає час і місце для дитячих ігор, запалювання свічок на святковому торті, розкриття запакованих подарунків тощо. Продукти, напої, подарунки і слова гостей у сукупності допомагають нам отримати те, до чого ми прагнули, □ щасливу і пам'ятну подію, якою має бути відзначення дня народження дитини.

Як видно на цьому прикладі, коли ми організуємо реалізацію проекту, то збираємо у ціле:

➤ *інформацію* про результати проекту, його склад, строки виконання і потрібну якість, а також про учасників;

➤ *людей*, з їхніми навичками, творчими задатками, потребами, досвідом і здібностями;

➤ *ресурси* (матеріали, обладнання, гроші і час).

Таким чином, єдине ціле, у межах якого можуть бути використані всі перераховані компоненти для досягнення бажаного результату, і є *організація нашого проекту*.

Але далеко не все, що ми організуємо, □ таке нетривале і несерйозне, як святкування дня народження. Багато що триває десятиліття і вимагає участі кільканадцяти людей, які забезпечують взаємозв'язок і координацію, що так потрібні для виконання багатьох функцій нашого суспільства. Мова йде про організації, які виступають врешті решт основними формами сучасного суспільства.

Організації існують будь де і, як це очевидно, охоплюють усі аспекти нашого життя. Багато з нас проводять більшу частину свого життя, працюючи в тій або іншій організації. Усі групи, клуби, заклади, товариства, в яких ми працюємо чи відпочиваємо, є організаціями. Організації не схожі між собою за своєю величиною і складністю. Вони можуть бути невеликими і включати обмежену кількість людей, об'єднаних загальними результатами, наприклад, грою в шахи, а можуть бути аж надто великими, складними і впливовими, такими як уряд або ж відомі корпорації, що забезпечують нас величезною кількістю товарів і послуг. Усі вони мають свої честолюбні задуми, цілі і задачі, усі повинні бережливо використовувати наявні ресурси.

За своєю структурою організації можуть бути найбільш різноманітними: від високоорганізованих, із декількома рівнями влади і формально закріпленим розподіленням ролей, до більш-менш "розмитих", таких що практично не мають структури, з обмеженими формальними обов'язками та ієрархією.

В усіх організаціях працюють люди, які на початку згуртувались разом, адже у них існували спільні потреби, бажання, цілі й інтереси, що сприяли розвитку саме цієї організації. В основі досягнення результатів організаціями зазвичай лежать якісь пов'язані з ними системи як формальні, так і неформальні, призначені перш за все для вирішення таких проблем, як використання ресурсів організації (матеріали, гроші, інформація і т.п.), реалізація власних повноважень і забезпечення впливу. Як наслідок таких дій в організаціях мають бути:

- керівники, які покликані сфокусувати наші інтереси й об'єднати наші зусилля;
- структура, що передбачає роль і обов'язки кожного;
- порядок роботи, направлений на те, аби гарантувати ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, поставлених перед організацією.

Коли ми порівнюємо такі явища, як *проекти* та *організації*, на перший погляд у них багато чого спільного. Адже, наприклад, ті та інші прагнуть отримати бажані результати або ж досягти поставлених цілей, вони мають своїх керівників, структуру, системи і порядок роботи. Однак існують і відмінності, які лежать в основі організації і управління проектами, забезпечують сумісність проекту та організації.

Перша відмінність – горизонт прогнозування. Як ми знаємо, кожний проект має конкретний строк своєї реалізації, і часто він не повинен перевищувати визначений термін передачі отриманих результатів замовникові (клієнту). В організації ж такого обмеження не існує, а її плани мають довгостроковий характер. Вони розраховані на віддалене майбутнє і, окрім усього іншого, стосуються збереження організації як такої.

Проекти, на відміну від організацій, незважаючи на важливість і вагомість їхніх результатів, являють собою тимчасові явища. Їхні цілі знаходяться у тісній залежності від строків: вони мають бути досягнуті до встановленої дати, яка відома від самого початку реалізації проекту. Як тільки цілі досягнуті, проект самостійно, без будь-якого примусу із середини або іззовні, завершує своє існування.

Але є ще й *інша відмінність*, адже результат кожного проекту унікальний, існує в єдиному варіанті, він – неповторний. Для організацій ця теза є неприйнятною. Їхня діяльність зводиться до "створення копій з оригіналу", який був започаткований на якомусь попередньому етапі існування організації. Ці копії, подібно до результатів проектів, можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, але від цього вони не перестають бути копіями. Відтак головна задача організації – зберегти можливість постійно, коли виникне потреба, і точно їх відтворювати. З плином часу ситуація може змінюватись, але і в цьому випадку в основі існування будь-якої організації – її здатність відтворювати копії.

Наведені порівняння демонструють корінні відмінності проекту та організації, і в цьому сенсі проект виступає засобом досягнення цілей організації. За допомогою проектів можна внести зміни, які дозволять підвищити ефективність діяльності організації в цілому. Наприклад, проекти можуть бути використані для репрофілювання і навіть реструктуризації організації і мати на меті прагнення не дати їй загинути.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Дайте визначення *організації* та перелічіть її ознаки.
2. Дайте характеристику *організації як відкритій системі*.

3. Які елементи *зовнішнього середовища* безпосередньо впливають на діяльність організації?
4. Охарактеризуйте складові *внутрішнього середовища організації*.
5. Поясніть, яким *законам* підпорядковуються організації.
6. Проаналізуйте *етапи життєвого циклу* організації.
7. Поясніть, за якими ознаками можливо *класифікувати організації*.
8. Поясніть сутність *формальної та неформальної організації*.
9. Вкажіть види *об'єднань організації*.
10. Дайте характеристику організаціям з різними типами *організаційної культури*.
11. Надайте класифікацію організацій *за видом організаційної структури*.
12. Розкрийте подібність та відмінність понять *проект* і *організація*.

2. АСПЕКТИ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ

2.1. Проектні структури і розробка концепції проекту

Мова йде про структури управління конкретними роботами, які внаслідок свого вирішального значення для організації вимагають забезпечення неперервного координуючого впливу в умовах жорстких обмежень щодо ресурсів, термінів виконання та якості робіт. Тут сенс *проектної структури* полягає в тому, аби зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих фахівців різних професій для здійснення складного, комплексного проекту.

Керівник проекту наділяється відповідними проектними повноваженнями, тобто повнотою влади і правами контролю у межах даного проекту. Він відповідає за всі види діяльності від початку до повного завершення проекту або ж якоїсь його частини. До функцій керівника входять визначення концепції і цілей проектного управління, формування проектної структури, розподіл задач поміж спеціалістами, планування, організація і координація дій виконавців другого рівня. Відтак йому повністю підпорядковані всі члени команди і всі виділені для цього ресурси.

Після завершення робіт згідно з проектом в організації проектна структура розпадається, а персонал переходить до нової проектної структури, повертається до своїх звичних обов'язків в організації або ж звільняється.

Основні *переваги проектних структур* у контексті сприяння розвитку організації можуть бути виділені так:

- можливість концентрації усіх зусиль організації на досягненні визначеної важливої мети її розвитку;
- гнучкість проектних структур, яка проявляється в тому, що організація може швидко створити потрібну команду;
- посилення особистої відповідальності конкретного визначеного керівника за виконання дорученого йому проекту.

У той же час проектні структури мають і відповідні їхній специфіці *недоліки*, наприклад:

► наявність проектних структур усередині організації призводить до подібнення масиву наявних ресурсів і ускладнює розвиток виробничого й науково-технічного потенціалу як єдиного цілого;

► формування проектних груп, що не є стійкими утвореннями, позбавляє їх працівників усвідомлення свого сталого місця в організації і неперервного розвитку ділової кар'єри.

Із загального аналізу причин невдалих реалізацій частини великих вітчизняних проектів за часів СРСР і за роки незалежності України, стає очевидним, що одна з найбільш суттєвих – слабкий попередній аналіз. Поставимо питання, чому у розвинених економіках приділяється значна увага саме початковій стадії проекту, на аналіз проектів виділяються чималі кошти, а сам *аналіз проектів* набув ваги самостійної і важливої галузі знань? Відповідь на це питання важлива також для організацій, у яких проекти виступають лише фрагментом більш масштабної діяльності.

За даними Світового Банку, загальні витрати на період, що передує безпосереднім інвестиціям, становлять такі частки від загальної вартості проекту:

- формування інвестиційного задуму (тобто ідеї) проекту – 0,2–1,0 %;
- дослідження інвестиційних можливостей (обґрунтування інвестицій, стисле техніко-економічне обґрунтування) – 0,25–1,5 %;
- техніко-економічні дослідження для невеликих проектів – 1,0–3,0 %, для великих – 0,2–1,0 %.

Зрозуміло, попередній аналіз необхідний, аби уникнути так званих "несподіванок" на наступних етапах робіт згідно з проектом і отримати результат найбільш економічним шляхом. Досвід свідчить, що менш збитково зупинити невігідний проект на початку його реалізації, витратившись лише на проектний аналіз, ніж відмовлятися від нього потім, коли ресурси організації будуть марно витрачені, а отриманий результат виглядатиме очевидно неадекватним.

Саме тому, ошадливий інвестор, перед тим як розпочати вкладати інвестиційні кошти, бажає отримати відповіді на такі питання:

В який проект варто вкладати гроші?

Скільки саме коштів для цього буде потрібно?

Коли вкладені кошти почнуть приносити прибуток і який?

Якщо коштів недостатньо, де взяти відсутні для інвестування проекту?

Саме ці питання слід обирати як головні під час роботи над концепцією проекту, не шкодувати часу і потрібних коштів на формування та обґрунтування його концепції. Сама ж розробка концепції складається з двох етапів, а саме: формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту та аналізу інвестиційних можливостей.

Формування інвестиційного задуму (ідеї) проекту. Початком будь-яких проектів є розуміння наявності незадоволеного попиту, незадіяних надлишкових ресурсів, готовність підприємців до інноваційної ініціативи, реакція бізнесу

на політичний тиск, інтереси кредиторів і т.п. Саме ці причини відображують у найбільш загальному вигляді й мету нового інноваційного проекту.

Ідеї, за допомогою яких можна досягти мети проекту, мають бути піддані попередній експертизі. Після цього, також попередньо, визначаються завдання проекту. І навіть на даному етапі вони мають бути чітко сформульовані, адже тільки за цієї умови можна "побачити" такі основні параметри проекту:

- наявність важливих для даного проекту альтернативних технічних і технологічних можливостей;
- попит на продукцію (товари та послуги) проекту;
- тривалість проекту, у тому числі його інвестиційної фази;
- рівень базових і прогнозованих цін на продукцію;
- перспективи експорту продукції;
- складність проекту;
- можливість отримання дозвільної документації;
- інвестиційний клімат у регіоні, де буде реалізовуватись проект;
- співвідношення витрат на реалізацію проекту і його результатів.

На основі вказаних та інших запитаних інвесторами показників попередньо аналізують можливості реалізації проекту за допомогою експертної оцінки. Якщо виявляється, що проект перспективний, визначають наступний масив потрібної для його реалізації інформації. Результати, що отримані на етапі формування ідеї проекту, оформлюють у вигляді так званого *резюме проекту*, тобто аналітичної записки, в якій викладена суть проекту.

Ідея проекту вважається визначеною, якщо:

- ▶ розглянуті основні варіанти й альтернативи реалізації проекту;
- ▶ виявлені основні проблеми, які можуть виникнути під час реалізації;
- ▶ вибір варіантів проекту підкріплений приблизною оцінкою витрат і результатів;
- ▶ існують підстави сподіватись, що будуть знайдені джерела фінансування;
- ▶ створена конкретна програма детальної розробки проекту.

Основними критеріями для прийняття ідеї проекту виступають технічна і технологічна можливість його реалізації; довгострокова життєздатність; економічна ефективність; політична, фахова й екологічна прийнятність; відповідне організаційне та адміністративне забезпечення.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає:

- вивчення прогнозів щодо економічного і соціального розвитку регіону, де планується реалізувати проект;
- формування інвестиційного задуму інвестора і вивчення можливостей його втілення;
- передпроектне обґрунтування інвестицій;
- аналіз альтернативних варіантів і вибір найдоцільнішого;
- підготовку варіантів намірів;
- розробку попереднього плану проекту;
- вибір та узгодження місця розташування об'єкту;

- екологічне обґрунтування та експертизу проекту;
- прийняття попереднього інвестиційного рішення і формування завдання на розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) інвестицій.

Життєздатність проекту оцінюють способом порівняння його варіантів відносно вартості, термінів реалізації та прибутковості. Як наслідок, інвестор (замовник) має переконатись, що вироблена в результаті реалізації проекту продукція протягом життєвого циклу матиме стабільний попит, достатній для призначення такої ціни, яка б забезпечила покриття витрат на експлуатацію й обслуговування об'єктів проекту, сплату заборгованості за кредити та окупність капіталовкладень.

Таким чином, життєздатність проекту оцінюють при обґрунтуванні інвестицій на основі вихідних даних, номенклатури продукції, потужності підприємства, основних технологічних рішень, забезпечення підприємства ресурсами, місця його розташування, основних будівельних рішень, оцінки впливу на навколишнє середовище, а також оцінки кадрів і соціального розвитку. Цей етап, яким керує замовник (інвестор), в розвинених економіках виконують проектна та консультативна організації. Його результат – оцінка життєздатності можливих варіантів проекту, висновки за матеріалами обґрунтувань і документи для прийняття попереднього інвестиційного рішення.

Життєздатність проекту аналізують і оцінюють у два етапи:

- з усіх альтернативних варіантів проекту обирають найбільш перспективний;
- відповідно до обраного варіанта аналізують методи фінансування та структуру інвестицій, що забезпечать максимальну життєздатність проекту.

Проведені аналіз і оцінювання життєздатності проекту повинні виявити, чи можна забезпечити необхідну динаміку інвестицій, а також здатність проекту забезпечити отримання прибутків, достатніх для компенсації інвесторам вкладених ними ресурсів і взятого на себе ризику. Базою порівняння за наявності як альтернативних, так і поки що єдиного варіанта проекту беруть так звану ситуацію "без проекту". Тобто показники проекту, наприклад, реконструкції підприємства порівнюють з показниками нині діючого, не реконструйованого підприємства, а у випадку будівництва нового підприємства проект порівнюють із ситуацією, якби таке будівництво не відбувалось.

2.2. Структура та зміст проектного аналізу

Будь-який інвестиційний проект має пройти такі види аналізу: технічний, комерційний, фінансовий, структурний, а також аналіз його бюджетної ефективності. Розглянемо всі ці види аналізу проекту більш докладно.

Технічний аналіз проекту дає змогу виявити:

- техніко-економічні альтернативи;
- варіанти місцезнаходження (розміщення) об'єкта;
- масштаб і обсяг проекту;
- терміни реалізації проекту загалом і за його етапами;

- доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших потрібних ресурсів;
- місткість ринку для продукції (товарів або послуг) даного проекту;
- витрати на проект з урахуванням непередбачуваних чинників;
- терміни виконання проекту.

Перелічені завдання все більш уточнюються на стадіях попереднього ТЕО, власне ТЕО, а також на етапах створення технічного і робочого проектів. Загалом у ході технічного аналізу уточнюють кошторис і бюджет проекту, а також фізичні і цінові, раніше не враховані чинники, що призведуть до додаткових витрат.

Комерційний і фінансовий аналіз має на меті дослідити витрати і результати конкретної організації – учасника проекту, метою якого є отримання нею прибутку. Для фінансового обґрунтування проекту використовують показник комерційної ефективності, що розраховується встановленням співвідношення фінансових витрат і отриманих результатів, які забезпечують необхідну норму прибутку. Цей показник виводять як для всього проекту, так і для окремих його учасників, якщо організацій-учасниць більше ніж одна, з урахуванням їхніх внесків у виконання проекту.

Реалізація проекту супроводжується інвестиційною, операційною і фінансовою діяльністю. У межах кожного виду діяльності відбуваються надходження і витрати коштів. Різницю між припливом і відпливом коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту називають *поток реальних грошей*, а різницю між припливом і відпливом коштів від трьох зазначених видів діяльності – *сальдо реальних грошей*.

Потік реальних грошей від інвестиційної діяльності містить такі статті прибутків і витрат, розподілених за періодами (кроками) розрахунку: а) земля; б) будівлі і споруди; с) машини, устаткування і передавальні пристрої; d) нематеріальні активи; f) сума загальних вкладень ($a + b + c + d$); е) приріст оборотного капіталу; разом інвестицій ($f + g$). Знаком "-" позначають витрати на придбання активів і збільшення оборотного капіталу, а знаком "+" – надходження від продажу і зменшення оборотного капіталу.

Потік реальних грошей від операційної діяльності містить такі статті прибутків і витрат: а) обсяг продажів; б) ціна; с) реалізація ($a \cdot b$); d) позареалізаційні прибутки; f) змінні витрати; g) постійні витрати; h) амортизація будівель; k) амортизація устаткування; l) відсотки за кредитами; m) прибуток до сплати податків; n) податки та збори; p) чистий прибуток ($m - n$); q) амортизація ($g + h$); r) чистий приплив від операції ($p + q$); s) прибуток до сплати податків: для проекту ($c + d - f - g - h$) та реципієнта ($c + d - f - g - h - k$).

Потік реальних грошей від фінансової діяльності містить такі статті припливів і відпливів: а) власний капітал (акції, субсидії та ін.); б) короткострокові кредити; с) довгострокові кредити; d) погашення заборгованостей за кредитами; f) виплата дивідендів; g) сальдо фінансової діяльності: для проекту ($a + b + c - d$) та реципієнта ($a + b + c - d - f$).

Чиста ліквідаційна вартість об'єкта (чистий потік реальних грошей на стадії можливої ліквідації проекту) містить такі статті: а) ринкова вартість (підсумок незалежної оцінки); b) витрати (відповідні статті операційної діяльності); c) амортизація (відповідні статті операційної діяльності); d) балансова вартість на етапі ліквідації (стаття "b" інвестиційної діяльності); f) витрати з ліквідації; g) прибуток від приросту вартості землі ($a - d$); h) операційні прибутки або збитки ($a - d - g$); k) податки; l) чиста ліквідаційна вартість ($a - k$).

Роль *комерційного аналізу* полягає в тому, аби оцінити проект щодо кінцевого споживання пропонованої проектом продукції чи послуг. У найбільш загальному вигляді це завдання можна розв'язати за допомогою маркетингу, вивчення джерел і умов одержання ресурсів, виробництва та збуту. Комерційний аналіз дозволяє відповісти на такі питання:

- на якому ринку продаватиметься продукція;
- чи достатня місткість ринку, щоб не впливати на ціну продукції;
- яким може бути цей вплив;
- яка життєздатність проекту за нової ціни;
- яку частку загальної місткості ринку може забезпечити запропонований проект;
- чи продукція призначена для експорту або для споживання всередині країни;
- які кошти потрібні для просування продукції на ринок;
- які резерви слід передбачити для фінансування маркетингу;
- чи достатньо каналів поширення продукції і т. ін.

Екологічний аналіз показує, які потенційні втрати може завдати проект навколишньому середовищу, а також визначає заходи, необхідні для зменшення чи запобігання можливих збитків організації.

Завдання *організаційного аналізу* полягає оцінюванні організаційних, правових, політичних та адміністративних умов, за яких має виконуватись і експлуатуватись проект, а також у формуванні необхідних рекомендацій для менеджменту, організаційної структури, планування, комплектування і навчання персоналу, координації діяльності та загальної політики. Отже, основні завдання організаційного аналізу можна сформулювати так:

- ▶ визначення завдань учасників проекту згідно з чинним законодавством і підзаконними актами;
- ▶ оцінка сильних і слабких сторін учасників проекту стосовно матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу і їхнього фінансового стану;
- ▶ оцінка можливого впливу законів, політики та інструкцій на проект, у тому числі щодо захисту навколишнього середовища, заробітної плати, цін, державної підтримки, зовнішньоекономічних зв'язків;
- ▶ розробка заходів стосовно усунення слабких сторін учасників проекту, виявлених під час аналізу, а також зниження негативних впливів оточення проекту, у тому числі політики і діючих законів;
- ▶ розробка пропозицій щодо підвищення ефективності проекту.

Завдання *соціального аналізу* – складення такого плану реалізації проекту, який стане прийнятним для користувачів. Соціальний аналіз зосереджує увагу на таких питаннях:

- соціокультурних і демографічних характеристиках населення в регіоні, де буде реалізовуватись проект (кількісна та соціальна структура);
- наявність потрібної робочої сили;
- прийнятність проекту для умов місцевої, регіональної культури;
- стратегії забезпечення виконання необхідних зобов'язань перед групами населення та організаціями, що мають користуватись результатами проекту чи підпадають під його вплив.

Здебільшого соціальні результати проекту піддаються вартісній оцінці й включаються до складу загальних витрат та результатів проекту в межах визначення економічної ефективності проекту.

Аналіз бюджетної ефективності проекту відбиває вплив результатів виконання проекту на доходи і витрати його бюджету. Бюджетний ефект для кожного етапу здійснення проекту визначається як перевищення доходів бюджету проекту над витратами у зв'язку з його здійсненням.

Інтегральний бюджетний ефект розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів або перевищення інтегральних доходів бюджету над інтегральними витратами. На основі показників річних бюджетних ефектів визначають також додаткові показники бюджетної ефективності проекту – індекс бюджетної дохідності, внутрішню норму бюджетної ефективності та строки окупності загальних бюджетних витрат.

Економічний аналіз розглядає проблему ефективності проекту з позиції суспільства загалом, для якого з певних причин ціни купівлі (наприклад, сировини) і продажу продукції проекту не завжди є прийнятними щодо витрат і вигод. Екологічні й соціальні наслідки проекту здебільшого турбують суспільство, ніж керівників організацій, зорієнтованих на отримання прибутку.

Економічний аналіз здійснюють тоді, коли замовником проекту чи його інвестором виступає держава. Зрозуміло, що економічний аналіз може передбачати оцінку соціальних і екологічних наслідків реалізації проекту, а також аналіз витрат, пов'язаних із заходами, спрямованими на охорону навколишнього середовища. Показники народногосподарської економічної ефективності відбивають ефективність проекту з урахуванням вимог народного господарства загалом, а також окремих регіонів, галузей, організацій і підприємств, що беруть участь у його виконанні.

Таким чином, порівняння різних проектів і вибір кращого з них здійснюють за показниками їх інтегрального народногосподарського економічного ефекту. Розраховуючи показники економічної ефективності народного господарства чи окремої галузі, до складу результатів проекту включають:

- кінцеві виробничі результати (надходження від реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках);
- надходження від продажу майна та інтелектуальної власності (ліцензій, винаходів, ноу-хау тощо);

- прямі фінансові результати;
- соціальні й екологічні результати, встановлені з урахуванням спільного впливу всіх учасників проекту на здоров'я населення, соціальні та психологічні умови в даному регіоні;
- кредити й позики іноземних держав, банків і фірм, надходження від мит тощо.

До складу витрат проекту включають передбачені в ньому й необхідні для його реалізації поточні та одноразові витрати всіх внутрішніх учасників здійснення проекту, обчислені без урахування витрат одних учасників у складі витрат інших.

Головне завдання *змісту* проектного аналізу полягає в тому, аби визначити цінність конкретного проекту, порівняти можливі варіанти проекту або кілька різних проектів (якщо це необхідно) та вибрати кращий з них з погляду обраного критерію. Адже до ухвалення рішення про реалізацію проекту потрібно розглянути всі його аспекти протягом життєвого циклу. Наприклад, це дає можливість відхиляти проекти, які дають швидку віддачу, але з часом втрачають ефективність, і підтримувати ті, що поступово набирають силу, але несуть суттєві довгострокові вигоди.

Дійсно, якому проекту варто надати перевагу, якщо одні показники кращі в одному проекті, а другі в іншому? У цьому разі слід послуговуватись сучасними методами, що дозволяють системно підходити до оцінки складних економічних ситуацій (до яких належить і реалізація проекту).

Будь-який проект має три ключових характеристики: вигоди, витрати і розподіл у часі витрат і вигод. Баланс між витратами і вигодами є основною характеристикою привабливості проекту, тобто чим більше вигод відносно витрат, тим привабливіше проект для інвестора. Мета полягає в максимальній вигоді при найменших витратах.

Розподіл у часі витрат і вигод враховується при проектному аналізі шляхом застосування динамічних критеріїв ефективності, що враховують вплив фактора часу на грошові потоки і результати оцінки.

Оцінювання зміни вартості грошей у часі. Проект, як правило, розробляють задовго до реального початку його здійснення, а безпосередня його реалізація може тривати декілька років: гроші витрачаються вже сьогодні і так триватиме довго, а передбачений прибуток з'явиться лише з часом. Саме тому слід враховувати ще й зміну вартості грошей у часі.

Час є критичним чинником для очікуваних вигод і витрат будь-якого проекту, оскільки відстрочка в одержанні грошей приводить до втрат у зв'язку з відкладеним попитом чи упущеним доходом. Крім того, однакові капітальні інвестиції, здійснені в різні проміжки часу, за інших рівних умов можуть відрізнятися віддачею на капітал, тобто мають різну рентабельність. Отже, правильність вибору проектного варіанта значною мірою залежить від коректності визначення показників його ефективності.

У проектному аналізі зазвичай порівнюють вартість грошей у різний час за допомогою двох методів – дисконтування і нарощування.

У загальному вигляді підвищення вартості грошей, тобто *нарощування* їх у майбутньому визначають за формулою:

$$F_t = P (1 + r)^t, \quad (2.1)$$

де P – нинішня вартість грошей; r – річна банківська процентна ставка (ставка дисконту – прийнятна для інвестора норма прибутку на капітал); t – порядковий номер року, якому відповідає майбутня вартість грошей F_t .

Зворотний процес – визначення нинішнього еквівалента вартості грошей у майбутньому – називається *дисконтуванням*. Дисконтуванням витрат (доходів) називається приведення різночасних витрат (доходів) до порівнянного виду, тобто вираження їх через вартість на однаковий момент часу (частіше на початковий момент здійснення інвестиційного проекту).

Загальна формула приведення вартості грошей у майбутньому до рівня їх нинішньої вартості має такий вигляд:

$$P = \frac{F_t}{(1 + r)^t}. \quad (2.2)$$

Перерахунок нинішньої вартості грошей е майбутню еквівалентну вартість за допомогою дисконтування дає змогу визначити цінність проектів на основі нинішніх і майбутніх витрат і результатів. Отримані результати узагальнюють, аби отримати підсумковий показник цінності проекту, за яким і роблять висновок про його прийнятність чи неприйнятність.

Визначення ставки дисконту проекту. Об'єктивність проектного аналізу багато в чому залежить від правильності вибору норми дисконту: результат оцінки правильний настільки, наскільки правильно вибрана дисконтна ставка.

Ставка дисконту характеризує, по суті, норму прибутку, на яку сподівається інвестор, вкладаючи кошти в проект. Тож, вибираючи ставку дисконту, інвестор орієнтується на норму прибутковості за найкращим для себе альтернативним варіантом вкладання коштів (цінні папери, інші проекти), від якого він відмовляється, вкладаючи капітал у проект, що розробляється. З іншого боку, підприємство, інвестуючи власні, залучені або позикові кошти у проект, прагне не зменшити вартість свого капіталу.

Тому у практичних розрахунках ефективності проектів розрізняють *реальну* (тобто доход на вкладений капітал без урахування інфляції) r_p та *номінальну* процентні ставки r_n (з урахуванням інфляції). При цьому між зазначеними ставками існує таке спрощене співвідношення:

$$r_n = r_p + r_i, \quad (2.3)$$

де r_i – річний рівень інфляції.

Величина обраної для оцінки проекту дисконтної ставки повинна відбивати також рівень ризику r_p і тривалість періоду реалізації проекту. Чим довший період реалізації проекту, тим вищий інвестиційний ризик і більша має бу-

ти ставка дисконту. Отже, остаточна величина ставки дисконту

$$r = r_n + r_p . \quad (2.4)$$

Наприклад, реальна процентна ставка дорівнює 18%, але при темпі інфляції 10% у поточному році та рівні ризику 3% ставка дисконту складе 0,31 (31%).

При порівнянні альтернативних проектів з різним рівнем ризику і неоднаковою тривалістю періодів реалізації проектів слід диференціювати дисконтну ставку, вибираючи для кожного з них індивідуальну норму дисконту, що відповідає умовам кожного проекту.

Показники ефективності проекту відображують співвідношення витрат і результатів з урахуванням інтересів сторін, які беруть участь у реалізації проекту. Для оцінки ефективності інвестиційного проекту використовують показники комерційної і фінансової ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його учасників, і показники економічної ефективності, які фіксують не прямі фінансові інтереси учасників проекту, а наслідки його реалізації для зведеного бюджету.

Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій базується на поданій концепції оцінки вартості грошей у часі. Порівнювати різні проекти або ж варіанти одного проекту й обирати кращий рекомендується за допомогою таких основних показників:

- приведенного прибутку (*Present Value*) – *PV*;
- чистого приведенного інтегрального прибутку (*Net Present Value*) – *NPV*;
- індексу рентабельності інвестицій (*Profitability Index*) – *PI*;
- внутрішньої норми прибутковості (*Internal Rate of Rectum*) – *IRR*;
- модифікованої внутрішньої норми прибутковості (*Modified Internal Rate of Rectum*) – *MIRR*;
- терміну окупності (*Payback Period*) – *PP*;
- дисконтованого терміну окупності (*Discounted Payback Period*) – *DPP*;
- коефіцієнта ефективності інвестицій (*Accounting Rate of Rectum*) – *ARR*.

Методику розрахунку вказаних основних показників та їх порівняння для вибору найкращого з проектів буде розглянуто далі (розд. 16).

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, у чому полягає сенс *проектної структури* для організації.
2. Що передбачає розробка *концепції проекту*?
3. Яким чином оцінюють *життєздатність проекту*?
4. Розкрийте *сутність проектного аналізу*.
5. Дайте стислу характеристику *видам аналізу*, які складають зміст *проектного аналізу*.
6. Які дії і процедури передбачає *комерційний і фінансовий аналіз проекту*?

7. Дайте визначення *потокам реальних грошей* від різних видів діяльності при здійсненні проекту?

8. Поясніть загальні підходи до *оцінки ефективності інвестицій у проект шляхом оцінювання вартості грошей у часі*.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

3.1. Організація як система процесів

Процес являє собою певну сукупність дій, які загалом направлені на перетворення ресурсів організації у заздалегідь передбачені результати, що виступають у вигляді продукції або послуг. Відтак розгляд організації як системи показує, що кожне підприємство є сукупністю процесів, відсутність яких свідчить про те, що дане підприємство оптимально не функціонує.

В *організації* одночасно відбувається значна кількість процесів, відмінних один від одного як своїм призначенням, так і за своїми характеристиками. У найбільш загальному підході ключові процеси в організації поділяються на дві групи: ті, що мають матеріально-речовий характер, та інформаційні.

Зазвичай, обидві групи процесів існують у будь-якій організації, але у частині з них домінують матеріально-речові, наприклад, на підприємствах, що пов'язані з переробкою сировини і матеріалів у кінцеву продукцію, тоді як в інших – інформаційні, наприклад, у консультативних фірмах, де збір, переробка і продаж інформації саме й презентують їхню місію.

Інший підхід до класифікації усієї різноманітності процесів в організації базується на їхній ролі у створенні нових цінностей. Відповідно до такого критерію всі процеси підрозділяються на три групи:

➤ *первинні*, або ж основні, що включають усі види робіт, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи послуг, і є серцевиною життєдіяльності організації;

➤ *вторинні*, тобто такі, що забезпечують, завдання яких полягає у підтримці основних процесів з позицій їхньої безперервності та економічності;

➤ *управлінські (інфраструктурні)*, що передбачають визначення цілей і напрямків їх досягнення для двох перших груп процесів; вони формують умови і залучають фактори, що потрібні для досягнення цілей організації.

Перелік основних процесів, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції, може бути наведений більш детально:

▶ *внутрішня або передвиробнича логістика* – це отримання, зберігання і розподіл засобів виробництва, включаючи приймання товарів, контроль запасів, внутрішньозаводський транспорт, зберігання товарів на складах, а також управління запасами;

▶ *виробництво* або технологічні операції з перетворення вхідних продуктів у кінцеві, включаючи роботу на обладнанні, збирання, контроль якості, пакування, технічне обслуговування обладнання;

► *післявиробнича логістика* або зберігання і розподіл кінцевої продукції, призначеної для споживача, включаючи розміщення готової продукції на складі, обробку замовлень і доставку товарів;

► *післяпродажне обслуговування* – зберігання і (або) підвищення споживчої вартості і маркетинг товару, включаючи маркетингові операції з вивчення потреб клієнтури, оформлення товарів, ціноутворення, стимулювання та здійснення товарообмінних процесів, роботи з обслуговування, ремонту, постачання запасних частин, підготовки клієнтів і заміна товару відповідно до отриманих запитів.

Поняття *логістики* розкривається у даному контексті як система єдиного управління потоками інформації і процесами збирання, руху і складування товарів з метою їхньої поставки в необхідній кількості і комплекті в передбачені час і місце з мінімальними витратами.

Склад допоміжних процесів. Це вторинні процеси, які забезпечують основну діяльність, пов'язані із закупівлею сировини і матеріалів, розвитком технології та управлінням людськими ресурсами. Вони можуть бути включати такі роботи:

- *постачання*, тобто залучення усіх видів вхідних ресурсів, включаючи закупівлю сировини, основних і допоміжних матеріалів, лабораторного й конторського устаткування, виробничих та адміністративних будівель, консультаційні й бухгалтерські послуги;

- *технологічний розвиток* – наукові дослідження і розробки, розповсюдження інновацій у всіх підрозділах, вдосконалення розрахунково-обчислювальних та інформаційних систем, виробничих процесів, складського господарства і т.д.;

- *управління персоналом* – підбір, розстановка, підготовка і перепідготовка кадрів, встановлення ефективних систем оплати праці.

Інфраструктура, що включає власне *управлінські процеси*. Вона потрібна для здійснення загального адміністрування, планування, фінансування, бухгалтерського обліку, правової підтримки, а також для встановлення та підтримання зв'язків з державними установами. Адже для того, аби отримувати прибуток, організації потрібно постійно контролювати витрати і цінності, які створюються у кожній ланці технологічного ланцюга, коректувати відповідні процеси у напрямку підвищення його ефективності. Вирішення саме таких завдань складає зміст процесів управління, результатом яких є прийняття рішень про дії, що мають бути виконані в організації.

Під *управлінням* взагалі розуміють вплив на деяку систему з метою приведення її до наперед заданого, бажаного стану. При цьому обов'язковим результатом такого впливу має бути саме впорядкування. Здійснення функцій управління завжди потребує відповідних витрат часу і ресурсів.

Процес управління щодо організації являє собою *визначену сукупність управлінських дій, які логічно пов'язуються одна з одною, задля забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів "на вході" у відповідну продукцію або послуги "на виході" системи*. Визначення підкреслює цілеспрямований характер процесу, що забезпечується апаратом управління органі-

зації, а також зв'язок з функціями, цілями і необхідними для їх виконання ресурсами.

Поряд з цим широко використовується й інше визначення процесу управління, коли як його ключовий момент розглядаються не функції, а *управлінське рішення*, на розробку, прийняття і виконання якого спрямовуються зусилля та організаційна діяльність управлінців. Тут *процес управління* являє собою сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком і організацією виконання знайдених рішень.

Зрозуміло, що між цими двома підходами до визначення сутності процесу управління немає протиріч, натомість вони доповнюють один одного, створюючи безперервність циклічно повторюваних процесів прийняття рішень, пов'язаних із виконанням управлінських функцій. Відтак під час виконання функцій управління менеджери приймають велику кількість рішень, здійснюючи планування їх виконання, мотивуючи людей, організуючи їхню роботу, контролюючи і координуючи всі процеси в організації.

Початковий імпульс процесу прийняття рішень надає інформація про стан параметрів об'єкта управління, що контролюються, а подальший вплив здійснюється вже після напрацювання і прийняття відповідного рішення, яке у вигляді тієї або ж іншої інформації, тобто наказу, розпорядження, плану тощо, надсилається "на вхід" об'єкта управління. При цьому процес прийняття рішень носить циклічний характер, він починається із встановлення невідповідності параметрів діяльності існуючим місії, меті, а також конкретним плановим завданням або ж нормативам і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, які повинні цю невідповідність ліквідувати. У центрі цієї циклічної діяльності знаходяться три елементи процесу прийняття рішень:

- встановлена проблема у діяльності організації;
- знайдене адекватне її розв'язанню рішення;
- люди, які беруть участь у всіх етапах процесу.

3.2. *Управлінські рішення*

Під *проблемою* розуміють невідповідність фактичного стану об'єкта управління, наприклад, виробництва продукції, бажаним, наперед заданим, запланованим показникам її випуску. Саме у зв'язку з відхиленням від планового (нормативного) стану, що відмічається у відповідний відтинок часу або поки лише прогнозується на майбутнє, зазвичай і виникає проблема в організації. Але джерелом проблем може бути також зміна існуючих цілей і нормативів. Наприклад, аналізуючи інформацію стосовно продажу виробу керівництво підприємства приймає рішення про його зняття з виробництва і переключення на інший вид продукції, це кардинально відбивається на цільових установках усіх підрозділів, пов'язаних з даним видом продукції. Менеджери мають складати нові плани, знайти і перерозподілити ресурси, організувати навчання персоналу тощо.

Коли мова йде про *можливості*, виявлені в ході аналізу ситуації, що склалась або ж прогнозується, мають на увазі *появу нових шансів, на базі використання яких можна досягти найкращих результатів у порівнянні з поточними або раніше запланованими*. Цими шансами, можливостями, не можна нехтувати, тобто їхнє використання повинне всіляко заохочуватись в організації.

З точки зору процесу прийняття рішень поміж проблемою і можливістю немає принципової різниці, адже теоретично будь-яка невикористана організацією можливість позитивних для себе змін має розглядатись як проблема, яку обов'язково потрібно вирішити. У той же час не можна не враховувати існуючі між ними відмінності. Перед усім вони полягають у тому, що проблема найчастіше віддзеркалює відхилення від чітко визначеної мети, тоді як можливість зорієнтована у майбутнє і несе лише потенційно бажаний результат.

Сукупність факторів і умов, що обумовлюють появу тієї або іншої проблеми або ж можливості, називається *ситуацією*. У свою чергу, розгляд проблеми або можливості з урахуванням ситуаційних факторів, що на неї впливають, дозволяє описати *проблемну ситуацію*. Описання проблемної ситуації зазвичай містить два блоки: характеристику самої проблеми (місця і часу її виникнення, сутності і змісту, границь поширення її впливу на роботу організації або ж підрозділів) та ситуаційні фактори, що призвели до виникнення проблеми (вони можуть бути зовнішніми і внутрішніми відносно даної організації).

Управлінське рішення – це концентроване вираження процесу управління на його заключній стадії. Воно виступає як відповідна формула управлінського впливу на об'єкт управління і таким чином визначає дії, що потрібні для проведення змін у його стані.

Рішення мають відповідати визначеним вимогам. Головні з них – обґрунтованість, чіткість формулювань, можливість реального виконання, своєчасність, економічність, що визначається масштабами витрат, а також ефективність як ступінь досягнення сформульованих цілей відповідно до витрат ресурсів. Зазвичай, рішення мають прийматись там, де виникає проблемна ситуація. Для цього менеджери даного рівня повинні отримати відповідні повноваження і на них має бути покладена відповідальність за стан справ на цьому об'єкті управління. Дуже важливою умовою позитивного впливу на роботу організації виступає погодженість управлінського рішення із раніше прийнятими рішеннями як "по вертикалі", так і "по горизонталі" управління (якщо, зрозуміло, чергове рішення не направлене на кардинальну зміну всієї політики розвитку).

Класифікація рішень. В організаціях приймають велику кількість найрізноманітніших рішень, що відрізняються змістом, строками розробки і дії, направленістю і масштабом впливу, рівнем їх прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Їх класифікація, наведена в [186], дозволяє виділити умовні класи або ж види рішень, що вимагають різного підходу до організації процесу управління і методів прийняття рішень, а також неоднакових витрат часу та інших ресурсів (табл. 3.1).

Програмовані і непрограмовані рішення. Саме з цих позицій розглянемо два перших класи рішень відповідно до табл. 3.1. Адже групування рішень на

високо- і слабкоструктуровані дозволяє більш ефективно організувати процес в організації шляхом розробки різних підходів і дій, що забезпечують рух до поставлених цілей.

Більшість структурованих рішень такі самі, як і програмовані. Вони є результатом реалізації визначеної послідовності дій або ж кроків (подібних до тих, що приймаються згідно з процедурами розв'язання математичного рівняння). При цьому кількість можливих альтернатив обмежена і вибір роблять у межах напрямків, попередньо встановлених організацією, а також з урахуванням нормативів, стандартів, правил і т.п. Як приклад можна навести задачу визначення кількості керівників згідно із заданою нормою керованості. Виділення класу програмованих рішень дозволяє розробляти стандартні процедури прийняття рішень відповідно до ситуацій, що мають властивість повторюватись.

Таблиця 3.1

Класифікація рішень, що приймаються в організації

Критерії	Класи рішень
Ступінь структурованості	Слабкоструктуровані (непрограмовані), високоструктуровані (програмовані)
Зміст	Економічні, соціальні, організаційні, технічні, наукові тощо
Кількість цілей	Одноцільові, багатоцільові
Тривалість дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Особа, яка приймає рішення	Індивідуальні, групові
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, працівники
Глибина впливу	Однорівневий, багаторівневий
Спрямованість рішення	Усередину організації як системи, з а її межі (тобто у зовнішнє середовище)

Слабкоструктуровані (непрограмовані) рішення приймаються в ситуаціях, які відзначаються новизною, внутрішньою неструктурованістю, неповною і недостовірною інформацією, чисельністю і складністю впливу різних факторів. Це не дозволяє знаходити рішення шляхом побудови адекватних математичних моделей, а головну роль у пошуку відіграє людина та її здатність розробляти відповідну процедуру, яка приведе до розв'язання задачі.

Слабкоструктурованими є рішення, пов'язані з визначенням цілей і формулюванням стратегії розвитку організації, зміною її структури, прогнозами роботи на нових ринках тощо. Кількість подібних рішень зростає із збільшен-

ням масштабів організації, ускладненням зв'язків між організаціями, суттєвою тут є динамічність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. У той же час сучасні розробки у галузі дослідження операцій, розвиток інформаційних технологій і комп'ютеризація дозволяють значно підвищити частину програмованих рішень, що характеризуються більшою точністю і в ряді випадків вимагають менших витрат часу та інших ресурсів.

Поміж двома видами рішень – слабо- і високоструктурованими – знаходиться безліч їхніх комбінацій, і саме вони є тією реальністю, з урахуванням якої й приймаються управлінські рішення. Програмовані рішення стають усе більш структуровані, якщо просуватись зверху вниз по управлінській вертикалі. Саме тому вища ланка управління вимушено має справу головним чином із слабоструктурованими рішеннями; на середньому рівні характер проблем, що виникають, вимагає прийняття як програмованих, так і непрограмованих рішень; у низовій ланці формулюються рішення, прийняття яких здійснюється переважно відповідно до раніше вироблених правил і процедур, притаманних саме цій організації.

Суб'єкти рішень. Важливим елементом процесу управління є передусім люди, які беруть у ньому участь. Строго кажучи, практично кожний член організації систематично приймає величезну кількість самих різноманітних рішень, здійснюючи вибір поміж декількома варіантами своїх дій. Зрозуміло, що переважна частина цих рішень носить, як то кажуть "рефлекторний характер", часто без глибокого обмірковування і суттєвих витрат часу. Натомість топ-менеджери і керівники мусять приймати і такі рішення, що мають величезне значення для роботи всієї організації і вимагають чималих ресурсів як на етапі їх розробки і прийняття, так і на етапі виконання.

Особу, яка приймає управлінські рішення, називають *суб'єктом рішення*. Ними можуть бути як окремі менеджери, так і групи фахівців, наділених повноваженнями для прийняття рішень. У першому випадку ми маємо справу з рішеннями, що прийняті індивідуально, у другому – з груповим чи колективним рішенням. Кожен з цих двох випадків має свої переваги і недоліки.

Індивідуальне прийняття рішень. Для індивідуальних рішень, які приймає окремий суб'єкт, характерний більш високий рівень творчості, саме тому через них реалізуються багато нових ідей і пропозицій. Як правило, ці рішення вимагають набагато менше часу, адже вони не пов'язані з необхідністю їх погодження на проміжних етапах. Виключенням є рішення тієї частини проблем, у процесі подолання яких менеджери вимушені витратити багато часу з метою збору і аналізу необхідної інформації.

Індивідуальні рішення частіше, аніж групові, бувають помилковими, тому їх відзначає більший ризик помилок, адже проблеми організацій стають все більш складними і вимагають багатогранного розгляду, а відповідно й різноманітних, у тому числі спеціалізованих знань. Саме тому на даний час все більша кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення, шляхом залучення спеціалістів різного профілю або навіть створення спеціальних груп (комісій, комітетів, тимчасових робочих груп тощо).

Групове прийняття рішень має ряд переваг у порівнянні з індивідуальним. Передусім, це більш повне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень, що є результатом залучення осіб, які мають різні знання стосовно проблеми, що розв'язується. Учасники такої групи певною мірою доповнюють один одного, утворюючи більш повну уявну картину як в описуванні проблемної ситуації, так і у шляхах її можливого розв'язання.

Важливим є вже сам факт створення групи для прийняття рішень, які мають життєво важливе значення для організації. У той же час участь у роботі групи підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати групової роботи зазвичай краще сприймаються колективом організації у порівнянні з індивідуальними рішеннями. Це підвищує ступінь включення працівників також і у процес реалізації рішення, яке розглядається вже не як спущене "зверху", але як колективне, прийняте з урахуванням поглядів й членів організації. Саме тому груповий підхід до прийняття рішень забезпечує більш високу обґрунтованість і менший процент помилок, чому сприяє сам механізм роботи груп (взаємне коректування рішень у процесі групової роботи, створення атмосфери співробітництва і змагальності, взаємодія поміж членами групи), а також багатоваріантність можливих підходів.

Однак у групового прийняття рішень є і негативні сторони. Це більш високі витрати часу внаслідок необхідності формування групи, її ознайомлення з проблемою і створення умов для нормальної та ефективної взаємодії членів групи. Погодження різних поглядів на проблему і шляхи її вирішення вимагає часу, дефіцит якого, як правило, відчувається у ході управління.

Чим більшим є розмір групи, тим більше часу витрачається на координацію, а відповідно збільшується час вироблення рішення (існує думка, що найбільш ефективно працюють групи з п'яти, максимум семи членів). Негативним фактором виступає й те, що групові рішення часто приймаються під тиском більшості або ж людей, що займають високе положення в організації, а це зменшує творчий потенціал усіх інших учасників групи. До того ж у групі, зазвичай, відсутня чітка відповідальність за прийняття кінцевого рішення, і саме тому так важко відшукати автора помилкового рішення під час його колективного напруження.

Найбільш поширеною нині є *раціональна (класична) модель процесу прийняття рішень*. Відтак найбільш проста схема прийняття рішень передбачає, що цей процес являє собою прямоточний рух від одного етапу робіт, до іншого: після виявлення проблеми та встановлення умов і факторів, що призвели до її виникнення, відбувається розробка декількох рішень, одне з яких і обирається. Кількість альтернативних рішень залежить від багатьох факторів і передусім від наявних у розробників часу, ресурсів та інформації. Одночасно з розробкою можливих варіантів відбувається їхня оцінка, а кінцеве рішення приймається шляхом вибору кращого з тих, що були підготовлені й розглянуті за передбачений відрізок часу. У табл. 3.2 подана детальна структуризація процесу прийняття рішень, у якій показаний склад процедур, потрібних для реалізації цільових установок кожного з етапів.

Мета першого етапу полягає у виявленні й описанні проблеми і проблемної ситуації; другого – у пошуку можливих варіантів рішень; третього – в оцінці альтернатив і виборі кінцевого рішення; нарешті, на четвертому – власне організація, контроль і оцінка результатів виконання прийнятого рішення.

Обов'язковими елементами процесу є наявність поетапного плану і методів вирішення, а також їхнє інформаційне забезпечення. Робота зі збору, обробки й оцінки інформації проводиться на всіх етапах прийняття рішень, але має свої особливості, які відображують специфіку виконуваних дій і вирішуваних завдань, а також стиль роботи особи, яка приймає рішення. Найбільшу потребу в інформації відчують ті суб'єкти рішень, яких інколи називають *максималістами*, адже вони прагнуть збирати й аналізувати максимум можливої і корисної інформації.

Таблиця 3.2

Етапи і процедури процесу прийняття рішень

Етапи	Процедури
1. Постановка проблеми	1. Виникнення нової ситуації 2. Поява проблеми або можливості 3. Збір інформації 4. Описування проблемної ситуації
2. Розробка варіантів рішень	5. Формулювання вимог-обмежень 6. Збір інформації 7. Розробка можливих варіантів рішень
3. Вибір рішення	8. Визначення критеріїв підбору і збір інформації 9. Вибір рішень, що відповідають критеріям 10. Оцінка можливих наслідків 11. Вибір найбільш прийнятного рішення
4. Організація виконання рішення і його оцінка	12. План реалізації обраного рішення 13. Контроль ходу реалізації рішення 14. Оцінка рішення проблеми і виникнення нової ситуації (передбачає повернення до пункту 1)

Такий підхід виправдовує себе у тому випадку, коли вирішується надто складна проблема і не відчувається дефіцит часу, визначеного для її розв'язання. Поряд з цим суб'єкти рішення часто обмежуються лише такою кількістю інформації, якої достатньо, аби обрати один-два *задовільних варіанти* рішення, після чого пошук і аналіз нової інформації закінчується. Це дає непогані результати під час розв'язання порівняно нескладної проблеми, але в умовах жорсткого ліміту часу.

Необхідним елементом (і параметром) процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які вживаються на різних етапах. Отже, на *етапі постановки задачі прийняття рішень* – це оцінка границь, масштабів і рівня поширеності проблеми (можливості) і проблемної ситуації. *Етап розробки варіантів* включає процедуру визначення цілей рішень і критеріїв відбору альтернатив. *Вибір кінцевого (кращого) рішення* відбувається з урахуванням усієї системи оцінок: цілей, критеріїв і можливих наслідків від реалізації. *Оцінка рішення*

проблеми здійснюється шляхом виміру ступеня досягнення поставлених цілей і визначення характеру тепер вже нової ситуації.

На першому етапі як критерій розпізнавання проблеми найчастіше використовується *цільова установка*, відхилення від якої і дає підстави стверджувати про наявність проблеми. Саме тому керівники всіх рівнів повинні мати чітко сформульовані цілі й завдання своєї діяльності, інакше існування проблеми сприйматиметься інтуїтивно або ж під час отримання відповідних сигналів, що суттєво ускладнює наступний процес прийняття рішень.

Найбільш повно система критеріїв оцінки рішень розроблена для структурованих проблем, які дозволяють застосовувати економіко-математичні методи. За їх допомогою визначаються кращі рішення, це, наприклад, терміни окупності капіталовкладень, приріст доходів або ж прибутку і т.п. (див. розд. 1.3). Нерідко як критерій вибору можливого рішення застосовують фактор часу, найбільш важливий в умовах перехідного періоду, для якого характерною є нестабільність стану економіки і суспільства у цілому. Затримка з прийняттям рішення або ж вибір рішення, яке пов'язане з більш тривалою реалізацією, може суттєво знизити очікувані результати внаслідок інфляції, зміни політики та інших факторів зовнішнього середовища.

Під час розв'язання слабкоструктурованих проблем можливість оцінювати варіанти за допомогою математичного апарату, як правило, відсутня. У цьому випадку для оцінки рішень може застосовуватись система *зважених критеріїв*, а сам процес здійснюватись у *три етапи*.

На *першому* формуються найбільш важливі критерії-обмеження, необхідність виконання яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти оцінюють за цими критеріями і ділять на групи: такі, що відповідають вимогам, такі, що вимогам не відповідають, і "сумнівні". На *другому* етапі відбувається аналіз за критеріями оптимізації, кожний з яких отримує рейтинг і відповідну оцінку значущості. На *третьому* ж робиться спроба встановити ті ризики, які можуть виникнути після прийняття обраного рішення.

Вибір кінцевого рішення з багатьох можливих і прийнятних відбувається з урахуванням наслідків реалізації. Вони можуть бути соціальними, економічними, організаційними, технологічними, політичними, тобто торкатись різних сторін діяльності організації. Складність вибору рішення і прогнозування наслідків поглиблюється тим, що цей процес практично завжди відбувається в умовах дії невизначених факторів і ризиків, притаманних ринковій економіці. Це значно підвищує відповідальність тих, хто приймає рішення, пред'являє високі вимоги до їхньої компетенції і особистих якостей.

Організація виконання прийнятого рішення – чи не найбільш важливий етап процесу управління. Рішення має бути доведене до виконавців, які мають отримати чітку інформацію про те, хто, де саме, коли і яким шляхом виконує дії, пов'язані з ним. Найважливіше завдання керівника тут полягає у подоланні об'єктивних і суб'єктивних перешкод і створенні умов для реалізації рішення. Усі вони направлені на те, аби мінімізувати опір інноваціям, змінити погляди і підвищити зацікавленість учасників процесу реалізації прийнятого рішення,

активізувати їхню діяльність і врешті-решт розв'язати проблему або використати нову можливість, що виникла.

Велике значення має *контроль* виконання робіт, що пов'язані з реалізацією рішення, адже він може виявити не лише відхилення від плану, але й недоліки самого рішення, що потребують коректування. Аби таких недоліків було менше, контрольну функцію необхідно здійснювати на всіх етапах процесу прийняття рішень.

Класична модель прийняття рішень забезпечує позитивний результат при наявності таких умов:

- проблеми зрозумілі;
- цілі, що визначені до розв'язання, ясні;
- критерії і їхня значущість погоджені;
- альтернативи відомі;
- наслідки реалізації рішення передбачувані;
- особи, які приймають рішення, не виступають проти розв'язання проблеми, враховують можливі наслідки від її реалізації, шукають альтернативи, що роблять результат максимальним, і отримують усю потрібну інформацію.

Очевидно, що в реальній практиці такі умови існують не завжди, що й обмежує можливості використання даної моделі.

3.3. Планування і виконання планів в організації

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний із складенням планів для організації в цілому, а також для її підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб і окремих працівників. Воно є органічною частиною процесу управління, задаючи напрямки і параметри майбутнього розвитку організації. Планування як процес включає:

- ▶ встановлення цілей і завдань діяльності організації;
- ▶ розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- ▶ визначення потрібних ресурсів, їх розподіл відповідно цілям;
- ▶ нарешті, доведення планів до всіх, хто їх має виконувати і хто несе відповідальність за їхню реалізацію.

Відтак плани виступають *основою організаційної діяльності*, адже за їх відсутності неможливо забезпечити погодженість у роботі всіх елементів організації і взаємозв'язок з ринковою інфраструктурою; визначати потребу в ресурсах; стимулювати трудову активність працюючих; здійснювати контроль. Окрім того, планування виступає безперервним процесом розробки й використання нових шляхів і способів вдосконалення роботи за рахунок встановлення можливостей зовнішнього середовища, сильних сторін самої організації, нових умов і факторів.

Класифікація всієї різноманітності планів організації здійснюється за двома головними критеріями: згідно з тривалістю планового періоду і згідно з рівнями організаційного планування, що враховує структуру організації.

Відповідно до першого критерію плани діляться на три групи:

- *стратегічні*, підпорядковані розробці курсу розвитку організації на тривалій період часу;
- *тактичні*, які містять перелік дій і методи реалізації стратегії організації на середньостроковий період;
- *оперативні*, пов'язані з повсякденним виконанням завдань і оптимізацією використання залучених організацією ресурсів.

Щодо другого критерію, плани розробляють *для організації в цілому*, її окремих *бізнес-одиниць*, тобто самостійних виробничих підрозділів, а також *функціональних підсистем*. Характер взаємозв'язку між планами організації показує, що основу всієї системи планування мають складати *стратегічні плани*. Саме тому постановка цілей розвитку є найбільш важливим вихідним моментом процесу управління. До того ж *організація – це складна багатоцільова система*, що тісно пов'язана з оточуючим світом і здійснює на нього різноманітний вплив.

Цільова функція починається із встановлення *місії організації*, яка відображає філософію і сенс її існування. Це фактично стратегічна заява керівництва, яка відбиває важливі для суспільства наміри організації і дає уявлення про сферу діяльності, її ключові цілі та принципи роботи, про ринки, що знаходяться у фокусі зацікавленості даної організації. Справа в тому, що визначення та оприлюднення місії допомагає організаціям досягати успіхів, якщо їхня позиція цікавить інші організації, постачальників і споживачів, якщо вона викликає довіру і мотивує їхні дії по відношенню до даної організації. Окрім того, місія має бути життєво важливою для співробітників і мобілізувати їх на дії з досягнення цілей, об'єднувати їх. Таким чином:

- місія формулюється без встановлення часових рамок, що дозволяє вважати її такою, що знаходиться "поза часом";
- місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, адже вона спрямована у майбутнє і показує, на що будуть спрямовані зусилля і які цінності для організації є найважливішими;
- у місії не бажано вказувати отримання прибутку за мету, не дивлячись на те, що прибуткова робота є найбільш важливим фактором життєдіяльності будь-якої комерційної організації;
- поміж місією організації і більш загальною, ширшою соціальною та економічною системами, частиною яких вона є, не повинно бути протиріч.

Важливим моментом цілеутворення вважається визначення загальної картини розвитку організації на найближчі 10 – 20 років або ж так званого *бачення* того, якою організація стане для суспільства у недалекому майбутньому. Формулює таке "бачення" вище керівництво, ставлячи перед собою такі запитання: Якою ми бажано бачити свою організацію в майбутньому? У чому полягає наш бізнес зараз і яким він буде в майбутньому? Тощо. *Цілі* – це конкретизація місії і бачення організації у формі, що доступна для управління процесами їх реалізації.

Цілі організації повинні бути сформульовані з урахуванням таких вимог:

▶ чіткі часові рамки, на які встановлюються цілі (довго-, середньо- і короткотермінові);

▶ конкретність змісту і реальна можливість досягнення цілей;

▶ відсутність протиріч і погодженість з іншими цілями, а також з ресурсами, потрібними для досягнення поставленої мети;

▶ адресність (хто? коли? де?) і можливість здійснення контролю в ході реалізації цілей.

Одним з найбільш важливих критеріїв є *період часу*, на який встановлюються цілі. За цим критерієм виділяють три групи цілей:

➤ *стратегічні*, що встановлюються на тривалий термін (від трьох до 5–10 років); важливим моментом розробки стратегічних цілей є орієнтація на потреби клієнтів, що нерідко визначає успіх організації в гострій конкурентній боротьбі;

➤ *тактичні*, які є логічним розгортанням стратегічних цілей; встановлюються на більш короткі періоди (від одного до 3–5 років для умов стабільного розвитку); характеризуються конкретизацією планових завдань, які частіше за все отримують кількісний вимір;

➤ *оперативні*, що являють собою деталізацію стратегічних і тактичних цілей до рівня завдань, які повинні вирішувати конкретні виконавці в їх повсякденній роботі в межах року, півроку, кварталу, місяця, робочого дня.

Кількість і різноманітність цілей і завдань менеджменту настільки великі, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтись жодна організація, незалежно від її розмірів, спеціалізації, виду, форми власності. Як цілком придатний, апробований на практиці інструмент можна використовувати побудову цільової моделі у вигляді схожого на дерево графу – *дерева цілей*. Дерево цілей описує їх впорядковану ієрархію, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної цілі за такими правилами:

- загальна мета, що знаходиться на вершині графу, повинна містити опис кінцевого результату;

- при розгортанні загальної мети в ієрархічну структуру виходять з того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;

- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, але не способи їх отримання;

- підцілі кожного рівня мають бути незалежними одна від одної і такими, що не впливають одна з одної;

- фундамент дерева цілей повинні складати завдання, що являють собою формулювання робіт, які можуть бути виконані визначеним способом і у заздалегідь встановлені строки.

Управління за цілями. Складання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями, тобто концепції, яка широко використовується сучасним менеджментом. Її сутність полягає в наступному.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Саме тому кож-

ний керівник, від вищого до низового рівня, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він мусить забезпечувати впродовж планового періоду часу. Цілі й завдання не лише доводяться, але й погоджуються шляхом попереднього обговорення з менеджерами всіх рівнів, які направляють свої зусилля, ресурси та енергію на їх досягнення.

Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.
2. Здійснюється розробка і погодження цілей і завдань управління в рамках встановлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Здійснюються контроль, вимірювання, оцінка роботи і отриманих кожним керівником показників, що може зажадати коректування задач.

Від *організаційної роботи* з виконання усієї системи планів залежить врешті-решт успіх будь-якої організації і напрацьованої нею стратегії розвитку. Існує також думка, що за рахунок "хорошої" організації втілення стратегії навіть середньої якості можна добитись більш високих результатів порівняно з результатами "поганої" організації блискучої за ідеєю стратегії.

Реалізація системи планів – це повсякденна трудомістка робота, орієнтована на виконання конкретних дій з проведення організаційних змін, що частіше за все зачіпає інтереси всіх працівників організації. На цьому етапі менеджери всіх рівнів управління повинні виступати як *єдина команда*, в якій знання і розуміння процесів виконання функцій організовування та організаційної роботи однаково важливі. Головна задача менеджерів всіх рівнів управління – забезпечити позитивне і конструктивне сприйняття всіма працівниками потрібних дій з реалізації планів.

Організація виконання планів підприємства вимагає налаштування всієї системи організаційних, психологічних та економічних відносин на колективну роботу, в результатах якої повинні бути зацікавлені не лише керівники, але й увесь колектив. Вона може вимагати радикальної зміни стилю управління персоналом, акценти в якому мають бути зміщені у бік високої віри в людей, а також відкритості та мужності керівництва.

Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка й облік результатів діяльності організації. В ній виділяють як власне контроль за виконанням робіт, визначених планами, так і прийняття заходів з коректування всіх суттєвих відхилень від плану або ж самого плану. Контроль забезпечує зворотній зв'язок і дозволяє безперервно повторювати циклічний процес управління вже на новій основі.

На *першому етапі контролю* встановлюються параметри організації, порівняння з якими дозволяє оцінювати її діяльність і напрям подальшого руху. Зазвичай це – стандарти, норми і плани, або інакше – конкретні цілі, динаміка яких піддається виміру. Саме тому їх визначення – дуже важливий процес, адже вимірювана величина є важливою точкою відліку результату. Для того, аби

реально впливати на поведінку людей, стандарти мають бути напруженими, але такими, що можуть бути досягнуті виконавцями.

На *другому етапі* – відбувається вимірювання досягнутих показників роботи організації. Вимірювання не має бути раз і назавжди встановленим за відповідними об'єктами, але динамічним, вибіркоким і повинно відповідати складу стандартів, норм і планових завдань.

На *третьому етапі* здійснюється порівняння фактично досягнутих даних із запланованими, що дає можливість встановити наявність відхилень у той або ж інший бік, виявити фактори та умови, а також перейти до наступного, заключного етапу контролю. Підкреслимо, контроль є невід'ємною частиною праці всіх робітників; порівняння кожним працюючим того, що зроблено, з тим, що було передбачено; він збільшує можливості організації для досягнення якісного підсумкового результату у будь-якому процесі.

На *четвертому етапі* здійснюється остаточна оцінка отриманих результатів і передбачаються дії щодо потрібного коректування. Згідно з параметрами, що порівнюються в ході контролю, можуть бути отримані результати трьох видів: позитивні, коли фактичні параметри навіть кращі за встановлені; негативні, коли фактичні дані виявились гіршими за заплановані; нейтральні, згідно з якими організація функціонує відповідно до плану і ніяких корекцій не потребує.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Які за направленістю *процеси відбуваються в організації?*
2. У чому сутність *основних, допоміжних і управлінських процесів* в організації?
3. Поясніть взаємозв'язок *проблеми і можливості* в організації
4. Визначте поняття *управлінське рішення* та надайте класифікацію управлінських рішень.
5. У чому полягає відмінність між *слабкоструктурованими та високоструктурованими рішеннями?* Наведіть приклади.
6. Розкрийте зміст *основних етапів і процедур процесу прийняття рішень*.
7. Що являють собою *стратегічні, тактичні й оперативні плани?*
8. Розкрийте поняття *контролю* та сформулюйте зміст його *етапів*.
9. Поясніть сутність та етапи *управління за цілями*.

4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

4.1. Сутність організаційного проектування

Організаційне проектування являє собою процес створення організації і(або) групи організацій. Для того, аби максимально швидко та ефективно створити організацію (групу організацій), потрібно передусім:

➤ розробити якомога більш детальний організаційний проект майбутньої організації;

➤ попередньо погодити даний організаційний проект з основними зацікавленими особами, у тому числі з майбутніми засновниками, власниками, топ-менеджерами тощо;

➤ безпосередньо створити організацію, тобто практично здійснити всі заходи щодо забезпечення виконання організаційного проекту;

➤ встановити у процесі роботи вже створеної організації позитивні й негативні особливості, здійснити комплекс заходів з вдосконалення розробленого організаційного проекту і створеної організації (групи організацій).

1. *Розробка організаційного проекту створення організації.* Його варто формувати у вигляді детального письмового опису з використанням залучених першоджерел, схем, таблиць, інших засобів наочності. Чим більш детальним буде розроблений оргпроект, тим точніше і швидше можна буде на етапі формування оргпроекту встановити найбільш спірні моменти, помилки, неточності, проблеми в роботі, що можуть виникнути у майбутньому, і врешті-решт основні перешкоди на шляху створення організації.

Будь-який оргпроект обов'язково має включати такі основні етапи:

▶ розробку загальної "вхідної" концепції побудови організації з детальним описанням її основних цілей і завдань;

▶ побудову загальної бізнес-моделі всіх передбачуваних бізнес-процесів майбутньої організації;

▶ побудову загальної організаційно-економічної моделі організації;

▶ побудову загальної організаційно-управлінської моделі майбутньої організації;

▶ фінансово-економічне забезпечення;

▶ юридичне забезпечення;

▶ кадрове забезпечення;

▶ супутнє організаційно-технічне забезпечення.

Досвід свідчить, що середній термін підготовки такого оргпроекту залежно від рівня масштабу бізнесу займає від одного до трьох місяців.

2. *Попереднє погодження і затвердження підготовленого організаційного проекту.* Після завершення процесу підготовки оргпроект створення організації має бути погоджений і затверджений його замовником (власниками, майбутніми засновниками, топ-менеджерами та іншими безпосередньо причетними особами). За ідеальних умов послідовному погодженню підлягає кожний етап оргпроекту в процесі його напрацювання.

Перед обговоренням складових оргпроекту завжди має утворюватись робоча комісія (група), до складу якої обов'язково повинні входити: власники, майбутні засновники, топ-менеджери, зовнішні (незалежні) консультанти та експерти. Обговорення має відбуватись шляхом зорієнтованих на практику дискусій з детальним розглядом кожної стадії проекту. У ході обговорення кожний учасник повинен обов'язково оголосити свою точку зору щодо даного питання. Результатом обговорення будь-якого положення оргпроекту, як і усього

проекту в цілому, повинен стати загальний висновок на проект (на окремі положення проекту), підписаний учасниками комісії у її повному складі.

Як зовнішніх консультантів слід залучати фахівців консалтингових, аудиторських та інших оцінюючих організацій (бажано по одному спеціалісту від кожної незалежної фірми). Зовнішніх консультантів можна залучати також із кола знайомих осіб і навіть родичів, якщо вони є фахівцями у сфері організаційного консалтингу. Беручи до уваги, що в консалтингових фірмах нерідко працюють слабо професійно підготовлені спеціалісти, перед оформленням з ними договірних відносин варто їх протестувати.

Найбільш простим тестом може бути перелік питань з організаційного проектування, спрямованих на встановлення розуміння або ж нерозуміння потенційним консультантом основ цього виду діяльності. Наприклад, не зайве спитати у можливого консультанта про те, як він уявляє сутність оргпроекування, з чого саме він збирається розпочати створення групи організацій. Варто також поцікавитись його досвідом в організаційному проектуванні, запропонувати намалювати принципову бізнес-модель групи організацій і дати до неї пояснення.

Відтак упродовж дискусій в комісії замовникам оргпроектів потрібно постійно спостерігати за зовнішніми консультантами, аби кожний з них висловлював власну точку зору на оргпроект, що формується, щоб на консультантів не здійснювався тиск чи спостерігалось підлабузництво. Завдання консультанта полягає в тому, щоб виказати об'єктивне судження відносно перспективності оргпроекту, про його відповідність умовам ринкової економіки і вимогам законодавства. Для зручності у процесі дискусій на тему проекту варто використовувати аудіо- та відеотехніку або ж вести письмові протоколи обговорення.

Позитивний підсумок такої дискусії полягає у напрацюванні спільного рішення відносно конкретних питань і положень проекту. Характер обговорень і дискусій має бути забезпеченим гарною організацією і позитивною, конструктивною тональністю роботи комісії. Для її роботи слід підбирати комфортні, приміщення з потрібними технічними засобами (навчальною дошкою, комп'ютерами, засобами проекції тощо). Бажано також, аби в роботі комісії брав участь технічний секретар-помічник як довірена особа одного із замовників проекту.

Необхідно пам'ятати, що дискусії та обговорення є чи не найбільш ефективним засобом для досягнення реальних, практично-значущих і суттєвих результатів, адже різні погляди фахівців дозволяють розглядати проблему, немовби "підсвічуючи" її з різних сторін, розкриваючи всі тонкощі і нюанси, що зустрілись, або ж як такі, що можуть зустрітись у процесі розробки організаційного проекту.

3. Безпосереднє створення групи організацій. На даному етапі після затвердження оргпроекту варто приступати щодо конкретних заходів по створення групи, здійснювати пошук (або будівництво) офісних, виробничих, складських приміщень, набір персоналу, закупівлю виробничого та офісного обладнання, реорганізацію, якщо це необхідно, вже діючих фірм, формування пакету

засновницьких документів, державну реєстрацію нових юридичних осіб, постановку їх на облік у податкових установах, підписання договорів з постачальниками і споживачами.

4. *Подальше вдосконалення організаційного проекту в процесі роботи групи організацій, включаючи усунення допущених помилок і неточностей.* Після того як спливе відповідний проміжок часу, наприклад, один рік, необхідно докладно проаналізувати діяльність створеної організації. Поза усяким сумнівом, у роботі створеної групи знайдеться значна кількість як позитивних, так і негативних моментів, стануть очевидними найбільш гострі проблеми, які потрібно усунути. У цьому зв'язку напрацьований оргпроект має пройти практичну апробацію, таку собі "обкатку".

За період часу, що минув після старту проекту, необхідно у повному обсязі й всебічно вивчити всі бізнес-процеси, проаналізувати роботу всіх бізнес-одиниць створеної групи. Підсумком цієї роботи повинен стати докладний письмовий звіт у вигляді раніше розробленого оргпроекту із вже внесеними до нього конкретними зауваженнями стосовно його подальшого вдосконалення з детальними коментарями кожної окремо взятої стадії. Після цього цей звіт має бути затверджений замовниками оргпроекту – власниками бізнесу, а в створеній організації мають бути здійснені всі потрібні зміни з урахуванням практики.

Лише після цієї процедури адаптації можна говорити про ефективність того чи іншого оргпроекту, але головним показником ефективності роботи створеної організації є прибуток і рентабельність бізнесу. Наскільки зріс прибуток за час роботи організації, у якій мірі реально збільшились фінансові надходження – ось основні критерії ефективності її створення. Лише отримавши конкретну відповідь на поставлені питання, можна вести мову про подальшу роботу створеної організації.

Нарешті, завжди при формуванні оргпроекту, а потім і при створенні організації необхідно тримати у полі зору *індивідуальну специфіку* та *умови*, у яких формується організація. Кожна господарська структура – це суто індивідуальний об'єкт із власними управлінськими, економічними, географічними, кадровими і національними особливостями. Треба також брати до уваги національну і світову макроекономічну та політичну ситуацію на момент створення організації або групи організацій, що теж накладає печатку на процес формування господарюючого суб'єкта. Отже, індивідуальний підхід завжди має застосовуватись у справі проектування будь-якого об'єкта.

4.2. Завдання проектування організації

Основні форми побудови організації. Комерційна організація може створюватись відповідно до норм чинного цивільного кодексу України шляхом звичайних процедур заснування юридичних осіб. Сучасне законодавство передбачає три основні механізми заснування організацій:

➤ формування основного і дочірнього залежних товариств із створенням або ж без створення відокремлених підрозділів шляхом набування активів "зверху";

➤ формування головної організації у формі господарського товариства шляхом об'єднання активів "знизу";

➤ підписання договорів про спільну діяльність.

При цьому системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику її як цілісності. Отже, організація як система може бути утвореною лише тоді, коли з'явиться можливість сформувати її належним чином об'єднати її частини, вибудувати її структуру, яка має забезпечити стійкість і стабільність системи, надасть їй можливість реалізувати певні властивості, бажані для успішного функціонування. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з точки зору своєї якості.

Відтак *структура організації* характеризує її будову, просторово-часове розміщення її частин і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Структура тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. У рамках організаційної структури відбуваються рух потоків інформації та прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів і категорій. Оргструктура може бути розглянута і як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління відповідно до визначених функцій, спрямованих на розв'язання поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій *оргструктура* – це система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форми взаємодії між органами управління, які входять до її складу, та людьми, які в ній працюють.

Зазвичай *структуру організації визначають* як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від керівника до безпосереднього виконавця. Хоча наведене визначення не є повним, адже воно не враховує чинника людської поведінки. У той же час поведінка людей визначає функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл обов'язків між підрозділами організації. Тому оргструктуру комерційної фірми чи банку, освітнього закладу або державної установи необхідно розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв.

На ефективність оргструктури впливають:

➤ наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи і що відображені у схемах оргструктури і посадових обов'язків;

➤ філософія та політика керівництва і методи його впливу на поведінку людей;

➤ повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Таким чином, *організаційне проектування* (фірми, підприємства) можна визначити як найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних чинників, який дає можливість побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками, що створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації обраної стратегії розвитку і, власне, забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

При проектуванні організаційної структури необхідно дотримуватись таких *принципів*:

- ▶ структура управління має перш за все відображати цілі й задачі організації, тобто бути підпорядкованою основним виробничим процесам та їх потребам;

- ▶ необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і прийнятне навантаження фахівців, а також потрібний рівень їх спеціалізації;

- ▶ формування структури управління потрібно пов'язувати із визначенням повноважень і відповідальності працівників та органу управління, із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

- ▶ між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, не дотримання якої призводить до порушення функцій структури управління в цілому;

- ▶ структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення про централізацію і децентралізацію, розподіл повноважень та відповідальності, міру самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Як видно, *побудувати структуру управління організацією* означає "поділити" її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виділених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється, як це показано в табл. 4.1.

Розглянуті фази мають місце також у процесі проведення організаційних змін, адже зміна стратегії зумовлює зміну функціональних і виробничих завдань, тобто відбувається перерозподіл повноважень і відповідальності між виконавцями, вводяться нові ланки, встановлюються нові комунікаційні зв'язки для координування діяльності тощо. Незалежно від того, проектується нова чи вдосконалюється існуюча організація, потрібно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління.

Ключовими поняттями організаційної структури є її *елементи*, *зв'язки* (відносини), *рівні* та *повноваження*. Елементами оргструктури можуть бути як окремі працівники (керівники і фахівці), так і служби або ж органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів.

Стосунки між елементами оргструктури підтримуються через *зв'язки*, серед яких виокремлюються вертикальні й горизонтальні. Потреба в перших ви-

никає за наявності різних рівнів управління, це стосунки підпорядкування, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників. Повноваження *лінійних керівників* дають їм право вирішувати всі питання розвитку керованих ними організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації, а саме її підрозділами.

Таблиця 4.1

Фази організаційного процесу

Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
<i>Почину (ініціювання)</i> – від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	Визначення завдань організації Встановлення способів їх вирішення Проектування системи комунікацій
<i>Облаштування (координації)</i> – від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	Визначення необхідних видів діяльності Встановлення складу виконавців Створення системи мотивації виконавців
<i>Розпорядча (адміністрування)</i> – здійснюється сформованим апаратом за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	Делегування повноважень та обов'язків Визначення змісту розпоряджень Забезпечення виконання розпоряджень

Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо ж тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані *функціональні повноваження*. При цьому горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, вони мають характер узгодження дій. Найчастіше вони співвідносяться з певними функціями менеджменту, коли виникає потреба узгодити цілі чи завдання окремих функціональних підрозділів.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминує веде до багатократного зростання кількості та складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах рівнозначно погіршенню якості управління організацією. Саме тому для ефективного функціонування і розвитку організації велике значення має *якісний підхід* до формування організаційної структури з обов'язковим урахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які має виконувати система, а також у виокремленні певних її підсистем (функціональних підрозділів). Реально це відбувається через побудову "дерева цілей", вершиною якого виступає головна мета організації, а гілками – локальні цілі, досягнення яких забезпечує реалізацію головної мети. Досягнення мети будь-якого рівня потребує відповідних дій, тому кожна ціль фактично відповідає певному завданню, виконання якого можливе завдяки наявності відповідних функціональних підрозділів (виробничого, маркетингового, фінансового тощо). Таким чи-

ном, дерево цілей можна розглядати як дерево функцій-завдань, гілками якого є функціональна підсистема організації (групи підрозділів, фірми в цілому).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає виділення в системі окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Для цього функції підсистем групуються за ознакою їх спорідненості й закріплюються за окремими елементами, тобто більш-менш автономними частинами системи. В умовах великих масштабів діяльності організацій для забезпечення керованості ними головні відділи подрібнюють на ще менші частини.

Відмітимо, під час проектування нової фірми виокремлення підрозділів з урахуванням їхнього функціонального складу не викликає труднощів. Але під час реструктуризації діючої організації необхідно прагнути зберегти її елементний склад, особливо підрозділи, де використовується спеціальне і дороге обладнання (зокрема, виробничі цехи). У цьому випадку функціональний та елементний аналіз мусять мати так би мовити "зустрічний характер": від функцій виводяться потрібні елементи, а від наявних елементів – їхні можливі функції. Результати проведеного аналізу порівнюються між собою, а критерієм вибору функції стає економічна ефективність збереження чи ліквідації елемента.

Організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру. Ці зв'язки об'єднують систему в одне ціле і дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати своїх цілей і головної мети організації. У такий спосіб створюються необхідні й достатні передумови для ефективного управління організацією, вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування й формуються необхідні вимоги щодо взаємодії підрозділів одного рівня.

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

- первинною має бути реалізація функціонального аспекту;
- якщо під час реалізації елементного аспекту виникають труднощі з добром елементів певного функціонального призначення, необхідно повертатись до функціонального аналізу;
- коли виникають складнощі в реалізації організаційного аспекту, варто повернутись до елементного, а за потреби й до функціонального аналізу.

4.3. Формування підрозділів організаційної структури

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

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації має стати таким, аби можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідни-

ми для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується під час збільшення масштабів діяльності та урізноманітнюється і, навпаки, зменшується, коли обсяги робіт невеликі. У цьому випадку значно розширюється коло повноважень управлінців, які залишились, підвищується їхня відповідальність за кінцеві результати. Розподіл організації на підрозділи називається *департаменталізацією*. Вона може бути функціональна, територіальна, виробнича, проектна або змішана.

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

Територіальна департаменталізація також є вельми поширеною, особливо у великих організаціях, що діють у різних регіонах, унаслідок чого координація робіт ускладнюється. Тут підрозділи утворюються для обслуговування певної території, при цьому їхній керівник цілком відповідає за роботу компанії в даному регіоні, що дає йому змогу набувати навичок топ-менеджера і одночасно готувати себе до подальшого кар'єрного зростання. У той же час у керівників територіальних підрозділів нерідко з'являється спокуса відокремитись, особливо коли їхні справи йдуть доволі успішно.

Виробнича департаменталізація є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням і реалізацією різних продуктів, тому доцільніше здійснювати поділ організації за виробничою ознакою. Це дає змогу персоналу цілком зосередитись на особливостях розробки, виготовлення та збуту певного виду продукції та ефективно координувати всі види діяльності.

Проектна департаменталізація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку і реалізацію певного проекту чи його частини. Після завершення проекту група розформовується. Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають продукцію з коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють спеціально засновані проектні групи.

Але тимчасовість роботи у проектних групах створює для персоналу певні складнощі, які полягають у необхідності знаходження компромісу між роботою над проектом і своїми прямими функціональними обов'язками у відповідних відділах. Тому така проектна департаменталізація потребує більшої уваги від вищого керівництва для визначення пріоритетів у роботі й попередження можливих конфліктів між керівниками проектів та керівниками підрозділів.

Як видно, кожен з підходів до створення підрозділів організації має свої переваги і вади, тому не можна вбачати якийсь один як універсальний. На формування підрозділів суттєво впливають умови функціонування організації. Час-

то компанія опиняється перед проблемою, зумовленою поточними зрушеннями на ринку, наприклад, необхідністю нарощування випуску певного виду продукції або зовнішнім регулюванням, тому в усталену структуру вносяться зміни, що дає змогу подолати складну ситуацію. У таких випадках має місце *змішана департаменталізація*.

Отже, обираючи ту чи іншу схему департаменталізації, необхідно зрозуміти, у який саме спосіб організація має реагувати на зміни зовнішнього середовища, і вже на основі цього оцінювати доцільність застосування тієї чи іншої схеми, що дасть змогу забезпечити ефективне управління організацією.

Наступним кроком у формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і які саме підрозділи мають входити до її складу. За загальною схемою розрахунків для кожного відокремленого підрозділу визначається необхідна кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах даного підрозділу за фіксований проміжок часу, зазвичай за рік.

При цьому для виробничих підрозділів, де застосована ними технологія чітко визначає витрати часу, використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно оцінити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу і річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, методи точного нормування непридатні, тому для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або ж використовують для проектування кількості робочих місць досвід аналогічних фірм.

Далі встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт з урахуванням нормованих перерв у роботі. Одночасно визначається необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу шляхом ділення загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, які будуть задіяні у даному підрозділі, працю яких треба координувати для досягнення поставлених завдань.

Нарешті, встановлюється кількість і підпорядкованість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами. Надмірно велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження, що зрештою погіршує своєчасність прийняття рішень. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це спричиняє зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Отже, завдання полягає в тому, щоб для певної кількості працівників з урахуванням їхнього потенціалу (кваліфікації, досвіду тощо) встановити

оптимальну кількість керівників і визначити їхню ієрархію. Для цього використовують поняття норми керованості.

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

Загалом можна рекомендувати наступний перелік чинників, який слід враховувати при визначенні оптимальної кількості підлеглих:

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

З урахуванням викладеного розроблені такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3–6 осіб: для менеджера середньої ланки – 7–15; для нижчого рівня – до 20–35 виконавців. Якщо конкретна ситуація буде цього вимагати, доцільно вводити посади заступників. Досвід показує, якщо навантаження керівника у 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

4.4. Централізація і децентралізація організаційної структури

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під *делегуванням повноважень* розуміють передачу компетенції щодо прийняття рішень з вищого рівня на нижчий. Отже, залежно від ступеня передавання повноважень розрізняють *централізовану* й *децентралізовану* організації.

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

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

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо ж розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, централізована раціональність утратить

свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікативних зв'язків.

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

- ▶ більша кількість рішень приймається вже на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

- ▶ рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

- ▶ зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, а сама організація стає гнучкішою та динамічнішою. Перехід до децентралізованих оргструктур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається приблизно такий розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого – доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур. Якщо в першому випадку процес управління розтягнутий по багатьох вертикальних рівнях структури, то у другому – кількість рівнів управління скорочується, проте розширюється діапазон управління. Плоска структура є значно ефективнішою, ніж пірамідальна, саме тому більшість закордонних фірм з початку свого існування прагнуть розбудовувати саме її. Це відповідає вимогам сучасності, а також прагненню персоналу більшості фірм до самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу долю фірми.

При цьому делегування повноважень може здійснюватись упродовж тривалого часу, коли керівник доручає працівникові самостійне виконання завдань. У цьому випадку перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді *посадових обов'язків*. Можна також обмежуватися разовими дорученнями, коли передане завдання залишається у функціях вищого керівника.

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

Відтак на організаційну структуру впливають такі групи чинників:

- зовнішнє середовище;

- технології роботи, що використовуються в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників організації.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю і мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму і чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості фірми. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінили свою побудову, увели нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із зовнішніми інституціями, ліквідували. Ще більш істотно вплинула на оргструктуру фірм можливість використання для комунікацій мережі Інтернету. З'явилися так звані віртуальні організаційні мережі, до яких можуть у той чи інший момент за відповідних обставин приєднуватись нові організаційні елементи.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже, й широта їхніх повноважень також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень. За взаємодією із зовнішнім середовищем виокремлюють такі типи організацій, як *механістична* та *органічна*. Якщо зовнішнє середовище є досить стабільним, у ньому відбуваються незначні зміни, організація може з успіхом застосовувати механістичні оргструктури, що мають невелику гнучкість і потребують більше зусиль для її зміни. У випадку, коли зовнішнє середовище дуже динамічне, оргструктура має бути органічною, гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Зокрема, така структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав підрозділів у прийнятті рішень.

Технологія роботи впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

Роботи в організації можуть виконуватись або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю, або ж за умов невизначеності щодо змісту, часу і місця виникнення. Отже, кількість структурних одиниць та їхнє взаємне розташування суттєво залежать від того, яка технологія використовується організацією. Крім того, оргструктура має будуватись таким чином, аби сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення фірми.

При *підсумковій* взаємозалежності робіт на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, зазвичай, не дуже пов'язані один з одним. Але сума виконаних ними робіт дає фірмі помітні результати.

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

Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, й навпаки. Без цього не обійтися під час поетапного розроблення нової продукції.

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

Стратегія фірми також впливає на вибір нею організаційної структури. Зі зміною стратегії перед організацією постають нові проблеми, розв'язання яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням оргструктури фірми. Відмовившись від перепроєктування, фірма не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід організації від стратегії, зорієнтованої на виготовлення продукції, до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому випадку стають не підрозділи, що виробляють продукцію, але ті, які виявляють потреби споживачів. Змінюється також ідеологія управління, заохочується ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

Аналіз практики функціонування фірм дає можливість розрізнити такі види організаційних структур, як механістичні та органічні.

Механістичні структури, їх ще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними або ж традиційними, примітні жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, формальними критеріями добору кадрів і системою винагороди. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональні структури.

У межах *лінійної* оргструктури, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. *Елементарна оргструктура* – це найпростіша дворівнева структура, що формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії.

При зростанні ж підприємства формується *лінійна управлінська ієрархія*, у якій вже домінують вертикальні інформаційні потоки. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Оперативність управління, а отже, й ефективність при цьому зменшуються, оскільки при кількісному збільшенні рівнів ієрархії ускладнюється процес обробки даних і передача інформації. Як наслідок фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу на поточних справах, не даючи змоги керівництву приділяти належну увагу майбутньому організації.

Найбільш поширена серед *органічних* структур – *проектно-цільова* формується при розробці оргпроектів, наприклад, модернізації виробництва, освоєнні нового продукту тощо. Управління проектом передбачає формування проектною команди й охоплює визначення цілей проекту, формування структури, плану-

вання та організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями, тому велике значення має його вміння сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання поміж учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, що являє собою діяльність з *організаційного проектування*.
2. Що означає потреба враховувати *індивідуальну специфіку і умови* під час організаційного проектування?
3. Сформулюйте *принципи проектування організаційної структури*.
4. Розкрийте *основні фази організаційного процесу*.
5. У чому полягає *якісний підхід* до формування організаційної структури?
6. Надайте характеристику різних *видів департаменталізації* та умов їх використання.
7. Наведіть алгоритм встановлення *кількісних характеристик організаційної структури*.
8. Поясніть, що являє собою *норма керованості* в організації.
9. Які фактори визначають ступінь *централізації і децентралізації організаційної структури*.
10. Які *групи чинників* та *яким чином* впливають на організаційну структуру?

5. МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ І СИСТЕМ

5.1. Віртуалізація бізнес-систем

Науково-технічний, економічний і соціокультурний розвиток суспільства актуалізують процес віртуалізації бізнесу як засобу його вдосконалення. Історично *першим напрямом* віртуалізації є *управлінське консультування*, або ж *консалтинг*. Ще у 1913 р. Ф. Тейлор створив першу фірму з управлінського консультування, яке розпочало віртуалізацію бізнес-систем. У своєму розвитку консалтинг пройшов такі етапи:

- підготовка за заявками організацій кваліфікованих порад і рекомендацій відповідно до виконуваних ними функцій;
- не тільки розробка рекомендацій, але й спільна з організацією нова практика реалізації функцій даної організації;
- передача організацією у повному обсязі встановлених функцій, наприклад, кадрової служби, служби маркетингу тощо, власне консалтинговій фірмі (адже економічно вигідніше передати згідно з комерційною угодою визначені функції спеціалізованій консалтинговій фірмі, ніж самим утримувати

відповідний штат робітників, службові приміщення й обладнання). При цьому існує досвід передачі фірмі у такий спосіб навіть бухгалтерських служб.

Фактично це означає, що підрозділи організації, які складають її структуру, немов би "розчиняються" у зовнішньому середовищі, сама офіційна структура втрачає своє системоутворююче значення, а дана організація стає все більш віртуальною. Навіть до стану, коли від організації залишається лише офіс, який менеджер може розташувати і вдома. Це один з напрямків віртуалізації організацій, перетворення організації у бізнес-систему, елементами якої виступають бізнес-процеси, тобто за суттю своєю – це потоки робіт (до цієї теми ми повернемося пізніше). Звісно, тут існує ряд невирішених питань, особливо у відношенні підрозділів, що зайняті матеріальним виробництвом, але тенденція до віртуалізації проявила себе чітко і не помічати її не можна. Що ж стосується матеріального виробництва, процеси йдуть у напрямку створення "безлюдного" виробництва на основі передачі виконавсько-технологічних функцій від людини до машини або ж гнучким автоматизованим виробничим системам.

Другий напрям віртуалізації пов'язаний з попереднім, але такий, що являє собою самостійний інтерес внаслідок своєї специфіки, – це формування *віртуального комунікаційного простору*, що дозволяє забезпечувати обмін інформацією у реальному масштабі часу по всій планеті й створювати колосальні бази даних і бази знань. Наслідки віртуалізації для економіки можуть бути глобальними, призводячи до зміни самої природи економічних відносин.

Наприклад, можна прогнозувати зникнення інституту посередників між виробником і споживачем, припинення конкуренції та інші, здавалося б, неможливі з точки зору сучасної економічної теорії якісні зміни. Адже ми вже знаємо про такі явища, як електронна комерція, електронні гроші, електронний підпис особи тощо.

Стосовно ж конкретної організації віртуальний комунікаційний простір у багатьох випадках робить неактуальними такі вимоги організації, як своєчасний прихід на роботу, табельний облік, розпорядок дня, роботу співробітників відповідних підрозділів в одному місці тощо. Провідні наукові видання з менеджменту вже заповнені публікаціями про віртуальні команди, віртуальні групи, що складаються з працівників, які одночасно знаходяться на різних територіях і навіть у різних країнах, але таких, що сполучаються поміж собою у віртуальному просторі.

Третій напрям віртуалізації торкається власне структурних аспектів організації. Будь-яка організація – це всього лише специфічна форма здійснення людьми визначеної спільної діяльності. При цьому мотиви і характер взаємодії людей та їхніх груп в організації визначаються цілями діяльності. Відповідно, якщо змінюється зміст діяльності, повинна змінюватись і сама організація. І якщо організація перестає задовольняти інтересам людей і відповідати їхнім цілям, вона має поступитись новим формам взаємодії працівників. Сенс організації полягає не в тому, що вона являє собою із середини та ззовні, але в тому, якою є її роль у більш широкій системі, у яку вона включена як елемент. Та й

ця система є лише бізнес-простором, який, у свою чергу, включений у загальне соціокультурне середовище.

Нарешті, *четвертий напрям* віртуалізації визначає соціокультурний процес. Адже основні системоутворюючі фактори традиційної організації – цілі та структура. Оскільки організація у перспективі перестає бути цільовою системою, а структура організації від цього втрачає свою актуальність, новим утворюючим фактором виступає передусім *організаційна культура*, але не як культура корпоративна, а як *елемент культури громадянського суспільства*. З точки зору соціокультурного процесу зовнішнє середовище стає простором для цивілізованого співробітництва організацій. Саме ці тенденції вже починають міцніти і домінувати у XXI столітті.

У табл. 5.1 наведені відмінності між традиційними і віртуальними організаціями.

Розглядаючи далі перспективи розвитку організацій, варто звернути увагу на *"організації, що навчаються"* (Learning companies). Це поняття набуло поширення в Європі і США у 1990-і роки, а в Україні стало відомим відносно недавно. Одна з поширених у нас концепцій *"організації, що навчається"*, належить американському фахівцю П. Сенге (*Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999*). Інша, *"європейська"* концепція була розроблена рядом авторів (Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджом).

"Організація, що навчається" – це не нова модель побудови і розвитку компанії, але скоріше комбінація сучасних управлінських інструментів, які зведені в єдине ціле. Що ж до концепції П. Сенге, то вона базується на п'яти *"уміннях організації"*, що наведені нижче.

Перше "уміння" – це майстерність у вдосконаленні особистості працівника. Хоча у бізнес приходять енергійні люди, мало хто з них тривалий час залишається на підйомі своїх духовних та інтелектуальних сил. Більшість починають з часом берегти свої сили і нерідко вже до 30 років втрачають відданість справі, почуття особистої значущості й натхнення. Однак лише невелика частка компаній заохочують своїх співробітників у рухові вперед, решта ж мають невикористані, марно витрачені цілком придатні кадрові ресурси.

Друге "уміння" – це інтелектуальні моделі. Відомі нам моделі як стереотипи відносно різноманітних управлінських ситуацій, уже вкорінені у нашу свідомість, і є суто побутовими. Саме тому багато нових і незвичних плідних управлінських ідей так і залишаються невітленими у житті.

Третє "уміння" – це загальне бачення. Часто керівники не надають значення тому, що їхнє особисте бачення розвитку організації не стало зрозумілим і не поділяється всіма працівниками. Натомість, завдяки саме загальному баченню існуючої ситуації і вектору розвитку, люди вчаться не внаслідок того, що їм наказали це робити, але саме тому, що вони цього щиро прагнуть.

Четверте "уміння" – навчання групою. Однак у даному випадку мова йде не лише про тренінги і семінари, але й про вільний обмін думками в групах, тобто про діалог. Адже спрощенням було б вважати *ді – а – лог* усього лише

бесідою або спілкуванням, очевидно, це розгортання двох незбіжних точок зору (логік), які можуть підсилювати одна одну, вимагати вибору з декількох логік

Таблиця 5.1

Відмінності між традиційними і віртуальними організаціями

Форма кооперативного зв'язку	Головна мета	Типові ознаки	Відмінності від віртуальної організації
Групова або проектна організація	Окремі проекти, спрямовані на розв'язання складних і ризикованих завдань	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тимчасова організаційна структура ■ Співробітництво різних підрозділів та ієрархічних рівнів 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обмеження встановленими областями завдань, які диктуються галузевою або ринковою ситуацією ■ Відсутність стратегічної управлінської концепції
Форма "Кейрецу"	Об'єднання торговельного, декількох промислових підприємств і одного великого банку (або страхової компанії)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Об'єднання базується на культурних зв'язках ■ Тісні контакти з політиками і адміністрацією ■ Використання синергетичного ефекту для завоювання ринку 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Кооперація на невинзначений строк ■ Низька гнучкість під час зміни партнера ■ Складні фінансові зв'язки (перехресний холдинг)
Стратегічний альянс або спільне підприємство	Господарське співробітництво для отримання переваг в часі, витратах, "ноу-хау"	<ul style="list-style-type: none"> ■ Довгострокове співробітництво із взаємною участю ■ Використання загального процесу виробництва благ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Довгострокова кооперація з небагатьма партнерами ■ Як правило, взаємна участь у капіталі ■ Зазвичай жорсткі, міцні договірні зв'язки
Передача робіт на сторону (аутсорсинг)	Вичленування і передача непрофільних робіт третій стороні	<ul style="list-style-type: none"> ■ Концентрація на власних компетенціях ■ Договірні, а не культурні зв'язки ■ Окремі фази виробництва благ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Класичний підхід "виробляти або купувати" ■ Договірні зв'язки зазвичай з одним партнером ■ Переміщення часток виробництва за межі підприємства
Багатонаціональне підприємство	Міжнародна, інколи глобальна діяльність підприємств для отримання вигоди від розширення масштабів виробництва або асортименту виробів	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правова угода між підприємствами ■ Спільна господарська політика 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правова одиниця на тривалий термін ■ Стабільність складу партнерів ■ Слабка ринкова рухливість

більш перспективної тощо. Отже, на думку П. Сенге, саме діалог між співробітниками призводить до таких прозрінь, які не можна уявити серед можливостей свідомості кожного співробітника, взятого окремо.

П'яте "уміння" – це системне мислення. Без цієї функції інтелекту всі інші уміння залишаються розрізненими діями, модними вкрапленнями управлінської науки. При цьому важливо, щоб усі п'ять вказаних *умінь* розвивались не окремо або вибірково, а власне системно.

"Організація, що навчається" передбачає, що навчання є не просто накопиченням знань, а усвідомленим розвитком уміння їх використовувати працівниками. У свою чергу автори "європейської" концепції подають 11 характеристик "організації, що навчається". У тому числі такі:

1. *Підхід до розробки стратегії організації, що безперервно "навчається"*. Стратегія і політика компанії розглядаються тут як процеси, що тривають без зупинки. Отже, бізнес-плани мусять постійно змінюватись, удосконалюючись з урахуванням нових факторів, які постійно виникають.

2. *"Партисипативна" політика управління*. Працівники організації беруть участь у розробці стратегії і політики компанії. Політика ж організації відображує цінності всього колективу, а не лише її топ-менеджменту.

3. *Інформативна відкритість*. Інформація у більшій мірі, акцентовано використовується для розуміння того, що відбувається, і в цілях прийняття правильних рішень, а не як підстава для винагороди або ж накладення стягнення.

4. *Облік і контроль діяльності організації*. Системи обліку, розробки бюджету та аналізу будуються таким чином, щоб вони були корисні у процесі навчання і професіоналізації працівників. Наприклад, фінансові системи будуються таким чином, аби кожен працівник відчував відповідальність за ті ресурси, що знаходяться у нього в розпорядженні.

5. *Внутрішній обмін послугами*. Кожний підрозділ забезпечує сам і одночасно споживає послуги інших. Підрозділи, відділи, секції самі мають реальні можливості для того, щоб знайти найкращі можливості такого обміну.

6. *Гнучкі механізми винагороди*. Поняття "винагороди" тут розглядається ширше, ніж оплата праці. Відтак усі працівники включені у процес визначення оптимальних форм заохочення. Головний принцип визначення винагороди – дійсна частка працівника у загальних результатах діяльності організації.

7. *Структура, що надає працівникам можливості*. Підрозділи та інші межі елементів організації розглядаються скоріше як тимчасова структура, яку у разі необхідності можна змінити. Посади і ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для експериментів і зростання. Хоча в організації є перелік регламентів і процедур, вони не мають визначального характеру і завжди можуть бути зміненими після обговорення.

8. *Постійне "сканування" оточуючого середовища*. До обов'язків кожного працівника входить збір інформації для потреб організації про те, що відбувається за її межами. На кожних зборах працівників розглядаються суттєві події, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

9. *Спільні проекти організації і пов'язаних з нею груп.* Організація вибудовує партнерські відносини з постачальниками і споживачами послуг. Вона виступає ініціатором у здійсненні спільних проектів із споживачами і постачальниками, не оминаючи можливостей спільного навчання персоналу.

10. *Клімат, що сприяє навчанню.* Головний принцип роботи для кожного працівника організації – завжди прагнути до опанування справи, яку ти робиш, і її вдосконалення. Кожен фахівець має право на помилку. Кожен розпоряджається часом, що виділений на те, аби обговорювати та аналізувати практику, тобто вчитись на власному досвіді.

11. *Постійний саморозвиток кожного співробітника.* На кожного співробітника виділений відповідний бюджет для його саморозвитку, але він самостійно обирає потрібні йому теми і форми. В організації ж заохочується вміння брати на себе відповідальність. Отже, індивідуальні потреби у навчанні кожного працівника є центральною ланкою планування його кар'єри.

5.2. Роль інтелектуалізації спеціалістів для розвитку організації

Відомо, що люди вчаться протягом усього життя, 20 % своїх знань (не плутати з досвідом) вони отримують унаслідок формального індивідуального навчання (ВНЗ, різні форми підвищення кваліфікації, у тому числі семінари, тренінги і т.п.). Інші 80 % знань і, що найголовніше, досвід вони отримують шляхом неформального навчання (безпосередньо на робочому місці, при взаємодії з джерелами інформації, з іншими людьми та організаціями).

У тих організаціях, де їх керівники розуміють, що основна частина індивідуального навчання відбувається через неформальні канали, модифікують підхід до формального навчання, розробляючи програми навчання своїх працівників і реалізуючи їх на самому виробництві. Для цього запрошують викладачів ВНЗ, проводять тренінги, навчання силами своїх фахівців тощо. У такий спосіб визнаються пріоритет і ефективність інвестицій саме в людей, адже керівники розуміють, що співробітники як раз і є головний нематеріальний актив організації (формальні нематеріальні активи – ліцензії, патенти, програмні продукти тощо). Інакше кажучи, це своєрідне "ноу-хау" організації, відмінність якого полягає в тому, що на протигагу формальному "ноу-хау", не може бути "засекреченим" і не завжди належить цій організації. Нагадаємо, що працівники, причому не найгірші, полишають організацію, тісно співробітничують з іншими організаціями ("передаються в оренду").

Хоча інвестиції у людський потенціал пов'язані із ризиком втрати "засобів виробництва" у випадку звільнення працівників, вони є обґрунтованими відповідно до наведених тут аргументів:

➤ розвиток персоналу створює передумови для збереження і підвищення конкурентоспроможності організації в умовах зростаючого динамізму господарської діяльності;

➤ на ринку робочої сили організація не завжди може знайти співробітників відповідних професій і кваліфікації;

➤ застосування нових технологій, у т.ч. інформаційних, обов'язково пов'язане з навчанням персоналу роботі з новою технікою, тому інвестиції у персонал стають необхідними;

➤ підприємницька культура не є сталою, відтак її пріоритети самі переживають періоди переоцінки цінностей, які переосмислюються працівниками через нові знання.

Окрім спеціального навчання співробітників, організації мають сприяти розвиткові у них творчого мислення й аналізу ситуацій, що виходять за рамки їх посадових інструкцій. А це неможливо без безперервного освітнього процесу, що розширює інтелектуальний горизонт працівників. Тривалий розквіт компанії тісно пов'язаний з ефективним і продуманим управлінням її розвитком. Натомість "суто прагматичні" організації, зусилля яких пов'язані, так би мовити, виключно "із збільшенням доходів акціонерів", мають порівняно мало шансів довгострокового існування у стані благополуччя.

Перехід від управління за принципом "суб'єкт управління – об'єкт управління" до самоорганізації пов'язаний з тим, що "організації, які навчаються", фактично стають такими, що реально навчаються. Під навчанням традиційно мають на увазі накопичення інформації з будь-якого питання шляхом формальної освіти. З точки зору ж організації, яка навчається сама, – це отримання умінь і навичок ефективно використовувати теоретичні знання на практиці. Отже, головне для організацій, які навчаються самі, не накопичувати знання, а свідомо вдосконалювати уміння їх застосовувати. Організації, що навчаються, також надають можливість своїм співробітникам практично реалізовувати отримані навички.

Згідно з поширеним досить влучним визначенням *організація, що навчається*, – це організація, працівники якої навчаються, вивчають і вдосконалюють саме процес свого навчання, а також свідомо змінюють оточуючу їх дійсність. Організацією, що навчається, можна назвати ту з існуючих, яка створює умови для навчання і розвитку всіх працівників; організацію, яка постійно знаходиться у стані самовдосконалення і внаслідок цього змінює сама себе й оточуючий світ. Розглянемо *основні вимоги*, виконання яких забезпечує створення організації, що навчається, як такої.

Перш за все це *зацікавленість у зміні* моделі мислення керівників різних рівнів. Нерідко той керівник, який зацікавлений в отриманні швидких результатів, не згодний працювати на довгу і відтак слабо передбачувану перспективу. Застереження такого роду не позбавлені підстав, адже складний і тривалий проект завжди супроводжується періодами невдач або ж безпідставної ейфорії. Рішучість і бажання керівництва чітко та цілеспрямовано йти до задуманого чи не єдиний спосіб справитися з цією проблемою.

Використання спеціальних навчаючих технологій і методів. Кількість подібних технологій зростає з кожним днем. Вони можуть використовуватись для досягнення декількох цілей.

Виділимо чотири категорії засобів, що навчають працівників:

- ▶ підтримуючі (використовуються, головне, для розробки стратегії "підготовки угод");
- ▶ прогнозування (використовуються, скоріше, для напрацювання "стратегій майбутнього");
- ▶ такі, що перетікають (використовуються як для "розробки стратегій майбутнього", так і для "підготовки угод");
- ▶ універсальні (застосовуються для всіх видів стратегій).

Системи подання пропозицій від співробітників, самоврядні робочі групи, формальний статистичний контроль над виробничим процесом застосовуються в основному як засоби, *що підтримують*. Стимулювати і підтримувати одержання пропозицій від співробітників дуже важливо для організації. Самоврядні робочі групи, що діють як такі, котрі не мають зовнішнього впливу, являють собою більш тонкий підхід до організаційного навчання, що спеціально залучає до цього процесу людей і сприяє їхньому професійному зростанню. Статистичний контроль над робочими процесами – це спеціальний спосіб, пов'язаний із загальним управлінням якістю; він також застосовується для впровадження стратегій навчання, що підтримують.

Досвід інноваційної діяльності, який транслюється, ефективні втручання, реорганізація процесу бізнесових відносин групи щодо виконання завдань і вдосконалення внутрішнього управління складають категорію способів, *що перетікають*. Передача досвіду інноваційної діяльності дозволяє розповсюджувати успішну методологію окремої групи на всю організацію.

Реорганізація ділових відносин є засобом, який суттєво впливає на проведення важливих змін в організації. Під час його застосування можна не тільки модифікувати робочі процеси, але й здійснювати аналіз і навіть цілковито їх перепроєктовувати. Ці способи допомагають організаціям також напрацьовувати прогнози. Цільові та спеціальні групи в організаціях нерідко використовуються для вирішення специфічних проблем як поточних, так і перспективних. Програми забезпечення загальної високої якості є одним із видів і способів навчання, що перетікають, вони застосовуються для стратегій підтримання і для прогнозування.

Вивчення споживачів, формування груп зовнішніх консультантів і змістовний аналіз виступають *універсальними* засобами навчання. Вивчення споживача використовується широко й ефективно. Способи залучення важливої інформації від основних контрагентів можуть застосовуватись або стосовно поточної діяльності організації, або ж стосовно діяльності, спрямованої у майбутнє, із залученням до даного процесу споживачів і членів організації. Групи зовнішніх консультантів можуть відігравати декілька ролей – від здійснення допомоги організації у розв'язанні специфічних проблем (за мінімального втручання працівників) до необхідної допомоги керівництву у розробці й виконанні довгострокових програм, орієнтованих на досягнення ефективності у майбутньому.

Змістовний аналіз виступає відносно "тонким" (примхливим) інструментом, що застосовується організаціями під час розробки програм на майбутнє, його можна визначити як спосіб *прогнозування*. До нього належать багатосто-

ронній моніторинг існуючих засобів отримання інформації, розробка курсу організації, оцінка важливих проблем і тенденцій. Подібна інформація зосереджується у звітах, а сам аналіз може виконуватися співробітниками даної або ж сторонніх організацій. Акценти дослідження, глибина аналізу і масштаби розповсюдження інформації залежать від мети, з якою використовується зібрана інформація.

З кола інших відомих технологій тут потрібно назвати також *управління проектами, управління знаннями, навчання новим діям, забезпечення загального рівня якості і т.п.*

Метод *управління проектами* видається успішним, якщо в результаті досягається головна мета. Потрібно зауважити, що цілі проектів встановлюються у технічних або ж професійних сферах, але не у сфері самонавчання. Для організації дуже важливо отримувати досвід із самого процесу досягнення мети, який можна потім використовувати також в інших проектах. Таким чином, перетворюючи кожний проект *"у такий, що навчається"*, можна тим самим закласти основи створення організації, *"що навчається"*.

Існують випадки, коли до суттєвого масиву знань, накопичених в організації, немає широкого доступу. Але ж управління знаннями – процес встановлення необхідного для організації обсягу знань, характеру існуючих проблем і відповідних навичок, що потрібні для їх розв'язання або для завершення проекту. Сукупність ефективних знань визначає колективну думку про те, які знання і навички допоможуть успішно проходити етап за етапом у процесі напрацювання рішення.

Суттєвою для цього процесу є її структура, що використовується компанією для накопичення знань. Програма навчання може бути складена у вигляді сценаріїв, націлених на проекти і групи, *"що навчаються"*. Інформація, яка використовується у процесі навчання, ретельно збирається шляхом опитувань і збору документації. Вона розноситься відповідно до тем і подій, орієнтуючи учасників на дослідницькі пошуки і консультування. Це допомагає компанії краще зрозуміти питання, з якими їй доводиться стикатись. Розгорнуті звіти і накопичений корисний досвід можуть підтримати прагнення компанії бути *"такою, що навчається"*.

Навчання діям – це і є технологія створення культури "організації, що навчається". За її допомогою організація вчиться компенсувати розрив між теорією передбачених дій і практикою. Хоча практика навчання діям неоднакова по відношенню до умов різних фірм, сама загальна технологія не є складною. Навчання діям полягає за суттю своєю у проханні до учасників програми працювати у команді та розв'язувати реальні проблеми. І тут при вирішенні конкретних завдань використовуються нові навички, підходи і концепції. Самі ж учасники програми застосовують отримані навички на практиці, а потім вчаться на власному ж досвіді (що я зробив таке, чого раніше не вмів? що я зараз виконав у інший спосіб? що можна було б зробити більш досконало?).

Навчання новим діям особливо відповідає розповсюдженню процесу навчання в командах (як "одиниці, що навчається") у самій "організації, що на-

вчається". Як потужна стратегія зорієнтоване навчання діям стає чи не головним методом, якому приділяють увагу фірми, що вважаються кращими. При цьому суттєвою інновацією для такої організації стають врешті-решт не самі працівники з їхнім досвідом і знаннями, але власно прийнята тут культура організаційного навчання і розвитку.

Навчання діям, безумовно, це є навчання на робочому місці працівника. Але у даному випадку передбачається створення організаційної структури, яка дозволяє розширити можливості навчання на основі власного досвіду і, головне, направити і прискорити цей процес. Сутність навчання діям найбільш ёмко відображають п'ять таких елементів: проблема, людина, група, дія і навчання.

Під проблемою у навчанні діям розуміють завдання, що не має однозначного вирішення, є складним і комплексним та вимагає чимало часу для пошуку шляхів розв'язання. Наприклад, у рамках одного з консультативних проєктів під час реалізації відповідної програми вирішувались такі завдання:

- розвиток корпоративної культури;
- розробка і введення гнучкої системи стимулювання;
- вдосконалення інформаційної системи підприємства;
- підвищення ефективності взаємодії структурних підрозділів.

У такому контексті постановка проблеми є удивним стимулом для навчання, вона дозволяє працівникам перейти від слів до справи, застосувати існуючі ідеї на практиці, поміркувати над тим, що нового вони узнали про проблему і про самих себе. Навчання діям розраховане на участь зацікавлених, таких, які готові взяти на себе відповідальність і ризик розв'язання проблеми працівників, які не уникають власного, особистого розвитку. В цьому і полягає принципова відмінність навчання діям від традиційного навчання. Останні застосовуються чи не примусово для підвищення кваліфікації і професійного зростання фахівців і зорієнтовані лише на їхній розумовий процес.

Між тим під час будь-якої діяльності людина використовує три процеси: мислення, відчуття і втілення власної волі. Концентрація лише на одному з них призводить до формування синдрому, що відомий кожній організації, коли велика кількість планів, цілком слухних, обґрунтованих і важливих так і не втілюються в життя, бо ж для їхньої практичної реалізації потрібно не тільки розуміння того, *що потрібно зробити*, але як мінімум і *бажання це зробити*. При створенні в організації мережі зацікавлених у розв'язанні проблем людей поступово формуються умови, які дозволяють реалізувати всі три вказаних процеси. Тільки тоді робота перестає бути тягарем і засобом заробляння грошей, а стає джерелом натхнення і творчості, професійного й особистого зростання.

Наступний ключовий момент навчання діям, це власне *група працівників*. Навчання є процесом соціальним, який передбачає, що структуроване вивчення працівником власного досвіду розв'язання реального завдання здійснюється одночасно з вивченням досвіду інших людей, які аналогічно мислять. Навчання діям супроводжується постановкою питань, які допомагають кожному учаснику робочої групи з'ясувати, що і як він має робити. Кожен учасник групи знає: після того як він зробить черговий крок, цей крок буде досконально проаналі-

зований групою за його участі, аби він міг усвідомити, що відбулось насправді (тобто навчитись) і спланувати наступний крок. Одночасно участь групи мінімізує можливість суттєвої помилки у роботі кожного учасника.

Відтак кожен учасник групи працює над реальною проблемою (завданням) організації. На засіданнях групи планується кожний наступний крок учасника у розв'язанні проблеми, а відповідно до наступного засідання учасник повинен цей шаг реалізувати. Таким чином, періоди роздумів і обміркувань у групі обов'язково переходять в індивідуальні дії щодо реалізації запланованих кроків. Власне кажучи, реально навчитись будь-чому можна лише через дію, адже навчання без дії того, хто навчається, неможливе, як неможливою є й принципово нова, змістовна дія працівника без його навчання.

Навчання як вид діяльності включає два елементи: традиційні інструкції (запрограмовані знання) і критику (усвідомлення їхньої сутності). У навчанні діям перевага віддається власне другому елементу. При цьому джерел запрограмованих знань досить багато (наприклад, кожен, хто читає книжки, здатен отримувати запрограмовані знання у необмеженому обсязі). Але при цьому нерідко не достає головного – можливості ухvatити головну суть. Найбільш простий і разом з тим неймовірно важкий спосіб осягання сутності – формулювання відповідних запитань. У навчанні діям важливі не поради, а питання, що сприяють розумінню і розширенню границь розуміння проблеми людиною, на яку у даний час працює група.

Отже, принципові особливості технології навчання діям полягають у такому:

- учасники групи працюють над реальними завданнями, а не над навчальними вправами чи штучними, "за вуха притягнутими" ситуаціями;
- вони вчаться один у одного, а не у "вчителя";
- учасники групи отримують виняткову можливість розпочати кар'єру у даній організації "з нуля", працюючи над реальними проектами та їхнім упровадженням в організації, демонструючи власне зростання;
- учасники групи працюють заради втілення отриманих результатів, а не з метою підготовки доповідей, планів або рекомендацій;
- процес навчання діям сприяє виникненню нового мотиву в практичній діяльності кожного учасника групи.

Аналізуючи можливості практичного застосування технології навчання діям, варто відмітити її ефективність при розв'язанні важливих завдань організації, адже розвиток менеджменту і підготовка кадрового резерву є актуальними для будь-якої компанії. Нерідко виникають складнощі з визначенням форм і методів навчання менеджерів, які залучаються до резерву. Технологія навчання діям дозволяє пов'язати в єдиний процес отримання менеджером потрібних для подальшої роботи знань і, головним чином, навичок розв'язання нових завдань. Як наслідок кандидат, який претендує на більш високу управлінську посаду, отримує не лише теоретичну, але й таку потрібну для організації практичну підготовку.

Унікальність технології навчання діям полягає в тому, що її застосування дозволяє розв'язати два надважливих організаційних завдання. А саме – розви-

ток персоналу і ефективно проведення змін, у тому числі й таких складних і масштабних, як впровадження системи "тотальної якості", реалізація стратегій розвитку організації, у тому числі й на підставі бізнес-проектів.

Технологія навчання діям, безумовно, не є панацеєю від усіх "хвороб" організації, і на практиці задіяти її у повному обсязі й такому ж обсязі реалізувати не так просто. Адже, запускаючи цю програму, неможливо передбачити й точно описати майбутній результат. У цьому сенсі навчання діям – це передусім свідомий вибір керівництва, бо є фактично не лише способом навчання і розвитку працівників, але вельми дієвим підходом до зміни самої організації.

"Організації, що навчаються" напрацювали такі *принципи*:

- потрібно вчитись швидше, ніж це роблять конкуренти;
- навчатись треба всередині організації (один у одного і всередині робочих груп);
- навчатись треба також поза організацією (у постачальників і споживачів);
- вчитись відповідно за всією вертикаллю (зверху і донизу організації);
- застосовуючи навчання діям, необхідно формулювати запитання;
- прогнозувати майбутнє, створювати сценарії та навчатись за ними;
- застосовувати те, чому навчились, і вчитись у ході практики;
- навчатись у тих областях, які раніше обходили своєю увагою.

5.3. Перехід до моделі ефективної системи управління

З точки зору раціоналізації організаційних структур управління, то зазвичай вони зводяться до двох процесів: *аналізу* (діагностики) існуючих структур управління та *синтезу* (проектуванню) структур управління.

Застосування тієї або ж іншої організаційної структури традиційно визначається рядом факторів, у тому числі:

- ▶ цілями фірми;
- ▶ стилями її організаційної поведінки;
- ▶ основними завданнями і методами діяльності;
- ▶ традиціями фірми, що історично склались;
- ▶ національними особливостями суспільства, де вона функціонує;
- ▶ персональними особливості керівників та інших "головних діючих осіб";
- ▶ характером і рівнем змінюваності зовнішнього і внутрішнього середовища фірми тощо.

Але найбільш значущими факторами тут визнаються характер і рівень змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища, а також направленість і специфіка виробничої діяльності організації (завод, НДІ, посередник і т. ін.).

Отже, завдання аналізу полягає у встановленні відповідності між організаційною структурою управління фірми та умовами її середовища. Тоді як завдання синтезу – у визначенні кількості й складу структурних блоків управління, способів їх взаємозв'язку і взаємодії (початковий етап тут – вибір організаційної структури управління).

Після встановлення фірмою бажаної структури управління постає завдання "наповнення" її блоками, відповідальними за виконання конкретних функцій управління. Взаємодія останніх як раз і має забезпечити ефективне виконання завдань управління фірмою.

Окремою одиницею оргструктури є *структурний модуль*. До нього висуваються такі вимоги: здатність досягати визначеної мети; здатність поєднуватися з іншими складовими частинами; можливість використання модуля у різних поєднаннях.

Моделювання взаємодії модулів передбачає три таких зрізи (проекції):

1. За різноманітними результатами (проміжними, заключними, вихідними).
2. За видами діяльності (реконструкція функції, вибір режиму, його захист).
3. За елементами функціонування системи (вхід, вихід, процесор).

Як наслідок виходить деяка структурна решітка, що має розмірність $3 \times 3 \times 3$, кожний вузол якої є "поєднанням" якогось виду діяльності, типу результату й елементу функціонування системи, при цьому не всі вони обов'язково мають існувати.

Залежно від їхнього виду напрацьовані рішення і процес управління під час їх реалізації, пов'язані з:

- реконструкцією функції (це і є інноваційна діяльність);
- вибором режиму (інфраструктурна діяльність);
- захистом обраного режиму (експлуатаційна діяльність).

Відповідно інноваційна діяльність може бути пов'язана із проміжними корисними результатами, інфраструктурна – з усіма видами результатів, а експлуатаційна – тільки з вихідними і заключними корисними результатами.

Розробка та експлуатація складних систем продемонстрували проблеми, розв'язати які можна лише на основі комплексної оцінки різних за своєю природою факторів, різноманітних зв'язків, зовнішніх умов і т.д. У зв'язку з цим у системному аналізі з'явився напрям *теорія ефективності*, пов'язаний з визначенням якості систем і процесів, що їх реалізують.

За фазами прийняття рішень виділяють блоки, для кожного з яких теоретично можливо встановити основні напрями діяльності, область відповідальності й характер рішень, що приймаються. Ця модель може бути використана для розв'язання завдань аналізу і синтезу управління. У першому випадку, тобто у ході аналізу, співставлення моделі з існуючою структурою дозволяє оцінити повноту заповнення управлінськими функціями областей відповідальності кожного структурного елемента.

Алгоритм аналізу полягає в такому:

1. Аналізуються функції управління, проводиться їх розподіл на групи відповідно до переліку структурних модулів нормативної моделі.
2. Оцінюється "представленість" кожної групи згідно з нормативно виділеним блоком структури.
3. Встановлюються найменш забезпечені увагою сфери управління.
4. Доповнюється список функцій управління.

Під час синтезу модуль нормативної структури – основа встановлення бажаних характеристик, за якими проектуються нові підрозділи в структурі організації (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Приклад переліку структурних модулів, що входять до моделі нормативної структури системи

Тип структурного модуля	Тип результату, що забезпечується даним модулем	Характер рішень, що приймаються	Напрямок діяльності	Сфера відповідальності
Встановлення завдань	Проміжний	Вибір режиму	Прив'язка обмежень зовнішньої інфраструктури до умов даної господарської системи	Рівень використання господарського потенціалу даної господарської системи
Конкретні планові завдання	Проміжний	Вибір режиму	Прив'язування обмежень зовнішньої інфраструктури до елементів входу даної господарської системи	Відповідність встановлених обмежень за елементами входу потребам функціонування даної господарської системи
Реакція на зміну внутрішнього і зовнішнього середовища	Проміжний	Захист режиму	Компенсація можливих змін зовнішніх і внутрішніх умов	Відповідність встановленого обсягу випуску виробів (робіт, послуг) існуючому споживчому попиту
Формування виробу	Заключний	Захист режиму	Реалізація тиражу виробів (продуктів, послуг)	Розмір обсягу випуску виробів (робіт, послуг)

Отже, питання ефективних структур фірми суттєво важливі для успішного бізнесу й ефективного менеджменту традиційних організацій. Оскільки бізнес є метою функціонування організації, то й бізнес-процеси виступають основою структуризації. Тим самим організаційна структура являє собою проекцією бізнес-процесів, а штатна – визначається структуруванням бізнес-процесів до рівня безпосереднього робочого місця.

Як видно, структура системи управління – усього лише надбудова над вказаними структурами і має відповідати розумінню принципів ефективного ("класичного") менеджменту.

Наприкінці ж відмітимо, що уявлення, концепції і школи менеджменту ХХ століття були зорієнтовані на пошук різних способів впливу суб'єкту управління на об'єкт управління для більш ефективного використання фізичного, психологічного та інтелектуального потенціалу об'єкта управління у підприємницьких цілях. Але на початку ХХІ століття стало зрозумілим, що такий

підхід вичерпав себе. Концепція "суб'єкт управління – об'єкт управління" поступово поступається місцем концепції самоорганізації, а отже, кібернетичний підхід відходить перед синергетичним.

Перехід до нової парадигми менеджменту є драматичним епізодом, який відбувається за намагання підмінити пошук шляхів подолання кризи в теорії менеджменту консервацією старого змісту під новомодним термінологічним оформленням (наприклад, "контролінг" або "реінжиніринг").

Відтак *організація* як засіб досягнення підприємницьких цілей у сучасних умовах вичерпує ресурси свого розвитку, перш за все у структурному аспекті (мається на увазі тектоцентрична криза менеджменту). У другій половині ХХ століття організації доволі швидко пройшли шлях від лінійних до матричних і сітєвих структур.

При цьому з'ясувалось, що процес еволюції організаційних структур має свою, так би мовити, природну межу, за якою розпочинається *віртуалізація* бізнес-процесів, а сам вид структури стає надалі неактуальним. Оскільки структура виступає головним атрибутом організації як системи, то й сама організація перестає бути актуальним інструментом бізнесу, поступаючись такому новому інструменту, який усе частіше називають *бізнес-системою*.

Головні *відмінності бізнес-системи від організації*:

- організація є штучним утворенням, започаткованим із наперед визначеними цілями, а бізнес-система є такою, що природно утворилась, вона являє собою проблемно-орієнтовану нецільову систему;
- організація має чітко встановлені межі, тоді як у бізнес-системі те, що розуміється під організаційними межами, відсутнє;
- організація створюється як альтернатива зовнішньому середовищу, для неї це скоріше простір, де відбувається конкурентна боротьба, тоді як бізнес-система гармонійно еволюціонує разом із середовищем як його частина;
- проблеми становлення бізнес-систем пов'язані з проблемами віртуалізації бізнес-процесів як елементів бізнес-систем у віртуальному просторі.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть сутність та напрями *віртуалізації бізнес-систем*.
2. Які *уміння* мають *організації*, що *навчаються*?
3. Наведіть та поясніть *характеристики організації*, що *навчаються* за "європейською концепцією".
4. Аргументуйте необхідність *інвестицій у людський потенціал* для підвищення ефективності діяльності організацій.
5. Поясніть, що таке *навчання діям* як навчання на робочому місці.
6. Назвіть та розкрийте напрацьовані *принципи* організації, що *навчається*.
7. Поясніть, що являє собою *структурний модуль* традиційної організації.
8. У чому полягають основні відмінності організації від *бізнес-системи*?

6. МЕТОДИ ДЕКОМПОЗИЦІЇ

6.1. Ієрархічна структура робіт

Якщо ви плануєте виїхати з Дніпропетровська до Запоріжжя, особливих проблем з реалізацією проекту у вас не виникає. Але якщо вам потрібно добратись, приміром, до кримського заповідника Канака, розташованого у не дуже відвідуваній частині півострова, тут "на одному диханні" завдання не вирішити. Очевидно, увесь цей маршрут ви будете вимушені подробити на окремі ділянки, які можуть розподілятися, наприклад, точками харчування або відпочинку, заправки машини паливом чи відвідування відомих "диких" базарів. Можливий інший підхід до подрібнення всього шляху, він може визначатись довгими вже відомими і більш короткими ділянками поки незвіданих відрізків шляху, бажанням ознайомитись з краєвидами гір і долин тощо.

Те ж саме стосується і реалізації проектів. У цілому можна відчувати проект настільки добре, що ця впевненість дозволить досягти потрібного балансу між витратами, розкладом виконання проекту та його якістю. Однак у будь-якому випадку ви будете змушені розбити проект на більш дрібні частини. Це дозволяє краще усвідомити проект як ціле, детально розглянувши його складові. Відтак *декомпозиція робіт*, або ж, іншими словами, *ієрархічна структура робіт*, що має англійську назву Work Breakdown Structure (скорочено WBS), являє собою інструмент, за допомогою якого можна розділити проект на його складові. Декомпозиція робіт виступає основою планування проектів і є одним з найбільш важливих методів, який використовують в управлінні проектами. Цей інструмент у випадку вмілого його застосування стає своєрідним ключем до успішного управління проектом. Тож, цілком можливо, що декомпозиція всієї потрібної роботи є чи не найбільш потужним інструментом з усіх нам відомих.

Узагалі в контексті теорії організації та управління проектами *декомпозиція* являє собою розкладання, деталізацію, прописування деталей у вже створеній загальній картині. Очевидно, що встановлення своєрідної тактики дій, наприклад, консалтинговою фірмою, яка бере на себе відповідальність за консультування проекту, є важливим наступним кроком у його реалізації.

Завдання створення надійної організаційної бази для управління проектами має бути розв'язаним в умовах, коли загальновідомі принципи, що застосовуються при організації традиційної функціонально-орієнтованої структури, видаються неприйнятними. Адже досі немає жодної організаційної моделі, яка б дозволяла отримувати відповіді на такі питання, що виникають під час управління проектами:

Як має розподілятися відповідальність між менеджером проекту та іншими керівниками?

Перед ким повинен звітувати менеджер проекту, з якою періодичністю, на якому саме рівні і в якому підрозділі організації?

Хто з учасників проекту має входити до складу офісу проекту і підпорядковуватись виключно менеджеру проекту, а хто вносити свій вклад у реалізацію проекту, залишаючись у своєму функціональному підрозділі?

Як найкраще забезпечити використання професійних навичок фахівців менеджерами проекту при плануванні й контролі ходу виконання проекту, адмініструванні контрактів, вирішенні фінансових, юридичних та інших питань?

Хто має нести відповідальність за розробку й реалізацію мультипроекту і функціонування комплексних систем планування та контролю проектів?

Хто конкретно несе відповідальність за управління мультипроектом?

Отож формування декомпозиції робіт передбачає розбивання проекту на значну кількість відносно простих завдань, так званих *пакетів робіт*, з якими зручно працювати. У процесі розподілу цих завдань між конкретними виконавцями і вибору конкретного способу співорганізації цих завдань саме і формується структура фактичних робіт згідно з проектом.

Декомпозиція робіт має на меті встановити всі завдання, які й складають даний проект. Інакше кажучи, WBS можна назвати ще й переліком завдань. Декомпозиція робіт перетворює масштабний, унікальний і, можливо, поки загадковий перелік робіт на безліч відносно невеликих і очевидних завдань. WBS використовує інформацію про сутність проекту та управління ризиками, визначає завдання, які складають основу для всього подальшого планування.

Структура робіт може бути подана або у графічній формі, або у вигляді схеми, що відображує всю сукупність робіт. Приміром, розбивка і облаштування біля заміського котеджу зеленого газону з новою огорожею передбачає виконання ряду обов'язкових завдань. Графічний варіант WBS, поданий у вигляді окремих блоків робіт полегшує розуміння всіх складових проекту, у той час як подання WBS у вигляді схеми, що відображає логіку робіт, більш вигідне з практичної точки зору, адже відповідно до такої схеми можна описати буквально сотні робіт, пов'язаних з управлінням проектом.

WBS відображує всю картину загалом і пояснює подробиці, без розуміння яких неможливе виконання дій, пов'язаних з управлінням проектом. *Створення WBS* допомагає вирішити у тому числі й такі завдання:

➤ *визначити зміст проекту з достатньо високим ступенем деталізації.* Зміст робіт дозволяє побачити зміст проекту на концептуальному рівні, а детальне відображення змісту можна виконати лише за допомогою WBS;

➤ *відслідкувати хід виконання проекту.* Завдання, що подані у WBS, стають підставою для відстеження ходу виконання проекту, адже кожне з таких завдань являє собою обсяг роботи, який можна виміряти;

➤ *отримати точні оцінки витрат і розпис виконання проекту.* WBS дозволяє деталізувати витрати на обладнання, матеріали й оплату праці відповідно до кожного із завдань, що подані в декомпозиції робіт;

➤ *формувати команду проекту.* Адже кожен з членів команди проекту бажає знати чітко окреслене коло робіт, які йому доручать виконувати на його посадовому місці, яку роль дані роботи відіграють в усьому проекті. Належним чином розроблена WBS відповідає на всі ці очікування фахівців. Окрім того,

керівник проекту може підвищити зацікавленість чи не кожного з членів команди проекту в майбутній роботі, якщо залучатиме їх до розробки WBS.

Тож детальне планування проекту передбачає послідовність дій з шести етапів:

- 1) розробка ієрархічної структури робіт;
- 2) побудова послідовності завдань;
- 3) оцінка пакетів окремих видів робіт;
- 4) складання першого варіанта розпису робіт;
- 5) передбачення потрібних ресурсів та їх розподілення відповідно до визначених робіт, що дозволяє уточнити весь розпис робіт;
- 6) розробка бюджету.

Так, у прикладі з облаштування газону біля котеджу можна провести таку декомпозицію щодо головної мети "Виконати ландшафтний проект":

➤ цілі наступного (більш дрібного) рівня: "1. Спроекувати ландшафт навколо котеджу" і "2. Розбити газон", а також "3. Поставити огорожу";

➤ підцілі, що витікають з перших двох: "2.1. Придбати матеріали, потрібні для облаштування газону", "2.2. Змонтувати поливальну систему для газону", "2.3. Посіяти траву", "2.4. Висадити кущі". Підцілі, що витікають з третьої: "3.1. Придбати матеріали, потрібні для влаштування огорожі" і "3.2. Побудувати огорожу". Усе перераховане – це *пакети робіт*;

➤ завдання для підцілі 2.2.: "2.2.1. Визначити маршрут прокладання системи поливу", "2.2.2. Викопати траншеї", "2.2.3. Прокласти труби і змонтувати насосну систему", "2.2.4. Закрити змонтовану поливальну систему"; завдання для підцілі 2.3.: "2.3.1. Прибрати будівельне сміття", "2.3.2. Підготувати землю", "2.3.3. Посіяти траву для майбутнього газону"; завдання для підцілі 3.2.: "3.2.1. Розмітити трасу для майбутньої огорожі", "3.2.2. Встановити стовпчики для огорожі", "3.2.3. Встановити сітку огорожі і ворота" та "3.2.4. Пофарбувати огорожу і ворота".

Таким чином, відповідно до концепції WBS всю роботу, пов'язану з виконанням відповідного проекту, розбивають на окремі завдання (*роботи*). "Змонтувати поливальну систему для газону" є *сумарним завданням*, тому що включає в себе декілька окремих завдань (адже монтаж поливальної системи може складатися з декількох самостійних, підпорядкованих одне одному завдань, приміром, викопування траншей і прокладки труб). Кожне з цих окремих завдань має назву *пакет робіт*. Виконуючи всі ці пакети робіт, ви якраз і вирішуєте сумарне завдання.

Зверніть увагу на те, що сумарне завдання фактично не виконується, скоріше воно являє собою *суму* підпорядкованих пакетів робіт. Отож насправді виконуються тільки пакети робіт, саме тому усвідомлення зв'язку між сумарними завданнями і групами робіт виступає необхідною умовою розробки дійсно якісної WBS.

Окрім того, сформована WBS полегшує розуміння кожним з учасників проекту свого місця в ньому. Очевидно, що подібна WBS суттєво полегшує процес управління проектом. Однак сформувавши оптимальний варіант WBS

далеко не завжди легко. Саме для забезпечення потрібної якості розробка правильного варіанта виконується у три етапи.

Перший етап формування WBS: починайте зверху.

Як ми показали, WBS розбиває проект на декілька рівнів деталізації, показуючи всі завдання, які потрібні для забезпечення необхідних результатів, доволі обтічно поки що перерахованих у змісті проекту. Процес розбивки можна починати із вказаних на самому верхньому рівні цілей або ж найбільш важливих результатів проекту, що розглядається. Як перший етап формування WBS на прикладі, що ми тут розглядаємо, перераховані три найбільш важливі результати (продукти) проекту: дизайн ландшафту, оформлення газону і встановлення огорожі (див. цілі 1, 2 і 3).

Зверніть увагу, що як один з найбільш важливих результатів проекту, що розглядається як приклад, вказаний дизайн ландшафту, не дивлячись на те, що дизайн сам по собі не є кінцевим результатом (або продуктом) цього проекту, якими є газон або огорожа. Тож зміст робіт може включати не самі лише кінцеві, але й важливі проміжні результати.

Інший спосіб правильного виконання декомпозиції робіт полягає у використанні цілей верхнього рівня, зазначених у змісті проекту як базові завдання проекту. Оскільки декомпозиція відображує всю роботу, пов'язану з проектом, вона таким чином є докладною ілюстрацією процесів, що мають відношення до даного проекту. Тож верхній (перший) рівень може являти собою загальний погляд на ці процеси, що "схоплює" найбільш важливі стадії або фази циклу виконання відповідного проекту. Але навіть у випадку застосування такого підходу перший рівень декомпозиції, як і раніше, відображує результат виконання кожної з фаз, тож WBS завжди буде тісно пов'язана зі змістом робіт проекту.

З чого ж потрібно розпочинати формування WBS, адже WBS містить у собі таку масу інформації, що в особи, яка формує її часто опускаються руки? У випадку подібних ускладнень найкраще починати з того, що було зроблене на стадіях визначення проекту і управління ризиками.

Другий етап формування WBS: перерахуйте всі завдання, потрібні для отримання основних результатів проекту, що розглядається.

Правильне найменування завдання вже описує роботу, яка забезпечує отримання визначеного продукту. Якщо, наприклад, у WBS зустрічаються посилення на "газон" або ж "кущі", до назви відповідного завдання необхідно додати підходяще дієслово, внаслідок чого "газон" перетворюється у "розбити газон", а "кущі" у "висадити кущі" і т.п. Наступний етап полягає у подрібненні кожного з так широко поставлених завдань на більш детальні завдання нижнього рівня, вирішення яких потрібне для отримання відповідного продукту.

На перший погляд, у цьому немає нічого складного, однак враження залишається обманливим. Подрібнення WBS на завдання декількох рівнів може бути чи не найбільш складним етапом у процесі планування, адже саме на даному етапі визначаються подробиці створення кінцевого продукту проекту. Так, завдання верхнього рівня може видаватись доволі простим для розуміння, але, спробувавши виконати його розкладання на більш дрібні складові, керів-

ник проекту буде вимушений дійти висновку, що він не у змозі перерахувати всі складові, без яких не можна його виконати. У цьому випадку як раз і варто підключати до процесу планування інших учасників проектної команди, які мають більш глибокі спеціальні знання.

Взагалі ж, у ході планування великого проекту, який зачіпає декілька сфер діяльності, буває потрібно залучити спочатку невелику групу фахівців до розробки двох верхніх рівнів WBS, а потім доручити подальше подрібнення кожного завдання верхнього рівня на окремі пакети роботи експертам з відповідних тем. Коли ж вони закінчать свою роботу, усіх їх можна буде зібрати разом з ядром керівництва проектної команди для спільного формування кінцевого варіанта WBS. Спільне планування дозволяє не тільки створити більш докладну і точну декомпозицію, але й забезпечити вищий рівень зацікавленості учасників проекту у його успішному виконанні.

Формування WBS буває особливо важкою справою, якщо замовник проекту і провідні фахівці торкаються області їм невідомої, як це трапилось з проектами будівництва футбольних стадіонів в Україні у ході підготовки до Євро-2012, які мали тривалість у декілька років. Підготовлені виконавцями плани були подані замовникам, тобто менеджерам футбольних клубів, які й затверджували плани проектів, однак в цьому випадку вони не просто візували розклад виконання робіт або ж бюджет, а й нову для них стратегію, напрацьовану командою проекту. Оскільки значна частина цих планів була присвячена описанню того, як рада керівників буде брати участь у розробці нової системи прогнозування, приміром, потрібної робочої сили, вони також погоджувались прийняти на себе ролі, запропоновані у WBS.

Третій етап формування WBS: як організувати WBS.

Після того, як будуть визначені усі пакети робіт, можна братись за компонування змісту цих пакетів, при цьому компонування можна виконувати по-різному. Наприклад, поєднувати пакети роботи під різними сумарними завданнями; у цьому випадку, у який би спосіб не були поєднані між собою пакети робіт, проект у цілому буде залишатись незмінним.

Різні способи організації пакетів робіт можуть підкреслювати різні аспекти виконуваного проекту. Наприклад, один спосіб групування буде підкреслювати ті або ж інші компоненти нового продукту, тоді як інший – основні фази виробництва кінцевого продукту. Використання того або ж іншого варіантів WBS є виправданим у процесі спілкування з різними групами учасників даного проекту, адже особливості кожного з цих варіантів можуть відображати специфіку підходу до даного проекту різних груп його учасників.

Формуючи ту або іншу декомпозицію робіт, варто не забувати про те, що чи не єдиний сенс, який міститься у сумарних завданнях WBS, полягає в тому, аби підкреслити той чи інший аспект виконуваного проекту (пригадайте, що насправді сумарні завдання не виконуються, вони лише "описують", впорядковують пакети робіт, узагальнених під назвами цих сумарних завдань). Саме тому кожне сумарне завдання, подане у WBS, має містити у собі визначений сенс з точки зору того або ж іншого учасника проекту, включаючи його керівника.

Якщо ж у WBS існують сумарні завдання, які не мають сенсу ні для кого з учасників проекту, вони повинні бути усунені. Адже зміст проекту визначається лише складом пакетів робіт і нічим іншим.

6.2. Вибір ефективної декомпозиції робіт

Виходячи з того, що першою ознакою будь-якої успішної декомпозиції робіт за проектом є її "читабельність" (тобто вона має бути зрозумілою тим, хто з нею вперше знайомиться), нефахівці нерідко вважають, що у проведенні декомпозиції робіт немає нічого складного. Але якщо ваша WBS відповідає перерахованим нижче критеріям, можна не сумніватись, що вона принесе чималу користь у процесі планування комунікацій. Наведемо *критерії вибору* вдалого варіанта WBS і спостереження за ходом виконання проекту.

Перший критерій: WBS має формуватись за низхідним принципом "зверху вниз". У даному випадку пакети робіт повинні визначатись як групи сумарних завдань. Для цього можна використовувати досить простий тест: починати з будь-якого пакета робіт і просуватись уверх за ієрархічною структурою, кожний раз відповідаючи на запитання: "Чи є дане завдання частиною завдання, що розташоване на більш високому рівні?" Дотримання цього правила дозволяє таке:

- використовувати стандартні комп'ютерні програми управління проектами. Коли ж не використовується названий тест, за допомогою стандартних комп'ютерних програм не вдається отримати від них позитивного результату, працюючи із сумарними завданнями;

- уявляти на рівні сумарних завдань інформацію, важливу для розуміння сутності виконуваного проекту. Приміром, витрати на виконання сумарних завдань розраховуються шляхом простої суми витрат, які потрібні для виконання всіх підпорядкованих завдань. Це дає можливість відслідковувати виконання проекту на рівні пакетів робіт і у той же час спонсор проекту може розуміти поточний стан справ за допомогою більш прозорої та усвідомлюваної інформації на рівні виконання комплексних, сумарних завдань.

Другий критерій: сукупність пакетів робіт має складати раніше визначене сумарне завдання. Тож однією з найбільш суттєвих помилок планування є втрата важливих завдань. Цій проблемі можна запобігти, приділяючи особливу увагу підсумовуванню продуктів усіх пакетів робіт, що охоплюються тим або ж іншим сумарним завданням. У сукупності всі ці підпорядковані завдання повинні давати результат, який визначений відповідним сумарним завданням.

Третій критерій: кожне сумарне завдання і кожний з пакетів робіт повинні бути названі як дія, що дозволяє отримати визначений продукт. Це означає, що кожне завдання повинне отримати описову назву, що включає чітке дієслово – дію і чітке ім'я, тобто іменник – *продукт*. Без такого найменування завдання набуває неоднозначного, невизначеного характеру. Як наслідок, можливі деякі небажані ситуації. Приміром, може бути постановка завдання, що припускає декілька тлумачень: "Виконати аналіз" або "Дослідити". Мова йде у принципі

про зрозумілі дії, але оскільки не встановлено, яким має бути продукт цих дій, самі дії можуть виконуватись безкінечно.

Приклади більш вдалих назв завдань включають також продукти аналізу або досліджень. Наприклад, "Сформулювати вимоги до обладнання", "Сформулювати проблему, яку буде потрібно розв'язати" або "Скласти перелік потенційних постачальників". Вказівки на конкретний продукт дають можливість команді проекту скласти чітке уявлення про те, чим саме має завершуватись виконання відповідного завдання, надаючи йому необхідну ясність і визначеність, полегшуючи процес оцінки його виконання.

Найбільш типовою помилкою більшості проектів, яка призводить до того, що вони хронічно не вкладаються у розклад робіт, є занадто великий обсяг пакетів робіт, як це було з будівництвом "Дніпро-арени" у Дніпропетровську. Тут усі графіки були порушені рівно на рік унаслідок неспроможності керівника проекту ефективно управляти їх виконанням в умовах "чужої" країни (нагадаємо, що цим проектом керував німецький фахівець, який звик до іншої організації, відповідальності та виконавської дисципліни). Саме тому керівництво ФК "Дніпро", яке й виступало замовником проекту, відповідаючи на причини зриву строків, не поклало всю провину на керівника проекту.

Тож загальне правило полягає в наступному. Якщо передбачається, що на виконання завдання встановлений термін у 8 місяців, а для його виконання потрібні 3800 людино-годин (приміром, над цим завданням працюють три людини впродовж трьох місяців), це вже буде не завдання, а скоріше підпроект. Для виконання такого роду "надзавдань" у розписі проекту може спочатку відводиться 7 місяців, потім у ході його виконання з'ясується, що не вдається обійтись і 8 місяцями, а закінчується тим, що на виконання витрачається рік, а може й більше. Обсяг цього завдання і умови виконання виявились такими, що ефективне управління його виконанням у стислі строки стало неможливим. Якби так само був спланований весь проект, аналогічні проблеми збільшувались багаторазово. Для того, аби забезпечити розумний обсяг пакетів робіт, рекомендується дотримуватись наведених далі *правил*.

Правило 8/80. Обсяг кожного завдання не повинен бути менший за 8 або ж більший за 80 людино-годин, тобто від одного до десяти днів роботи.

Правило звітного періоду. Виконання будь-якого завдання не повинне займати більше часу, ніж дистанція між двома наступними нарадами, які присвячені ходу виконання проекту. Іншими словами, якщо такі наради проводяться щотижня, виконання кожного із завдань не може тривати більше одного тижня. Це правило особливо корисне тоді, коли настає час звітувати про виконання розпису проекту, адже у цьому випадку керівництву проекту і замовнику не доведеться вислуховувати, що якість завдання виконане на 20%, 40% або 60%. Якщо дотримуватись правила щотижневого проведення нарад, успіх виконання того або ж іншого завдання може бути лише одним, а саме 100%. Тож про жодне із завдань не можна буде доповідати на нарадах, що воно "знаходиться у стадії виконання".

Правило "якщо це корисно". Приймаючи рішення про те, чи варто подрібнювати будь-яке завдання на ще більш дрібні, пам'ятайте, що для такої деталізації можуть бути три підстави:

► завдання, яке отримане після такої деталізації, легше оцінити. Більш дрібні завдання, як правило, характеризуються меншою невизначеністю і більшою ясністю, що дозволяє давати більш точні оцінки;

► завдання, що отримані після такого подрібнення, легше розподіляти поміж окремими виконавцями. Доручаючи виконання масштабного завдання декільком особам, не завжди можна уявити, хто з них за що відповідає. Подрібнення ж часто дозволяє встановити таку відповідальність. Ще одна перевага полягає в тому, що, доручивши виконання більш дрібних завдань меншій кількості людей, ми забезпечуємо більшу гнучкість у плануванні завдань і ресурсів;

► завдання, отримане після такого подрібнення, легше відслідковувати. У даному випадку діє та ж логіка, що і у "правилі звітного періоду". Адже більш дрібні завдання створюють більш усвідомлювані точки фіксації поточного стану справ, а це дає можливість точніше оцінювати й хід виконання проекту.

Включивши до декомпозиції робіт за проектом дії, пов'язані з управлінням цим проектом, керівник проекту може суттєво полегшити розв'язання своїх майбутніх завдань. Їх усі можна перерахувати під таким сумарним завданням, що має назву "Управління проектом". Не дивлячись на те, що деякі з окремих завдань мають кінцевий строк їх виконання (приміром, "Вибір субпідрядника"), більша їх частина являє собою повсякденну роботу, таку як спілкування з іншими учасниками проекту і розв'язання поточних проблем. Усі ці щоденні турботи можна "запакувати" під спільним заголовком "Управляти виконанням проекту". Таким чином, у декомпозиції робіт буде передбачена особлива робота, на яку можна списати весь час, що витрачається на виконання обов'язків з управління проектом.

Здоровий глузд підказує нам, що набагато вигідніше з економічної точки зору правильно спроектувати продукт, ніж виправляти дефекти в продукті, що вже отриманий. Отже, яким не був би цей продукт, чим раніше на стадії його розробки буде виявлений той або інший дефект, тим дешевшим буде його усунення: якщо якийсь дефект, зумовлений помилковими вимогами, виправляється лише на фазі створення або ж експлуатації продукту, вартість усунення дефекту може бути у 50 – 200 разів більшою за вартість виправлення того ж дефекту ще на фазі формулювання вимог до майбутнього продукту. До того ж кожний час, витрачений на забезпечення високої якості кінцевого продукту, приміром, на аналіз запропонованої конструкції цього продукту, економить від 3 до 10 годин, які довелося б потім витратити на усунення вад, що містяться у прийнятій недосконалій конструкції продукту.

Що ж можна запропонувати для того, аби встановити й усунути потенційні проблеми на як можна більш ранній стадії розробки продукту, що нас цікавить? Це можуть бути методи управління ризиками, окрім того, не зайвою буде розробка стандартів, що використовуються для створення бажаного продукту. Ці стандарти, або ж *критерії завершення*, ми зараз і розглянемо.

Критерії завершення дозволяють отримати відповідь на два запитання, що торкаються кожного проекту робіт. По-перше, що маєтсья на увазі, коли виникає питання про виконання даного завдання, і по-друге, як можна оцінити те, що дане завдання виконане вірно? Як свідчить статистика, відповіді на ці питання бажано отримати на якнайбільш ранній стадії розробки нашого продукту, адже мова може йти про завдання з нематеріальними результатами. Яким же чином можна перевірити формулювання тієї або іншої проблеми, тієї чи іншої бізнес-ситуації? Зупинимось на деяких з таких критеріїв.

Аналіз, виконаний колегами. Цей підхід використовується в багатьох галузях на ранніх стадіях розробки, коли в нашому розпорядженні фактично немає нічого матеріального, що можна було б виміряти. Аналіз, що виконують колеги, спирається на відому життєву мудрість, яка стверджує, що "одна голова – добре, а дві – ще краще". Такий підхід не гарантує, що очікуваний продукт буде ідеальним, однак практика свідчить, що передача завдань на аналіз колегам забезпечує, очевидно, кращі результати на ранніх стадіях розробки, що у свою чергу підвищує економічну ефективність роботи.

Переліки контрольних питань. Приміром, конструкторський відділ аерокосмічної компанії склав перелік контрольних питань для оцінки якості нових креслень. Цей перелік охоплює набір стандартних тестів, які має пройти кожне з креслень. Тож кожний провідний інженер буде їх використовувати для оцінки якості креслень, підготовлених своїми колегами. У даному випадку критерії завершення креслення включають "отримання відповідей на перелік контрольних питань".

Систематичне тестування. Майже завжди існують тести, що мають виконуватись на більш пізніх стадіях життєвого циклу продукту. Приміром, виробники літаків мають сучасні тестові лабораторії, здатні моделювати навантаження, які витримує літак під час польоту. Проходження жорсткого, систематичного тестування може визначатись як один з критеріїв завершення.

Таким чином, вже на самому початку виконання проекту керівники проекту мають замислюватись, яким чином замовник буде приймати у них готовий продукт, і цей процес має назву *процес акцептування*. Сам по собі він може обумовлювати включення до WBS декількох додаткових завдань, наприклад, передача готового продукту замовнику після завершення проекту. Це може бути навчання співробітників фірми-замовника, початковий пуск нового продукту в дію або ж оцінка функціонування продукту після його використання замовником.

Якщо ж проект передбачає участь у ньому субпідрядників або постачальників, які виконують визначені роботи, у відповідних договорах можна передбачити складання цими виконавцями WBS, які б охоплювали коло робіт, які вони беруть на себе. Більше того, складання таких WBS важливо передбачити вже на етапі вибору субпідрядників чи постачальників. У цьому випадку одним з критеріїв вибору підходящих виконавців може бути якість WBS, які вони напрацюють і запропонують (тут поняття якості включає у себе строки і вартість виконання відповідних робіт).

Працюючи з постачальниками, керівник проекту може забажати від них дотримання детальних WBS, які вони ж і запропонували, а також регулярного подання звітів відповідно цим WBS. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність виникнення поки невідомих ризиків під час виконання проекту.

6.3. Складання реалістичного розпису виконання проекту

Нижче наведений короткий *огляд етапів*, пов'язаних з плануванням (табл. 6.1). Перші два готують підвалини для процедур планування, тому їх варто розглядати як дії, що передують плануванню як такому. П'ять, що залишились, являють собою розробку детального плану дій.

Третій етап планування детально розглянутий вище (розд. 6.1 і 6.2).

Другий етап планування передбачає встановлення взаємозв'язків поміж різними завданнями. Послідовність, відповідно до якої мають виконуватись детально сплановані завдання – пакети робіт, визначається конкретними взаємозв'язками між цими завданнями. Для того, аби проілюструвати це, розглянемо такі практичні завдання з уже наведеного прикладу формування ландшафту навколо котеджу: 1) придбати матеріали для газону; 2) прибрати будівельне сміття; 3) підготувати землю; 4) посіяти траву для майбутнього газону; 5) висадити кущі.

Послідовність виконання завдань у проекті не може бути випадковою, приміром, шматки проволочи та інше будівельне сміття потрібно прибрати до того, як буде посіяна трава. *Тож таблиця завдань, які мають бути виконані раніше*, є тут типовим способом відображення взаємозв'язків поміж різними завданнями (табл.6.2).

Зверніть увагу на те, що для завдань 1 і 2 немає завдань, які мають бути виконані раніше, тож будь-яке з них може бути розв'язане першим. Натомість завдання, які можуть бути з реалізовані одночасно, мають назву *паралельних*.

Окрім того, вибудовуючи логічну послідовність дій, багато керівників проектів доходять висновку про потребу помічати і враховувати ті значущі події, які отримують назву *контрольних подій*. Контрольні події примітні нульовою тривалістю, тому їх включення до проекту аж ніяк не впливає на його розпис. Ці події:

- відмічають початок і завершення проекту, виступають важливими маркерами сітьової діаграми;
- можна використовувати для уточнення факторів, аспектів, які є важливими для інших учасників проекту (приміром, офіційні дані про рівень інфляції, що можуть бути використані для корекції заробітної платні);
- можуть бути важливими факторами, які не являють собою окремий пакет робіт (приміром, премії, якщо такі передбачені чинним контрактом).

Третій етап планування: оцінка пакетів роботи. Для того, аби визначити вартість і тривалість виконання проекту в цілому, є потреба відповідно оцінити кожен з пакетів робіт. Така процедура має назву "*знизу вверху*".

Таблиця 6.1

Етапи планування виконання проекту

№ етапу	Назва етапу	Зміст етапу
1	Формулювання змісту роботи	Керівник проекту і його команда з'ясовують зміст майбутньої роботи, у тому числі цілі, очікувані результати проекту, а також окреслюють коло обов'язків команди проекту
2	Розробка стратегії управління ризиками	Проектна команда оцінює потенційні перешкоди і напрацьовує стратегію досягнення прийняттого співвідношення витрат, розпису робіт і якості кінцевого продукту
3	Проведення декомпозиції робіт	Проектна команда встановлює всі завдання, які мають бути вирішені для отримання очікуваних результатів. Зміст і цілі проекту допомагають окреслити його межі
4	Встановлення взаємних зв'язків поміж різними завданнями	Детально подані завдання, точніше пакети робіт, організуються у вигляді деякої послідовності
5	Оцінка пакетів робіт	Відносно кожного з детально виписаних завдань напрацьовується оцінка, яка включає вказівки щодо затрат праці та обладнання, потрібних для успішного виконання відповідного завдання, а також тривалості його розв'язання
6	Складання чернеткового варіанта розпису виконання проекту	Після оцінки тривалості виконання кожного з пакетів робіт і визначення послідовності виконання завдань, команда проекту розраховує тривалість виконання проекту в цілому
7	Розподілення ресурсів	Проектна команда корегує розпис таким чином, аби він враховував обмеженість наявних ресурсів. Повторне, остаточне планування виконується так, щоб оптимізувалось використання людей і обладнання, що задіяні у проекті

Таблиця 6.2

Таблиця завдань, що мають бути виконані раніше

№ завдання	Завдання	Попереднє завдання	Ресурси
1.	Придбати матеріали для газону		Хазяїн котеджу
2.	Прибрати будівельне сміття		Діти хазяїна та їх друзі
3.	Підготувати землю	1,2	Діти хазяїна
4.	Посіяти траву для майбутнього газону	3	Діти хазяїна
5.	Висадити кущі	2	Діти хазяїна

Оцінка тривалості виконання окремого завдання визначає час від початку до завершення його виконання і має назву тривалості задачі. Оцінка ж витрат складається з чотирьох джерел: оцінки трудовитрат, що вимірюється людино-годинами, потрібного обладнання, потрібних матеріалів і контрактів із запропонованими фіксованими цінами (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Оцінки пакетів робіт, що входять до проекту ландшафту котеджу

№ завдання	Назва завдання	Тривалість, днів	Трудовитрати, людино-годин	Назва ресурсів
1	Запроектувати ландшафт навколо котеджу	5	80	Хазяїн котеджу, його діти
2	Розбити газон			
2.1	Придбати матеріали, потрібні для влаштування газону	2	64	Хазяїн котеджу, його діти
2.2	Змонтувати поливальну систему для газону			
2.2.1	Визначити маршрут прокладення системи поливу	1	8	Підрядник, хазяїн котеджу
2.2.2	Викопати траншеї	2	16	Підрядник
2.2.3	Прокласти труби і змонтувати насосну систему	3	24	Підрядник
2.2.4	Закрити змонтовану поливальну систему	4	256	Підрядник
2.3	Посіяти трави			
2.3.1	Прибрати будівельне сміття	4	96	Діти хазяїна, їхні друзі
2.3.2	Підготувати землю	1	16	Діти хазяїна, фахівець
2.3.3	Посіяти траву для майбутнього газону	6	96	Діти хазяїна
2.4	Висадити кущі	2	16	Діти хазяїна
3	Побудувати огорожу			
3.1	Придбати матеріали, потрібні для влаштування огорожі	2	16	Хазяїн котеджу
3.2	Поставити огорожу			
3.2.1	Розмітити трасу для майбутньої огорожі	1	32	Хазяїн котеджу, його діти
3.2.2	Встановити стовпчики для огорожі	5	80	Діти хазяїна
3.2.3	Встановити сітку огорожі і ворота	6	144	Діти хазяїна
3.2.4	Покрасити огорожу і ворота	3	72	Діти хазяїна

Тепер важливо розглянути, як пов'язані між собою продуктивність і тривалість. Розраховуючи кількість працівників, потрібних для розв'язання того або іншого завдання, необхідно брати до уваги продуктивність тих, хто буде це робити. Формально збільшення кількості людей, яким належить вирішувати завдання, має

завжди вести до скорочення тривалості цієї роботи. Вважається, що продуктивність є постійною величиною, коли сукупна кількість людино-годин не змінюється після зміни чисельності людей, яким доручено вирішення завдання. Коли ж мова йде про завдання, виконання яких потребує інтелектуальних витрат, збільшення чисельності працівників не завжди приводить до збільшення продуктивності та скорочення часу.

Четвертий етап планування: складання першого (чернеткового) варіанта розпису. Якщо потрібно скласти реалістичний розпис робіт і потім його виконати, то без цього етапу ніяк не обійтись.

Тож чернетковий варіант розпису складається на основі *сітьової діаграми* і з урахуванням тривалості виконання кожного з пакетів робіт. На підставі цієї інформації визначаються терміни старту і завершення кожного завдання, а також проекту в цілому. Тут до уваги беруться наведені далі терміни.

Ранній старт (Early start, ES) – дата, раніше якої не можна приступити до виконання завдання, враховуючи строки виконання попередніх завдань.

Ранній фініш (Early finish, EF) – дата, раніше якої неможливо завершити виконання завдання, враховуючи строки виконання попередніх завдань.

Пізній старт (Late start, LS) – дата, пізніше за яку не можна приступити до виконання завдання, не порушивши строк фінішу всього проекту.

Пізній фініш (Late finish, LF) – дата, пізніше якої не можна завершити виконання завдання, не порушивши при цьому фінішу проекту в цілому.

Після того як буде вичерпано весь резерв часу, ситуація, що виникла, описується терміном *від'ємний часовий резерв*. Він виникає тоді, коли вкласти-ся у строки, визначені "зі сторони", вже не можливо.

Очевидно, що сітьова діаграма, як засіб наочного подання розпису у випадку великого проекту є вкрай важливим інструментом планування та організації робіт. Її різновид, а саме діаграми Ганта, які виникли на початку ХХ століття, є й нині доволі сучасним інструментом. Перший (чернетковий) варіант розпису являє собою сполучення послідовності і тривалості виконання завдань, але він має таку назву (чернетковий), бо у ньому не враховані обмеження на чисельність працівників і обладнання. На наступному етапі планування перший варіант плану використовується як відправна точка для приведення плану у відповідність з ресурсами, які є в розпорядженні у команди проекту.

П'ятий етап планування: розподілення ресурсів. Метою розподілення ресурсів є оптимізація використання працівників і обладнання, виділених для проекту. Під час розподілення ресурсів треба пам'ятати про важливість обійтись мінімально можливим і заздалегідь визначеним обсягом ресурсів. Іншими словами, потрібно, якщо це можливо, оминати періодичне поповнення або ж вилучення ресурсів протягом усього часу виконання проекту.

Розподіл ресурсів є останнім етапом у складанні реалістичного розпису. Під час розподілення ресурсів враховуються такі обмеження чисельності робочої сили й обладнання, що існують об'єктивно і надаються у розпорядження керівника проекту. Саме вони й обумовлюють внесення відповідних уточнень у

чернетковий варіант розпису. Однак, що робити, якщо план, отриманий після розподілу ресурсів, усе одно видається нереалістичним?

Повторна оцінка пакетів робіт і перенесення виконання завдань на більш пізні строки у межах існуючих резервів може усунути найбільш несприятливі "піки" і "відмови", однак отриманий план все одно може містити нереалістичні "піки" або ж економічно неефективні "відмови". У цьому випадку залишається єдине – перенести дату фінішу проекту на більш пізні терміни.

Для того, аби збалансувати наявну робочу силу з обсягами майбутньої роботи, розпис проекту формування ландшафту навколо котеджу може бути подовжений приблизно на два тижні. Подібні рішення ніколи не даються легко, але забезпечити реалістичний баланс між витратами, розписом і якістю можливо лише таким шляхом.

Зазначимо також, що окремі розрахунки доволі якісно виконуються за допомогою комп'ютерних програм, однак у випадку управління проектами не варто так вже й розраховувати на ці можливості. Адже фактично комп'ютери виконують лише два завдання для команди проекту, а саме зберігають інформацію і допомагають у математичних розрахунках. Яким би чудовим пакетом комп'ютерних програм ви не користувались, у будь-якому разі маєте добре розумітись на методах декомпозиції і планування, описаних у даному розділі.

Методи детального планування, подані наприкінці розділу, зазвичай інтерпретують лише як методи складання планів. Однак за їх допомогою можна не лише скласти реалістичний розпис, вони є фундаментом для всього управління проектами. Модель планування, наведена у розділі, відображає поетапний механізм складання детального плану. Розробка такого плану, цілком очевидно, не розв'яже всіх проблем, з якими стикнеться керівник проекту. Однак наявність подібного плану надає у його розпорядження інструментарій для розв'язання багатьох з них.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, що являє собою *Work Breakdown Structure* (скорочено *WBS*).
2. Назвіть *критерії вибору ефективної декомпозиції робіт*.
3. Розкрийте, що являють собою *пакети робіт*.
4. Назвіть і прокоментуйте *три критерії вибору вдалого варіанта WBS*.
5. *Яких правил потрібно дотримуватись* для того, аби забезпечити розумний обсяг пакетів робіт?
6. Назвіть і прокоментуйте стандарти, або *критерії завершення робіт*, передбачених проектом.
7. Поясніть, що у контексті реалізації проекту являє собою *процес акцептування*.
8. Для чого у команди проекту має існувати такий інструмент, як *таблиця завдань, що мають бути виконані раніше*?
9. Охарактеризуйте *етапи складання реалістичного розпису виконання проекту*.

Висновки до розділу 1

Перший розділ присвячено вивченню поняття й сутності організацій, їхньої класифікації за різними ознаками і виявленню особливостей кожного типу організаційних систем, де організація розглядається як об'єкт системного управління.

Щоб максимально розкрити сутність організації та процесу управління нею авторами використовувався міждисциплінарний підхід до розгляду питань управління організацією. Детально розглянуто сутність організаційного проектування з позицій системного підходу, його принципи, основні поняття та методи. При цьому значну увагу приділено застосуванню підходів проектного аналізу в контексті проектування організаційних структур організації.

Розуміння сутності організацій розширюється завдяки ознайомленню з їх внутрішнім і зовнішнім середовищем, концепцією життєвого циклу організацій (включаючи всі стадії їхнього розвитку – від народження до старіння й відновлення), основними елементами організаційної культури, аспектами проектного аналізу, організаційною діяльністю. Для читача становлять інтерес планування і виконання планів в організації, процес прийняття рішень, методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів і систем, методи декомпозиції.

II змістовий модуль

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У другому розділі – *Створення ефективної організації* – узагальнено досвід проектування ефективних організацій, наведено характеристику загальних рис формальної організації, внутрішні складові організації та їхній взаємний зв'язок, а також надано порівняльну характеристику основних елементів механізмів функціонування різних організаційно-правових форм підприємства в Україні.

Описано процес розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації, зокрема представлено основні поняття розподілу функцій між структурними підрозділами організації, види організаційних повноважень, ефективна організація розподілу повноважень, посадові інструкції як засіб делегування повноважень, перешкоди для ефективного делегування повноважень.

Розглянуто підходи до побудови ефективної структури організації з використанням методів управління проектами; описано процес утворення тимчасових структур в організації (підприємстві, установі).

Викладено основні положення технології управління організацією, зокрема творче розв'язання управлінських проблем та подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень про впровадження організаційних інновацій.

Надано уявлення про сучасні інформаційні технології управління організацією, подано концепції створення віртуального офісу, проаналізовано основні теоретичні підходи до формування ефективності діяльності організацій та викладено методи її оцінювання.

Опираючись на матеріали розділу, студент повинен вміти наступне. У складі апарату управління та в умовах визначеного терміну виконання, в межах чинного законодавства, використовуючи типові управлінські технології:

- визначати структуру організації (підприємства, установи), розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації;
- обирати технології управління організацією з урахуванням особливостей її функціонування;
- обирати методи мотивації для різних категорій персоналу з метою підвищення ефективності їхньої праці;
- проводити аналітичну роботу в організації, використовуючи інформаційні технології;
- оцінювати виконання структурними підрозділами та окремими працівниками планових завдань та посадових обов'язків;

- здійснювати оцінку ефективності реалізації обраної організацією стратегії розвитку на основі звітних документів та визначати заходи щодо усунення недоліків її реалізації на основі результатів оцінки ефективності;
- використовувати методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем;
- обирати методи оцінки ефективності діяльності організації в цілому та управлінської діяльності зокрема та здійснювати таку оцінку;
- користуватися інструментами сучасного офісу з метою інформаційного забезпечення управлінських технологій.

7. ПОБУДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА, УСТАНОВИ)

7.1. Формальна організація

Як відзначалось раніше, *організація* – це засіб координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної для них мети. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну та некомерційну спрямованість, однак усі вони діють на основі відповідних правил і процедур.

Відтак *організація* – це соціальне утворення, тобто група людей, з визначеним переліком напрямів діяльності, яке функціонує на відносно постійних засадах і координує свої дії для досягнення певної мети. У такому сенсі організаціями являються фірми (суб'єкти економічної діяльності), профспілки, політичні партії, вищі навчальні заклади, а також неприбуткові організації, державні установи або органи місцевого самоврядування й інші "одиниці координації", що мають певні межі своєї діяльності і функціонують задля досягнення однієї чи декількох цілей, які поділяють члени-учасники.

В українському законодавстві організації, які володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називаються *підприємствами*. Тому далі у тексті поняття "організація", "фірма" і "підприємство" ми використовуватимемо як тотожні.

Отже, на підставі зазначеного вище можна сформулювати *три вимоги*, потрібні для створення організації:

- має бути певна кількість її учасників;
- потрібен очевидний ступінь ідентифікації всіх учасників із маніфестованими цілями, що впливають із прагнень засновників даної організації;
- потрібна формальна структура владних відносин та ієрархія, що має певну складність (окрім модерних "віртуальних організацій").

Члени організації мають доповнювати одне одного, що робить їх сильнішими у "спільній боротьбі за виживання". Без об'єднання в ті чи інші організа-

ції, найбільш примітивними з яких були первісні племена, людство до нашого часу не змогло б вижити і створити сьогоднішню цивілізацію.

Як зазначалось вище, організації можуть бути формальними і неформальними. Наведене вище стосується виключно *формальної організації*. Формальні організації, у тому числі проектні, проектуються заздалегідь, для чого моделюється бажана структура, яка повинна бути найбільш прийнятною з огляду на досягнення визначених цілей. При проектуванні організації береться до уваги уявлення про неї, як про такий собі організм, що діятиме раціонально і цілеспрямовано для досягнення поставленої мети та удосконалюватиме форми і методи своєї діяльності.

Будь-яку формальну організацію можна описати за допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є: її цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності.

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

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або ж родини. Воно відповідає за свої зобов'язання всім своїм майном або капіталом. Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають зазвичай підприємства з невеликою кількістю працюючих.

Господарські товариства (партнерства) являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю; повні та командитні товариства.

Найбільш розвинутою формою господарських товариств є *акціонерні (закриті та відкриті) товариства (корпорації)*, головним атрибутом яких є акція – цінний папір без встановленого терміну обігу, що свідчить про пайову участь у статутному фонді товариства, дає право на одержання частки прибутку у вигляді дивідендів, а також на участь в управлінні товариством.

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

Характерні особливості й відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені для порівняння в табл. 7.1.

З поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють *малі підприємства* як основу малого бізнесу. Згідно із законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працюючих: в промисловості й будівництві – до 200 осіб; в інших галузях виробничої сфери – до 50; в науці й науковому обслуговуванні – до 100; в галузях невиробничої сфери – до 25; в роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Формальні організації, незалежно від видів діяльності, мають спільні характеристики, в тому числі такі, що наведені далі.

Порівняльна характеристика основних елементів механізмів функціонування різних організаційно-правових форм підприємництва

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

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

Чим більш унікальними є ресурси, що використовує організація, тим більше у неї шансів на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

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

Наявність розподілу праці. Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції більш кваліфіковано 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). Він 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) належать менеджери, які керують переважно робітниками: бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць та ін. Середній рівень є найбільш численним. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць. Сюди входять також і менеджери штабних та функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних й обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень – це адміністрація підприємства, що здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3–7% загального управлінського персоналу.

Необхідність управління. Для того, аби 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 висловом Анрі Файоля, *керувати* – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси.

Існує також таке уточнення: *управління* – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Призначення управління в тому, щоб внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

7.2. Внутрішні складові організації та їхній взаємний зв'язок

Відповідно до уявлень системного підходу організація, що є відкритою системою, функціонує і розвивається внаслідок наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно й адекватно реагувати на сигнали зовнішнього

оточення. Ці елементи як раз і являють собою її внутрішнє середовище, яке формується під впливом різних факторів.

З одного боку, це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, а з іншого – розміри даної організації. Очевидно, що великі підприємства з чисельністю у тисячі працюючих вимагають іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація ІВМ успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона є успішною завдяки ефективній системі управління, що дозволяє працювати, не втрачаючи здатності передбачати і реагувати на ситуації ринку, постійно залишаючись близькою до потреб своїх клієнтів, як це зазвичай вдається малим фірмам.

Таким чином, діяльність будь-якої організації має бути підпорядкованою завданню забезпечити ефективне господарювання, яке може розв'язуватись по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівництвом відповідно до його уявлень про спроможність системи підприємства бути життєздатною і досягати поставлених цілей саме за умови існуючого оточення.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Зазвичай у ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, робочі завдання і люди, які здійснюють виконання цих завдань шляхом застосування відповідної технології в межах існуючої структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим існують уявлення про внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та напрацьованою корпоративною культурою, вважаючи останню здатною чи не найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Так, представники російської школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та культура або скажемо ширше – структура, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт.

Узагальнимо існуючі уявлення, аби виділити саме ті чинники, які чи не найбільше впливають на ефективність системи управління організацією та, успішно застосовані, забезпечують її успіх або ж, навпаки, через свою неадекватність призводять до поразок.

Розглянемо, передусім, концептуальну модель існування організації. Як відкрита система вона забезпечує власну життєдіяльність через уміння так перетворювати отримані ресурси, аби готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) був позитивно сприйнятий суб'єктами зовнішнього середовища як товар і мав у них попит.

Процес перетворення ресурсів у готовий продукт проектує система менеджменту, яка орієнтується у своїй діяльності на такі ключові завдання:

➤ визначення і дотримання цілей організації; формування під обрані цілі такої організаційної структури, яка дасть можливість ефективної взаємодії усіх

членів даної організації відповідно до функцій, що вони виконують, забезпечуючи досягнення визначених цілей;

➤ залучення до процесу перетворення ресурсів саме тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результатів;

➤ добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних стимулів, які б поєднували прагнення людей досягати власні цілі та необхідність працювати з потрібною віддачею задля досягнення цілей організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища ці завдання є обов'язковими для керівництва будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню і формується позитивне внутрішнє середовище. Таким чином, основними *елементами внутрішньої структури* організації є:

- ▶ мета діяльності організації;
- ▶ власне її організаційна структура;
- ▶ система технологій, що використовуються;
- ▶ кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи більш детально та встановимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Розпочнемо з мети, адже саме вона надає поштовх будь-якій свідомій діяльності. *Мета – це бажаний стан об'єкта або ж кінцевий результат діяльності людини, якого прагнуть досягти за рахунок відповідних зусиль, ресурсів і у визначені терміни.* Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи у передбачуваному майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистості працівників (рівня їхнього професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів до плідної праці), закінчуючи тими, які впливають нині і впливатимуть у подальшому на функціонування системи з боку зовнішнього середовища.

Цілі різних організацій можуть бути схожими або ж суттєво відмінними. Так, для підприємства, що являє собою комерційну організацію, чи не найбільш важливим є отримання прибутку, тоді як для неприбуткових організацій – вирішення у рамках встановленого бюджету тих проблем, заради розв'язання яких вони створюються (порівняйте зміст і результати діяльності наших навіть найкращих приватних, а в умовах України фактично комерційних вищих навчальних закладів з некомерційними приватними університетами США, до числа яких належать, приміром, Стенфордський або ж Єльський, що стабільно входять до десятка найбільш рейтингових у світі).

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну мету, але декілька, що є важливими для їхнього функціонування і розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або ж короткотермінові, вони можуть торкатись розв'язання економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або ж другорядними тощо. Саме тому у процесі аналізу організації як соціальної системи ядром її характеристики виступають цілі.

Для встановлення *декларативних цілей* організації можна використовувати статут організації, договір про заснування, рекламну продукцію, а також зміст офіційних виступів її керівників. Тоді як для встановлення *реальних цілей*

– такі традиційні у психології методи, як опитування людей всередині та поза організацією, спостереження на робочих місцях за реальною поведінкою її працівників, структуровані інтерв'ю з керівниками організації, групові семінари у різних підрозділах організації, контент-аналіз робочих документів, у тому числі звітів за результатами діяльності окремих співробітників, підрозділів й організації в цілому.

Наголосимо, *мета – феномен психологічний*. Це образ бажаного результату, який має усвідомлюватись і використовуватись членами організації як головний орієнтир для налаштування на нього власної поведінки. Як наслідок життєдіяльність організації залежить від погодження таких образів у її членів та їхньої здатності цю ціль досягати, а також характеру протиріч, що виникають між цілями людей із зовнішнього оточення організації і метою даної організації.

Якщо ж у керівників вищого рівня стратегічні цільові орієнтири відсутні, дії членів організації починають підпорядковуватись їхнім поточним, особисто-важливим цілям. Як наслідок відбувається суттєва дезорганізація тієї людської спільноти, що формально працює на дану організацію.

Перша проблема тут пов'язана з ілюзорним розумінням цілей своїх партнерів. Головний шлях її розв'язання – докладне з'ясування того, що має на увазі партнер під спільними цілями. Організаційна поведінка може радикально змінюватись у залежності від того, як співвідносяться реальні потреби члена організації і цілі самої організації.

У ході життєдіяльності організації в ній можуть виникати як сприятливі, так і несприятливі умови для задоволення актуальних потреб людини. В першому випадку вона стане цінувати членство в організації, прагнути закріпитись в ній: в другому – може діяти навіть всупереч цілям організації, доходити до стану боротьби з нею і остаточного розриву.

Друга проблема – невміння співвіднести бажане із реальними можливостями, тобто проблема постановки задач (тут задача \square це мета, поставлена з урахуванням реальних умов).

Третя проблема – невідповідність цілей організації реальним її потребам і того середовища, в якому ця організація існує. Встановлення ступеня такої відповідності або ж невідповідності дозволяє робити реалістичні прогнози стосовно того, як на організацію буде реагувати суспільство, а точніше – оточуюче середовище.

Для того, аби забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином скоординувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей), саме для цього організація і вибудовує свою структуру.

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

Як видно, структура виступає таким собі кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, що вступають у стосунки між собою, проявляючи при цьому свої властивості. *Формування організаційної структури*, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. До них належать *специ-*

фіка підприємства, що вимагає виконання тих чи інших видів робіт, *технологія*, яку використовують для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, *масштаби діяльності* фірми.

Структура організації має у своїй основі вимогу до розподілу праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається саме тим фахівцям, які зможуть її виконати краще, ніж інші з точки зору інтересів даної організації. Такий розподіл праці має назву спеціалізованого і може стосуватись роботи з людьми, машинами та з інформацією. Відповідно до виду робіт, які й визначають сутність розподілу праці, йдеться про ту чи іншу структуру: апарату управління, виробничу й організаційну.

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

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати *скалярні ланцюги* (тобто, передусім, ланцюги команд-розпоряджень), за якими має здійснюватись керівництво, а також надходити інформація на вищі рівні управління організації. У цьому випадку мова вже йде про *структуру апарату управління* організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінцями, а також сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль відносно всіх розглянутих вище структур відіграє *організаційна структура управління*. Під час її побудови раніше за інші 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 ширшими (включати споріднені види робіт, наприклад, фінанси і бухгалтерський облік) або ж більш спеціалізованими – окремо фінанси й окремо бухгалтерський облік.

Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, аби створити таку організаційну структуру, яка б краще ніж інші можливі відповідала вимогам функціональної спеціалізації і давала змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати встановлених цілей з високою ефективністю.

Як зазначалось, структура організації значною мірою залежна від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Відтак для багатьох фірм технологія є основним чинником, що визначає їх конкурентні переваги. *Технологія – це ланцюг з обумовлених одна одною цілеспря-*

мованих діяльностей, спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукт і послуги).

Основною характеристикою технології в сучасному світі постає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом декількох місяців. У той же час окремі технології є досить консервативними, "пручаються змінам". Відтак існують три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

➤ стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення продуктів харчування традиційного для даного народу асортименту);

➤ плідна технологія, яка у своїй основі зберігається тривалий час, але постійно вдосконалюється (як, наприклад, гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні й здатні до значного переналагоджування своєї робочої, виконавської частини при незмінній основі функціонування, а також комп'ютерні технології, зокрема, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує користувачам більш широкі можливості);

➤ мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту на товар з'являються нові базові технології (приміром, радіотелевізійна техніка, залишаючись неодмінним атрибутом сучасного житла, пережила кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

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

▶ використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виробництво), а 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, які її реалізують, нових знань, і це зумовить необхідність їх подальшого навчання чи перепідготовки; деякі працівники з різних міркувань можуть опиратись подібним змінам і тому організація відчуватиме дефіцит фахових кадрів;

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

Існує такий поділ технологій на відповідні типові групи: технології індивідуального (одиночного) і дрібносерійного виробництва, технології масового або крупносерійного та технології безперервного виробництва.

Кожна з них має свою сферу застосування, де вона виявляється найбільш ефективною. Так, перша ефективна, коли для споживача головним критерієм є якість та унікальність товару; друга – коли домінує критерій якості та дешевизни, тоді як унікальність не береться до уваги; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (це, приміром, крекінг нафти, виробництво електроенергії).

Кожна з названих технологій вимагає відповідної оргструктури, що спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як це має місце у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Існує й інший підхід до класифікації технологій, де за основу береться не повторюваність і технологія виконання операцій, пов'язаних з предметами чи засобами праці, а скоріше технологія розв'язання управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією:

- багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємно пов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (приміром, збирання авто);
- посередницькі технології, які передбачають, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність у виконанні робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою (наприклад, діяльність відділень банків, які зв'язуючи вкладників із позичальниками, залучають ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним);
- інтенсивні технології, які примітні багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою забезпечення якості виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки захворювань, за необхідності скликають консилиуми тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то стає зрозумілим, що у випадку посередницьких технологій координувати і контролювати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони є не взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які б забезпечували порівнювані показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах.

Натомість узгоджувати роботу послідовно взаємозалежних підрозділів при використанні багатоланкових технологій складніше, адже потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів та їх проходження відповідно до виробничих стадій. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі потрібно чи не постійно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація такого завдання потребує тісної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки технології продукту і закінчуючи обслуговуванням його покупців.

Наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати саме ту організаційну структуру, яка найкраще враховуватиме особливості застосування на підприємстві технології, що використовується, та найбільш ефективно їх обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. При цьому люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі неоднаково, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Часто наяв-

ність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активну поведінку в певному організаційному оточенні, яке не заохочує його ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із посередніми здібностями, опинившись у відповідному організаційному оточенні, може прагнути до власного розвитку і покращувати результати своєї діяльності. Як видно, робоча група сама впливає на людей в організації, формує певні ціннісні орієнтири і норми поведінки і врешті-решт зумовлює ставлення людей до роботи.

У динамічному зовнішньому середовищі, яке притаманне ринковим умовам, організація має бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки періодичним змінам, що ініційовані керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури, яка визнає розвиток цінністю. *Організаційна культура* є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово сприймаються, приймаються і поділяються всіма членами колективу.

Відповідне, позитивне ставлення до справи дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, прищеплювати відданість організації, покращувати процеси комунікації та поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе не лише виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, але й більш ефективне використання ресурсів організації і визначення перспективних напрямів розвитку, в яких вона вдосконалює управлінську діяльність і сприяє ідентифікації працівників з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом ряду факторів. Які саме образи та норми втілювати в культуру компанії вирішують її керівники. У випадку вдачі свідомі і цілеспрямовані зусилля керівників фірми дають змогу утворити в ній таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Отже формування організаційної культури є логічним звершенням роботи її менеджерів з іншими, вказаними вище, компонентами внутрішнього середовища і справедливо вважається основою потенціалу організації в цілому.

7.3. Складові організаційної структури проекту

Узагальнена організація, як абстрактна ідея про організацію, має п'ять основних частин:

- стратегічну верхівку – керівництво, що визначає стратегію;
- управління середньої ланки – втілює стратегію у формі направлених на потрібні дії тактичних планів;
- операційне ядро – виконання планів виробництва продукції або послуг;
- обслуговуючий персонал – "людська" інфраструктура, що утримує у відповідних параметрах усі ланки організації.

Ще один фактор, на який ми звернемо увагу, окрім розміру та функцій організації, – наявність розосередження. Чим більш розосередженою є організація, тим важче її працівникам взаємодіяти між собою. Телекомунікаційні технології, здавалося б, знівелювали існуючі межі, однак ніщо не може замінити безпосередню взаємодію людей під час розв'язання поставлених перед ними завдань.

Члени зосередженої команди знаходяться в одній кімнаті, на одному поверсі чи в одному приміщенні, у той час як члени розосередженої по світу команди – у різних регіонах. Така ситуація додає масу проблем менеджменту, адже не можна не брати до уваги культурні відмінності, мовні бар'єри, різницю в часі, складнощі забезпечення співробітників зрозумілою їм спільною технологічною і прийнятною проектною інфраструктурою.

Щодо монофункціональної організації в чистому вигляді, вона не бере на себе керівництво перехресними функціональними проектами. У разі потреби використання ресурсів з інших відділів, необхідно отримати дозвіл функціонального менеджера. Дана форма має дві виконавські похідні – організацію диспетчера проекту та організацію координатора проекту.

У функціональній організації *диспетчер проекту* має недостатні повноваження. Певна річ, вагомість його позиції залежить від менеджера проекту, перед яким він звітує, при цьому в службовій ієрархії диспетчеру зазвичай відводиться чи не найостаннє місце. Однак даний вид проектної організації підходить для високофункціональних організацій і невеликих проектів, а самі розробники проекту залишаються на своїх функціональних місцях.

Отже, аби робота диспетчера була ефективною, він має бути здатним переконувати працівників, при цьому не маючи достатньо високого рівня повноважень. Це у свою чергу вимагає від менеджера проекту значно більшої особистої влади. Щодо обов'язків і ролі диспетчера, то вони характеризуються такими параметрами:

- ▶ передача рішень, прийнятих керівництвом проекту, співробітникам;
- ▶ виконання ролі помічника співробітників (персоналу, штату);
- ▶ відповідальність за доставку інформації та її врахування у роботі співробітниками;
- ▶ прийняття деяких рішень;
- ▶ первинна відповідальність за переговори в рамках проекту;
- ▶ нарешті, для забезпечення вищевказаного йому мають бути притаманні відповідні людські якості та здібності.

Координатор проекту. Його діяльність за своїм змістом має подібність до ролі диспетчера, однак за свою роботу координатор звітує безпосередньо перед керівником найвищого ступеня ієрархії. Координатор проекту уповноважений розподіляти роботу, але, окрім нього, такими повноваженнями наділені також функціональні менеджери, які безпосередньо керують виконавцями по напрямках. Однак така форма має й окремі недоліки:

- керівництво найвищої ланки зазвичай не квапиться передавати владу і повноваження менеджерам проекту;

- керівництво проекту як правило не готове розв'язати проблему розподілу повноважень;

- менеджери, які керують діяльністю лінійного персоналу та звітують перед керівниками напрямків (відділів), не отримують повноважень або права здійснювати контроль за роботою над блоками проекту в інших відділах.

Для усунення занадто бюрократичного управління організаційна структура проекту має бути позбавленою надмірної ієрархії. Обрана організаційна форма має враховувати розмаїття методів управління проектами і розвитку організації, у тому числі техніку складання сценаріїв, "мозкову атаку", спільне планування, комунікацію і модерацію (пом'якшення конфліктів), групову динаміку, методи прийняття рішень. Високий ступінь творчості можуть забезпечити проектні команди і майстерні.

Під *командами (teams)* розуміють поєднання зусиль декількох осіб на визначений проміжок часу в цілях виконання спеціальних, інноваційних задач. У цей час робота в складі команди характеризується тісним співробітництвом при загальному звільненні від статусів й ієрархії. Поряд з цим використовуються *майстерні (workshops)*, що об'єднують учасників зібрання у кількості від 10 до 20 осіб, на яких мова йде переважно про визначення і структурування проблем.

Типовими завданнями майстерень є:

➤ визначення напрямку можливого рішення і постановку цілі під час розв'язання комплексних проблем;

➤ видачу доручень на дослідження;

➤ розробку остаточних рішень стосовно очевидних проблем;

➤ презентацію і інтеграцію часткових рішень під час подовження або завершення проектів.

Проектні організації являють собою новітню форму організації. Вважається, що вона виникла і ствердилась на реалізації особливостей світогляду 80–90-х років минулого століття. Хоча насправді першим подібним проектом вважається відомий Манхеттенський проект (Manhattan Project) 40-х років, який був увінчаний розробкою першої атомної бомби. У проектних організаціях менеджер проекту, інколи його називають і менеджером програми, наділений усією повнотою влади, насправді будучи міні-президентом.

Увесь штат співробітників, працюючих над проектом, звітує перед менеджером проекту зазвичай за вертикальною схемою, тому вона стає схожою на багаторівневу матрицю. Прикладами подібних організацій можуть бути потужні військові підрядчики, які розробляють авіаційну радіоелектронну апаратуру у складі комплексних авіаційних проектів, а також організації, що беруть участь у будь-якому виключно конструкторському проекті. Подібна організаційна форма використовується також у кіноіндустрії під час виробництва кожного окремого фільму. Очевидні переваги проекту, що реалізується в даній формі організації, полягає в єднанні різних команд розробників і забезпеченні більш ефективного співробітництва між ними.

Недоліком є дублювання зусиль і неефективне використання ресурсів. Окрім того, нагадаємо, члени команди проекту після закінчення роботи над

ним, залишаються наодинці. Треба зважати на останній фактор, адже ближче до завершення проекту увага розробників і виконавців починає розсіюватись, бо кожен з них вже розмірковує над наступним проектом.

Яким же чином варто використовувати дані структури відносно ситуацій, що виникають у програмних проектах? Звернемо увагу, що однозначної відповіді на це питання не існує для жодного з проектів, є лише спектр можливостей для відповідей менеджерів. Терміни і поняття, що ми використовували (проектна, функціональна, матрична тощо), мають багато перспектив, і вибір врешті-решт залишається за керівником проекту та організацією клієнта.

Відтак, обравши відповідну умовам оточення організаційну структуру, можна стикнутися з деякими перешкодами у ході її застосування, особливо це помітно у випадку недостатніх власних повноважень.

Припустімо, наприклад, що характеристики вашого проекту, отримані в ході аналізу, свідчать про те, що найбільший шанс на успіх має проект, який розробляється сильною матричною організацією. Однак функціональні менеджери вашої організації, які давно обіймають ці посади, мають більші власні повноваження, ніж самі по собі менеджери проекту. Чи можливо у цьому випадку "купити" спонсорів проекту підкинутою їм ідеєю змінити форму організації на таку, в якій менеджер програмного проекту буде мати більше повноважень, ніж функціональні менеджери відділів?

Передусім, варто визнати, а вже потім зуміти переконати колег у тому, що специфічні умови розробки проекту вимагають спеціальної організації. Також слід звернути увагу на те, що проект являє собою *тимчасове зусилля*, направлене на досягнення деяких цілей і не ототожнюється з постійним силовим вектором. Але інколи, "закостенівши", функціональні менеджери навідріз відмовляються від ідеї потужного керівника проектом (варто приймати її чи ні?), адже якби вони погоджувались на подібні пропозиції, то самі не змогли б обіймати керівні посади у проекті.

Важливо розуміти, що культура будь-якої організації знаходиться у рівновазі і що якась зміна може інколи насправді мати згубний характер. Змінювати потрібно поведінку всієї групи, аби цілковито визнати і прийняти новий організаційний підхід. При цьому варто пам'ятати, що, вносячи суттєві зміни у свій внутрішній світ, люди, зазвичай, проходять через такі етапи:

- *поінформованість* (обізнаність), тут вони *ознайомлюються з умовами*, які привносять ініціатива або ж новий процес, і усвідомлюють супутні моменти;

- *опитування і розуміння*, коли люди отримують *уявлення* про те, що означає та чи інша зміна або ініціатива, й *оцінюють* її наслідки і важливість відносно своєї організації;

- *прийняття* – сприймаючи, люди фактично набувають *знання*, аби бути підготовленими, а також щоб зрозуміти, яким чином ініціатива вплине на їхню роботу та (або) на функціональну організацію та який внесок вони можуть зробити для успіху чи провалу цієї ініціативи;

- *володіння інновацією* – погодившись, люди беруть *особисту відповідальність* за успіх ініціативи у своєму відділенні організації.

Отже, щоб зреалізувати будь-які зміни, співробітники мають пройти через усі чотири етапи, адже лише після проживання останнього етапу, вони приймають інновації і прагнуть заставити їх працювати на себе. Попередні три етапи вимагають корекції індивідуального ставлення до них на основі наявних знань. Страх перед змінами є відразливим фактором для багатьох організацій, бо люди бояться змін, адже вони передбачають дещо загрозливе.

Існуюча "Модель аналізу силового поля", розробником якої є Курт Левін, вказує на те, що існує набір так званих утримуючих сил і набір рушійних сил, що знаходяться у рівновазі в будь-якій культурній ситуації. Щоб провести зміни, потрібно ретельно вивчити культуру організації для визначення особливостей цих сил, аби потім застосувати відповідні дії, що обмежать стримуючі й підсилять рушійні сили.

На практиці це означає заохочення бажаної поведінки і засудження небажаної. Заохочення можуть бути як матеріальними, так і соціальними, але незалежно від цього вони повинні реально впливати на досягнення бажаної поведінки. *Запровадження організаційних змін без зміни структури заохочень призводять до поразки*, адже люди інстинктивно уникають змін.

І, нарешті, необхідно визнати руйнівну природу непродуманих змін. Але ми віримо, що актуальні організаційні зміни покращать ситуацію, яка склалась. Критики нерідко констатують збої у функціонуванні внаслідок безладдя, яке часто супроводжує реалізацію змін, стверджуючи, що саме вони є причинами погіршення стану справ. Зазвичай вони мають рацію, однак трохи більше терпіння приводить до подолання тимчасових ускладнень. Усі швидкі зміни, підкреслюємо, мають властивість руйнувати, однак через деякий час, будучи закріпленими в діяльності, вони покращують виробництво.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Назвіть *три вимоги*, потрібні для створення формальної організації.
2. Дайте характеристику *загальних рис* формальної організації.
3. Прокоментуйте *таблицю 7.1* з порівняльною характеристикою основних елементів механізмів функціонування різних організаційно-правових форм підприємництва в Україні.
4. Назвіть *внутрішні складові організації та* охарактеризуйте *їхній взаємний зв'язок*.
5. Дайте характеристику існуючим видам *технологій*.
6. Поясніть, що являє собою *організаційна культура* організації.
7. В чому полягають функції *диспетчера та координатора проекту?*

8. РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Основні поняття розподілу функцій між структурними підрозділами організації

У всіх організаціях на працівників покладені конкретні посадові обов'язки, тобто вони мають виконувати покладені на них функції і реалізовувати мету і завдання, пов'язані з їхньою посадою. Спираючись на владні повноваження, керівники відповідають за те, щоб усі співробітники виконували свої обов'язки. У міру розширення компанії та перетворення її з невеликого підприємства, керованого самим власником, у більш велике її власник змушений передавати частину своїх функцій іншим працівникам, одночасно делегуючи їм частину своїх повноважень і відповідальності.

Розподіл між структурними ланками (працівниками) владних повноважень, обов'язків і відповідальності за їхнє виконання називається *делегуванням*. Або ж *делегуванням* називається передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Головна *мета делегування* повноважень – уможливити децентралізацію управління організацією. З цього погляду децентралізацію можна розглядати як систематичне делегування повноважень підрозділам організації, а централізацію – як тенденцію позбавляти цих повноважень.

Делегування являє собою спосіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні бути виконані для досягнення мети організації. Як помітила М.П. Фоллетт, сутність керування полягає в умінні «домогтися виконання роботи іншими», що підкреслює фундаментальне значення делегування в процесі управління.

З поняттям делегування тісно зв'язані категорії відповідальності й організаційних повноважень. Відповідальність – наслідок повноважень; там, де здійснюються повноваження, виникає відповідальність.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні завдання й відповідати за їхнє успішне розв'язання. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед керівником, що передає йому повноваження. При цьому керівник має право вимагати пояснень або виправлення погано зробленої роботи.

Якщо працівник бере на себе відповідальність за виконання завдання, то організація повинна надати йому необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданням.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації й спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання пев-

них завдань. *Повноваження* можна визначити як узаконене право приймати рішення й віддавати накази або розпорядження від імені організації.

Повноваження делегуються *посаді, а не індивідові*, який займає її у цей момент. Так, при переміщенні керівника відділу збуту на більш високу посаду керуючого товарною маркою він втрачає повноваження віддавати розпорядження своїм колишнім підлеглим відділу збуту через голову нового керівника цього відділу. Однак, оскільки делегування неможливе поки на посаді немає людини, звичайно говорять про делегування повноважень індивідові.

Відповідно до класичної концепції повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів керування. У комерційній організації, наприклад, керівник відділу кредитування одержує свої повноваження від віце-президента з фінансових питань, який у свою чергу □ від президента, а той одержує повноваження від ради директорів. Якщо простежити ланцюжок далі, то рада директорів одержує повноваження від акціонерів, які володіють повноваженнями, наданими інститутом приватної власності відповідно до конституції й законів країни.

Проте обсяг повноважень, які має будь-хто, вимірюється мірою, якою він може спрямовувати дії інших, не викликаючи з їхнього боку заперечень. Отже, якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається.

Аналіз повноважень дає змогу зробити ряд узагальнень, серед яких важливо звернути увагу на такі: повноваження не можна здійснювати тільки в напрямку зверху вниз, хоча на практиці це відбувається найчастіше саме так; делегування повноважень або номінального права віддавати накази не означає делегування реальних повноважень доти, доки їх не буде визнано підлеглими; менеджер може намагатися впливати шляхом переконання, не застосовуючи повноважень. Коли одна людина впливає на іншу, за допомогою переконання, то наслідком буде не сліпа покора, а свідомо зміна поведінки. Такий вплив на людей, як показує досвід, більш ефективний, ніж прямий наказ.

Підкреслимо, що в бізнесі формальні й неформальні повноваження переважно збігаються, тому що формальні повноваження підтримуються можливістю винагороджувати за виконання розпорядження й карати за невиконання їх. Використання формальних повноважень, що не ґрунтуються на визнанні їх з боку підлеглих, найчастіше зводиться до примусу за допомогою погрози можливих санкцій. Такі дії можуть спричинити втрату авторитету внаслідок виникнення конфлікту цілей тих, хто віддає накази, і тих, хто їх одержує. У підсумку це нерідко призводить до організаційної жорсткості.

Межі повноважень. Саме визначення поняття повноважень підкреслює *обмеженість* права використовувати ресурси й командувати людьми. У середині організації ці межі визначаються політикою, процедурами, правилами й посадовими інструкціями. Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої посадові повноваження, навіть якщо це необхідно для виконання делегованих завдань.

У цілому межі повноважень розширюються в напрямку більш високих рівнів управління організації: чим вища посада в ієрархії, тим більше з нею

пов'язано формальних повноважень. Вищі менеджери розподіляють свої повноваження між підлеглими, але обсяг делегованих повноважень має бути меншим від тих, які вони мають. Люди, перебуваючи на одному й тому ж ієрархічному рівні, можуть одержувати різні обсяги формальних повноважень. Наприклад, менеджери виробництва мають, як правило, більше формальних повноважень, ніж штабні фахівці, які перебувають на тому ж рівні ієрархії.

Проте навіть повноваження вищого керівництва обмежені. Так, голова ради директорів і президент акціонерної компанії повинен відповідати перед акціонерами, якщо витрати значно перевищують бюджет. Існує також безліч зовнішніх обмежень повноважень, які накладаються законодавством (закон забороняє витратити ресурси організації на політичні внески або знижувати заробітну плату нижче мінімального рівня).

Значна частина повноважень керівника визначається традиціями, культурними стереотипами й звичаями суспільства, у якому організація функціонує. Працівники підкоряються наказам начальника частково через те, що це соціально прийнятне поведіння. Однак обмеження, що накладаються на повноваження, іноді порушуються на практиці в результаті того, що повноваження часто плутають із владою. Дійсно, можна мати владу, не маючи повноважень. У зв'язку з цим слід уточнити, що *повноваження* визначають, що має право робити посадова особа, у той час як *влада* – що вона дійсно може робити.

Зв'язок делегування повноважень з іншими функціями управління. Делегування повноважень і відповідальності має вирішальне значення для організування як функції менеджменту, яка спрямована на побудову організації шляхом організаційного проектування, у процесі якого:

- ▶ формується виробнича структура та структура управління,
- ▶ встановлюється кількість та функціональний склад підрозділів,
- ▶ визначається система зв'язків між підрозділами, яка обумовлює рівень централізації чи децентралізації;
- ▶ затверджуються положення про роботу відділів та посадові інструкції; формується склад працівників організації.

У першу чергу делегування вимагає ефективних *комунікацій*. Для належного виконання обов'язків підлеглі повинні точно розуміти, чого хоче керівник. У всіх процесах обміну інформацією (що, власне, і становить суть комунікацій) обидві сторони мають істотне значення для досягнення успіху. При делегуванні повноважень керівнику слід упевнитись у тому, чи розуміє підлеглий, чого саме від нього вимагають:

- для чого роботу необхідно виконати;
- чому саме йому доручають її виконання;
- у які терміни робота має бути виконана; на які самостійні рішення він має право;
- на який попередній довід він може спиратися; які звіти про роботу він зобов'язаний надати;
- на які засоби і на яку допомогу він може розраховувати;
- яким чином менеджер спостерігатиме за виконанням роботи.

Отже, підвищення ефективності організаційних комунікацій, усунення семантичних і психологічних бар'єрів, забезпечення в процесі комунікацій зворотного зв'язку дозволяє домогтися правильного делегування повноважень.

Делегування зв'язане також з *мотивацією*. Більша відповідальність означає, як правило, більше роботи й більше ризику для особи, яка приймає її. Звичайно людина досить обґрунтовано очікує, що додаткові обов'язки спричинять певну винагороду. На жаль, у багатьох організаціях бажання розширити відповідальність підлеглих не підкріплюється *системою стимулювання*, що забезпечує винагороду за її прийняття. У підсумку розумні спроби керівництва розподілити повноваження й розширити відповідальність можуть бути заблоковані відсутністю достатньої мотивації працівників.

Винагорода в цьому випадку може виступати у формі додаткової оплати, просування по службі, особливого статусу, більш комфортабельних умов роботи. Головне, щоб підлеглий відчув чіткий зв'язок між прийняттям додаткової відповідальності й задоволенням особистих потреб. Важливо також створити систему стимулювання керівників за успішне делегування додаткових повноважень відповідно до мети організації.

Застосовувані в організації способи та ступінь управлінського *контролю* суттєво впливають на делегування повноважень. З огляду на умови здійснення контролю умови делегування можуть бути жорсткими або м'якими. За *жорстких умов* чітко визначається, що саме, у який спосіб і в які терміни має бути виконано. Завдання у формі розпоряджень оформляють письмово і контролюють результати і встановлені терміни виконання. *М'які умови* передбачають окреслення результату в загальних рисах і надання підлеглому можливості самому визначити спосіб його досягнення. Однак із підлеглим необхідно узгодити межі його повноважень, визначити, які рішення залишаються за керівником, і вказати, яким чином перевірятиметься виконання роботи. Контроль за м'яких умов не передбачає постійного втручання у хід роботи, але керівник постійно тримає її у полі зору.

8.2. Види організаційних повноважень

Організаційні повноваження можна розділити на *лінійні* й *апаратні* (*штабні*). Це відображає наявність в організаційній структурі управління різних видів зв'язків: лінійних, функціональних, координаційних й ін.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглому й далі до інших підлеглих. Носіями лінійних повноважень є лінійні керівники. Саме лінійні повноваження надають керівникові узаконену владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення й діяти в певних питаннях без узгодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією. Наприклад, керуючий збутом звичайно може приймати остаточні рішення щодо прийому нових тор-

говельних агентів, величини передбачених кошторисом витрат для кожного торговельного агента, щодо питання розподілу агентів для обслуговування клієнтів.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації, що називається *скалярним ланцюгом* або *ланцюгом команд*. Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою всіх формальних організацій, що мають лінійно-функціональну організаційну структуру, крім найдрібніших з лінійною структурою. Однак у деяких типах організаційних структур (функціональних, лінійно-штабних, матричних) лінійні повноваження не можуть забезпечити всі потреби організації.

Щоб визначити *апаратні* (штабні) повноваження, необхідно розглянути функції й типи адміністративних апаратів (штабів). Штабний апарат можна класифікувати за трьома типами відповідно до функцій, які він виконує: консультативний, обслуговуючий і особистий. Однак на практиці часто важко провести чітку границю між цими типами.

Консультативний апарат формується в тому випадку, коли для рішення проблем, що вимагають спеціальної кваліфікації, лінійне керівництво запрошує відповідних фахівців на тимчасовій або постійній основі, в обов'язки яких входить консультування лінійного керівництва в їхній галузі знань (наприклад, право, новітні або спеціальні технології).

Обслуговуючий апарат, як правило, складається з функціональних підрозділів, що виконують певні спеціалізовані види робіт (послуг). Так, практично в кожній організації є відділ кадрів, що веде особисті справи співробітників, знаходить, перевіряє, відбирає та рекомендує потенційних кандидатів на роботу, виконуючи як консультативні, так і обслуговуючі функції. До інших галузей, де використовується обслуговуючий апарат, належать зв'язки із громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне постачання та юридичні проблеми. Дані функціональні підрозділи надають керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарата, коли керівник наймає секретаря-референта або помічника, в обов'язок якого входить виконання того, що вимагає керівник. Хоча особистий апарат не має формальних повноважень, а діє за дорученням керівника, його члени можуть мати велику владу, тому що за допомогою фільтрування інформації вони можуть контролювати доступ до керівника.

Є досить широкий діапазон *штабних повноважень*, делегованих апарату кожного типу. Штабні повноваження можуть бути дуже обмеженими, фактично суто консультативними, або настільки загальними, що майже зникає різниця між ними й лінійними повноваженнями. Охарактеризуємо основні *види штабних повноважень* і підстави для їхнього застосування.

Рекомендаційні повноваження. Коли лінійне керівництво звертається за консультаціями до консультативного апарата, їм реалізуються рекомендаційні повноваження. Вони не є обов'язковими для виконання, керівник не зобов'язаний враховувати їх.

Обов'язкові узгодження. При розширенні повноважень штабного апарату до обов'язкових погоджень із ним яких-небудь рішень лінійного керівництва дотримуються деяких правил: лінійне керівництво повинне обговорити ситуацію з відповідним функціональним керівником, перш ніж почати дії або подати рішення вищому керівництву. Наприклад, перед тим як ухвалити рішення щодо початку виробництва нової продукції керівник виробничого підрозділу повинен одержати оцінку відділу маркетингу про можливі перспективи його виходу на ринок.

Паралельні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади й запобігання помилкових рішень. Найбільш широко паралельні повноваження використовуються в державних організаціях (наприклад, право вето президента на прийнятті парламентом закони й право подолання вето певною кількістю голосів парламентарів). У комерційних організаціях паралельні повноваження часто застосовуються для контролю фінансових витрат, для чого потрібні два підписи у випадку великих покупок.

Функціональні повноваження. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії у сфері своєї компетенції. Власне кажучи, лінійні повноваження вищого керівника реалізуються через функціональні підрозділи, даючи їм право діяти в певних питаннях. Таким чином, функціональні повноваження усувають розходження між лінійними й штабними обов'язками для всіх рутинних практичних завдань.

Функціональні повноваження широко розповсюджені у великих сучасних організаціях, тому що в них існує досить багато постійних і повторюваних завдань. Так, важко уявити собі ефективну роботу підприємства, де щоденні традиційні дії з ведення бухгалтерського обліку, відвантаження готової продукції, закупівлі комплектуючих або контролю якості здійснювалися б через всю лінійну ієрархію організаційної структури виключно за рішенням вищого керівника.

Лінійні повноваження всередині апарата. Описані вище повноваження – це варіанти повноважень, якими володіє апарат стосовно лінійної структури. Однак у великих організаціях сам апарат є структурою з більш ніж одним рівнем управління, тобто має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині себе. Природно, що менеджери в апаратній ієрархії мають лінійні повноваження стосовно своїх підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату стосовно організації в цілому.

Перераховані види повноважень властиві традиційним (механістичним або бюрократичним) організаційним структурам управління. Що стосується адаптивних структур управління (матричних, проектних), у яких члени проектної групи підпорядковуються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно, то в них існує ще один вид повноважень □ проектні повноваження.

Проектними повноваженнями наділяється керівник проекту, який відповідає в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності й ресурсів, що належать до

даного проекту. Керівники проекту відповідають за планування проекту, контролюють хід його виконання, розпоряджаються всіма ресурсами в рамках бюджету проекту. Функціональні керівники делегують керівникові проекту деякі зі своїх обов'язків, вирішуючи окремі завдання проекту й контролюючи їхнє виконання.

Проектні повноваження можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади над всіма деталями проекту до практично чистих штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво.

8.3. Ефективна організація розподілу повноважень

Оскільки управлінські функції взаємозалежні, керівництво організації повинне враховувати, що неефективне делегування завдань і повноважень створює проблеми для виконання кожної наступної функції.

Є різні погляди на принципи (правила) делегування повноважень. Наведемо деякі з них:

- ▶ повноваження мають бути делеговані якнайближче до місця дій по лініях управління для того, щоб кожний підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив і перед ким він несе відповідальність. Усе, що перевищує його компетенцію, передається вищим ланкам управління, але передаються лише повноваження. Вища посадова особа продовжує відповідати за свого підлеглого;

- ▶ повноваження мають передаватися тією мірою і в такий спосіб, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів;

- ▶ відповідність між повноваженнями і відповідальністю, тобто керівництво має делегувати працівнику повноваження, що є достатніми для виконання всіх завдань, за які він узяв на себе відповідальність.

Для ефективного розподілу повноважень необхідно в першу чергу вирішити, яким буде той або інший вид діяльності: лінійним чи апаратним. Це рішення повинне ґрунтуватися на визначенні того, наскільки фундаментальним і безпосереднім буде внесок цього виду діяльності в досягнення основної місії організації.

Лінійна діяльність □ це та діяльність, що безпосередньо пов'язана із створенням, фінансуванням і збутом товарів або наданням послуг, що виробляються (надаються) організацією, тобто традиційно до лінійної діяльності відносять виробничу, збутову й фінансову. При цьому апарат допомагає виконанню основних функцій. Природно, що визначення того, які конкретно види діяльності варто віднести до апаратно-штабних, залежить від місії, цілей і стратегії організації. Дотримуючись тези «Стратегія визначає структуру», необхідно усвідомлювати, що розходження з метою призводять до фундаментальних розходжень у структурі. Наприклад, у більшості організацій юридичні служби належать до апаратної діяльності, однак у юридичній фірмі вона, безумовно, є основною (лінійною). Аналогічно навчання зазвичай є або апаратною діяльністю, або од-

ним з обов'язків лінійного керівника, але у ВНЗ викладання – основний вид діяльності.

Іншим важливим аспектом для ефективного делегування лінійних повноважень є *довжина ланцюга команд*, що відіграє ключову роль у процесі координації діяльності організації. Насамперед, лінійні повноваження персоналізують і спрощують взаємини підлеглих і начальників. Одержувач повноважень приймає на себе особисту відповідальність за завдання й відповідає перед тим, хто делегує, за їхнє виконання; підлеглий знає, до кого варто звернутися, якщо виникли складності у вирішенні проблеми, і, нарешті, якщо безпосередній начальник не може забезпечити її вирішення, то проблема може бути передана наверх по ланцюгу команд упорядкованим чином.

Ефективна координація лінійних відносин забезпечується двома принципами: *єдиноначальності* й *обмеження норми керованості*.

Відповідно до *принципу єдиноначальності*, працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного начальника й відповідати тільки перед цією людиною. Працівник, у якого виникла проблема, не може звертатися через голову свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу з даного питання. Також і керівник вищого рангу не може видати наказ співробітникові нижчого рівня, оминаючи керівників проміжних рівнів. Зрозуміло, що при великій довжині ланцюга команд дотримання принципу єдиноначальності може значно сповільнити обмін інформацією й прийняття рішень. Однак протягом сторіч у безлічі організацій він підтвердив свою цінність як координуючий механізм, що було відзначено ще А. Файоном, який включив його у свої 14 принципів адміністративного управління організацією.

Надто велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це зумовлює зростання кількості ієрархічних рівнів управління, посилює його централізацію. Тому важливим стає встановлення оптимальної кількості керівників і визначення їх ієрархії. Для цього використовують *норми керованості* (див. 4.3).

8.4. Посадові інструкції як засіб делегування повноважень

Важливою проблемою створення ефективної організації є *визначення обсягу офіційних (формальних) повноважень*, що делегуються кожному працівникові. Реалізація повноважень відбувається у формі певної діяльності. Отже, якщо роботи детально описані й розподілені між працівниками, то делегування повноважень означає просто право на їх виконання.

Розподіл повноважень та відповідальності керівників має бути завжди зафіксований у вигляді формулювань – посадових інструкцій.

Посадова інструкція – це документ, що визначає організаційно-правовий статус працівника у структурному підрозділі, його конкретні завдання та функ-

ціональні обов'язки, права, відповідальність, форми заохочення, а також забезпечує умови для його ефективної праці та уможлиблює підвищення відповідальності працівника.

Посадові інструкції дають можливість:

- раціонально розподіляти функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищити своєчасність і надійність виконання завдань;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- чітко визначити функціональні зв'язки робітника;
- конкретизувати права працівника;
- підвищити колективну та особисту відповідальність;
- підвищити ефективність морального й матеріального стимулювання;
- організувати рівномірне завантаження працівників.

Крім того, як інструмент для оцінки результатів діяльності посадові інструкції використовуються при атестації фахівців, посадових переміщеннях, формуванні резерву, висуванні на керівні посади, заохоченні.

Підготовка й періодичне уточнення посадових інструкцій мають забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці працівників при виконанні завдань і функцій відповідного підрозділу.

При розробці посадових інструкцій необхідно забезпечити єдиний підхід до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їх викладу. При цьому вони повинні відображати все коло посадових обов'язків, повноважень і відповідальності працівника, мати чіткі й короткі формулювання, бути гнучкими й динамічними.

Посадові інструкції можуть бути типовими і конкретними. *Типові посадові інструкції* розробляються для однотипних організацій і структурних підрозділів.

Діапазон та кількість посадових інструкцій і повноважень визначаються такими обставинами:

▶ нечіткий розподіл відповідальності веде до плутанини, обопільних звинувачень, службових конфліктів: доти, доки людина не знає своїх обов'язків, несправедливо покладати на неї відповідальність за невиконання певної роботи;

▶ інструкція і положення можуть бути використані не лише для визначення винагороди та передбачення потреби в керівних кадрах, а й для стримування зайвої ініціативи підлеглих;

▶ посадові інструкції спрощують делегування повноважень і є перепону необґрунтованому втручанню керівника в роботу підлеглого.

Складання посадових інструкцій – важливий засіб підвищення культури управління підприємством, що зумовлює активну участь роботодавця в цьому процесі як головного (відповідального) керівника. Керівник повинен прагнути до того, щоб у заданих умовах втілити в інструкції свій ідеал норми поведінки підлеглого. Грамотна розробка інструкцій сприятиме усвідомленню і формуванню такого ідеалу, стимулюватиме раціональну організацію діяльності. Участь у розробці інструкцій – це також реалізація права керівника розподіляти

(або брати участь у розподіленні) компетенцію серед підлеглих, без чого він не може нести повну відповідальність за вирішення завдань підрозділу.

Посадові інструкції розробляються для кожної посади управлінського персоналу від директора до бригадира згідно із штатним розкладом і є логічним продовженням та розвитком положення про структурний підрозділ. Вони затверджуються керівником підприємства.

Основні *розділи посадових інструкцій*: загальна частина, карта функціональних обов'язків, права, відповідальність, вимоги, заохочення.

1. *Загальна частина* – визначає назву посади, її загальний опис, призначення і місце працівника в апараті управління; перелік основних нормативних документів, положень та інструкцій; мету діяльності працівника.

2. *Карта функціональних обов'язків* – визначає функціональні обов'язки працівника, кількісні показники їх виконання і функціональні взаємозв'язки з іншими працівниками. Вихідними даними для розробки карти функціональних обов'язків є: кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців; матриця розподілу функцій управління між структурними підрозділами; взаємовідносини (зв'язки) за посадою положення про структурний підрозділ; нормативи працевісткості вирішення завдань управління.

3. *Права* характеризують повноваження щодо можливості використання різних ресурсів (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних, технічних, енергетичних) для вирішення завдань управління, а також межі повноважень.

4. *Відповідальність* – у цьому розділі встановлюється відповідальність працівника за несвоєчасне і неякісне виконання функціональних обов'язків з урахуванням діючого трудового законодавства.

5. *Вимоги* визначають кваліфікаційні характеристики кандидата на посаду, професійні вимоги до нього, стаж роботи.

6. *Заохочення* – у даному розділі вказуються форми морального і матеріального заохочення за своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків і відсутність порушень трудової дисципліни.

Слід пам'ятати, що посадова інструкція є юридичним документом, її юридична сила заснована на праві господарюючого органу вирішувати питання внутрішнього розподілення компетенції. А отже, посадові й робочі інструкції повинні відповідати чинному законодавству.

8.5. *Перешкоди для ефективного делегування повноважень*

Ефективна реалізація делегування повноважень утруднена через протидію як керівників, так і підлеглих. Як вказано вище, природа делегування повноважень є такою, що в ній беруть участь дві сторони: керівник, який делегує повноваження, і виконавець, який їх приймає. Керівники інколи неохоче делегують повноваження, а підлеглі – ухиляються від додаткової відповідальності. Обидві сторони цього процесу мають свої резони щодо здійснення цього процесу.

Так, У. Г. Ньюмен наводить п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. *Перебільшення власної значущості, тобто дотримання принципу «Я це зроблю краще».* Два міркування показують помилковість цього твердження, навіть якщо воно правдиве: по-перше, втрата часу на виконання завдання, яке мав би виконати підлеглий, означає, що керівник не зможе так же гарно виконати інші, можливо, більш важливі обов'язки; по-друге, якщо керівник не буде дозволяти підлеглим виконувати нові завдання із додатковими повноваженнями, то вони не будуть підвищувати свою кваліфікацію і не зможуть просуватися по службі.

2. *Відсутність здатності керувати.* Деякі керівники, занурюючись у повсякденну роботу, втрачають довгострокову перспективу і не можуть повністю усвідомити значення розподілу роботи між підлеглими. Окремо варто зупинитися на *здатності* керівника делегувати повноваження, яка залежить від уміння: підібрати виконавця; подолати опір підлеглому; зацікавити підлеглому у виконанні дорученої роботи; чітко визначити межі, в яких підлеглому можна приймати самостійні рішення; проконтролювати виконання роботи.

3. *Відсутність довіри до підлеглих.* Якщо керівники не довіряють підлеглим, вони підштовхують останніх до втрати ініціативи, самостійності, відповідальності. Це, безумовно, призведе до порочного кола, підсилюючи недовіру до підлеглих, які починають відчувати себе невпевнено.

4. *Острах ризику.* Оскільки керівники відповідають за роботу підлеглому, вони можуть зазнавати побоювання, що делегування завдання може спричинити проблеми, за які їм доведеться відповідати.

5. *Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва від можливої небезпеки.* Паралельно делегуванню повноважень керівництво має створювати ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотний зв'язок для одержання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглому на досягнення цілей, а також дає гарантію того, що проблема буде виявлена раніше, ніж стане катастрофічною. Якщо механізми контролю неефективні, керівництво має ґрунтовні причини для неспокою відносно делегування додаткових повноважень підлеглим.

Щодо підлеглих, то вони уникають відповідальності та блокують делегування додаткових повноважень за таких причин:

1. Підлеглий вважає, що зручніше спитати у керівника, ніж самому вирішити проблему, у нього відсутня впевненість у собі.

2. Підлеглий боїться критики за зроблені помилки. Оскільки більша відповідальність підвищує ризик помилки, підлеглий ухиляється від неї.

3. У підлеглому відсутні інформація та ресурси, що необхідні для успішного виконання завдання.

4. У підлеглому більше роботи, ніж він може зробити, або ж він так вважає.

5. Підлеглому не пропонується якихось позитивних стимулів додаткової відповідальності.

Отже, ефективне управління сучасними організаціями неможливе без делегування повноважень, яке сприяє підвищенню їх оперативності та адаптивності за рахунок оптимальної децентралізації управління.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть сутність та основну мету делегування повноважень.
2. Яким чином повноваження та відповідальність пов'язані між собою?
3. У чому полягає зв'язок делегування повноважень із основними функціями управління?
4. Назвіть та охарактеризуйте функції й типи штабних апаратів.
5. Надайте класифікацію видів організаційних повноважень.
6. Опишіть основні розділи посадових інструкцій.
7. Дайте пояснення, що являє собою ланцюг команд і як його довжина впливає на керованість організацій.
8. Сформулюйте принципи ефективного делегування повноважень і відповідальності.
9. Які найбільш розповсюджені перешкоди для ефективного делегування?

9. УТВОРЕННЯ ТИМЧАСОВИХ СПРУКТУР В ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВІ, УСТАНОВІ)

9.1. Основні форми організації проектів

Для забезпечення організації проекту варто розглядати одночасно замовника, керівника і співробітників проекту як три рівні його учасників, які розв'язують різні завдання. Головне, потрібно знайти вірну відповідь на питання, чи має даний проект бути реалізованим у рамках уже існуючої організації або ж для його виконання потрібні інші організаційні форми? Аби відповісти на це питання, важливо, крім того, взяти до уваги складність, масштаб, значення і ризику проекту. При цьому потрібно пам'ятати, що управління проектом і обрана для цього організаційна форма має сприяти подальшому розвитку та зміні основної організації даного підприємства.

Організація проектів базується в основному на таких організаційних формах: лінійній, функціональній, лінійно-функціональній або матричній організації.

У найбільш простій формі управління проектом можна порівняти із спеціальним (галузевим) відділом, який може передавати окремі доручення іншим спеціальним відділам. Для цього як варіант проектною організації можна розмістити управління проектом у "штабному підрозділі" фірми.

Окрім того, управління проектом може бути влаштоване на основі лінійної функції. Тут із спеціалізованих відділів їх співробітники направляються на визначений термін в цілковито самостійно функціонуючі проектні відділи. Від-

так усі спеціальні повноваження і відповідальність за виконання проекту знаходяться у більш дрібних підрозділах, а саме *проектних відділах* (сильні й слабкі сторони лінійної організації наведені в табл. 9.1).

У межах *лінійної структури*, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. *Елементарна організаційна структура* – це дворівнева структура, що існує на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона доцільна на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність невеликої кількості виконавців і одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму зацікавленість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємовідносинах між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного. Таким чином, елементарні організаційні структури дають змогу швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Це дає організації певні переваги, але подібна структура може ефективно працювати лише за невеликих масштабів діяльності фірми.

Таблиця 9.1

Достоїнства і недоліки розробки проекту в лінійній організації

Переваги розробки проекту в лінійній організації	Недоліки розробки проекту в лінійній організації
Персонал вже існує	Подвійне навантаження на співробітників
Короткі офіційні (службові) канали	Збереження існуючої ієрархії
Однозначні за їх розумінням персоналом розпорядження	Егоїзм підрозділів
Вже функціонуючий інформаційний потік	Великі витрати на координацію
Чіткі повноваження	Проблеми адаптації співробітників

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

Згідно з такою логікою *функціональна організаційна структура* виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці й функціональна спеціаліза-

ція. Її основу становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональної системи організації.

Найважливіші для діяльності організації функції, наприклад, виробництво, маркетинг чи фінанси, знаходять своє функціональне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб („шахта”), на якій основні функціональні служби поділяються на ще дрібніші підрозділи, що розв’язують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підбору і розстановки у відповідні підрозділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію зусиль на виробничих функціях.

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюють відповідними показниками. Приміром, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіку випуску продукції, обсягу витрачених ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожною службою. При цьому кінцевий результат немовби відходить на задній план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання (переваги і недоліки функціональної структури подані в табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Достоїнства і недоліки розробки проекту в функціональній структурі

Переваги розробки проекту в функціональній структурі	Недоліки розробки проекту в функціональній структурі
Ефективний централізований контроль за досягненням результатів у відповідних сферах діяльності	Відбувається "звуження" управлінського мислення до границь підрозділів
Висока якість управління операціями у відносно стабільних сферах бізнесу	Провокується розмежування в роботі функціональних служб
Ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації	Ускладнюється функціональна координація
	Виникають додаткові перепони на шляху впровадження в організації інновацій
	У працівників функціональних підрозділів виникає синдром зверхності щодо персоналу інших підрозділів, що проявляється у намаганні втручатись у їхню роботу

Унаслідок негативних моментів, що наведені у табл. 9.2, це може призводити до надходження у виробничі цехи суперечливих указівок з різних функціональних служб і до виникнення міжфункціональних конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя і, як результат, ефективність управління знижується. Тому функціональна структура найбільш придатна для великих монопродуктових, моноринкових організацій, що працюють за стабільних умов, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

Лінійно-функціональна організаційна структура є найбільш поширеною у середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до кате-

горії середніх. Управління такими підприємствами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтовувати те чи інше управлінське рішення.

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Натомість така структура непридатна для підприємств, які здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень суттєво збільшуються.

У цьому випадку більш ефективним може виявитись ще один різновид, а саме: *лінійно-штабна структура управління*, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання. Така структура може бути тимчасовою, а після розв'язання проблеми розформованою. Але саме вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур – дивізіональних, проектно-цільових, матричних, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

Дивізіональна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності та прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому випадку вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за проведенням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як *поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням* (тобто як децентралізацію при збереженні координації і контролю). Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів, діяльність на відносно ізольованих територіях чи робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Різні види дивізіональної структури мають на меті забезпечити найбільш ефективну реакцію організації на той чи інший фактор її оточення. При цьому *продуктова структура* забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. *Регіональна структура* дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство і соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення зони її діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. *Структура, орієнтована на споживача*, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих з них, від кого вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні

послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізіональної структури має ґрунтуватись на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей. Позитивні й негативні чинники даного типу структур подані в табл. 9.3.

Менеджерам, які працюють у проектах, заздалегідь усвідомлюючи вищезазначені недоліки, можна їх уникнути або ж зменшити існуючі тут ризики і підвищити у такий спосіб ефективність управління. Прикладом урахування особливості ведення бізнесу для формування організаційної структури може слугувати українська фірма "Каскад", яка здійснює продаж складної побутової та офісної техніки. Її засновниками створено розгалужену збутову мережу, побудовану у формі трикутника, що передбачає пряме підпорядкування кожної філії центрові.

Таблиця 9.3

Достоїнства і недоліки розробки проекту в дивізіональній організаційній структурі

Переваги розробки проекту в дивізіональній організації	Недоліки розробки проекту в дивізіональній організації
Збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища	Існує можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації
Відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі рівні управління	Виникають труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації
Вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні стратегічних цілей	Можливе дублювання діяльності, що погличає зростання витрат
Створюються умови для формування в організації менеджерів-дженералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління	

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

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

У той же час формування структури на основі СОБ призводить до виникнення певної управлінської проблеми, а саме: в організації утворюється ще один рівень в ієрархії управління. Це може проявитись у тому, що дуже важко буде розділити повноваження керівників СОБ і керівників автономних відді-

лень, які входять до цих одиниць. Для усунення цієї проблеми варто розробити чіткі процедури й посадові обов'язки керівників обох рівнів.

Проектно-цільова структура формується при розробці організаційних проектів, наприклад, модернізації виробництва або під час освоєння нового виду продукції. Управління проектом передбачає формування проектної команди й охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування та організацію виконання робіт, координацію дії виконавців. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями, тому велике значення має його вміння сформулювати адекватну концепцію управління проектом, розподілити завдання поміж учасниками команди, чітко визначити пріоритети й ресурси, конструктивно підходити до вирішення можливих конфліктів.

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

При цьому в англо-американському мовному просторі поряд із "чистими" типами проектної організації перевага віддається також і так званим змішаним організаційним типам, наприклад, *mixed organization* (змішана організація) на противагу *pure project organization* (чисто проектній організації). Як ключове завдання застосування різних форм управління згідно з концепцією Ринзе розробляється *портфель документів*, зміст якого залежить від складності проектів та їх кількості.

Розрізняють чотири організаційні моделі управління проектом:

- управління, на яке може бути здійснений вплив;
- чисте (автономне) управління;
- матричне управління;
- мультиуправління.

Управління проектом, на яке може бути здійснений вплив, описане вище як штабне управління. Координатор проекту, виконуючий функції штабу, що безпосередньо підпорядкований правлінню чи керівництву підприємства, як раз і використовується для управління проектом. Йому не надаються повноваження прийняття рішень і видачі розпоряджень. Виконання проекту забезпечується виключно шляхом обміну потрібною інформацією.

Управління проектом у формі *матричної організації* здійснюється, якщо проекти концентрують і координують ресурси й експлуатацію відповідного проекту разом з іншими відділами підприємства (сильні та слабкі сторони матричної організації подані в табл. 9.4).

Тут управління проектом само передає часткові цілі відповідно до визначених термінів досягнення спеціальним відділам, що виконують їх в рамках власної відповідальності. Але над окремими менеджерами проекту розташовані начальники ліній, які, наприклад, по-своєму бачать пріоритети у можливих

конкуруючих між собою проектах і при цьому беруть на себе керівництво персоналом та проектну політику.

Таблиця 9.4

Достоїнства і недоліки розробки проекту в матричній організації

Переваги розробки проекту в матричній організації	Недоліки розробки проекту в матричній організації
Чіткі розпорядні повноваження у проекті	Високі основні витрати
Погодження використання ресурсів	Нерідке перенасичення конфліктами
Чітка спеціалізація співробітників	Тривалі фази підчас проведення ре організації
Короткі інформаційні канали	
Гнучкі організаційні методи	
Ефекти синергізму в усьому проекті	
Особливе стимулювання персоналу	

Матрична організаційна структура відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва: *вертикальний* – управління структурними підрозділами організації та *горизонтальний* – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди і ресурси з різних підрозділів. За такої структури можна забезпечити розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту.

9.2. Особливості проектів у функціональній і матричній організаціях

Раніше ми зазначали, наскільки унікальними і неповторними є проекти, настільки унікальними є й організації, що їх виконують. Усі організації можна поділити на функціональні, проектні та матричні. Відмічалось, що серед них існує багато комбінацій і варіацій.

Отже, потрібно знати і розуміти організаційну структуру, з якою ви маєте справу, усвідомлювати її особливості. Багато компаній обирають агресивну поведінку, що немовби є більш сприятливою відповідно до лідерської позиції, у тому числі вони надають перевагу участі у ризикованих проектах. У таких організаціях прагнуть працювати керівники проектів, які пропонують нові ідеї та проекти, які раніше не були відомі.

Однак існують також структури, що обирають позицію слідування за лідером і не прагнуть йти на проекти ризиковані. Керівники проектів, які обирають ризик і агресивний стиль поведінки, зазвичай у таких структурах зустрічають прохолодний прийом.

Рівень влади, якою наділяється керівник проекту, визначається його організаційною структурою. Наприклад, керівник проекту у функціональній структурі має небагато влади або ж взагалі її не має. Тому його посада є насправді не посадою керівника, але точніше координатора або ж експедитора проекту. Тож детальніше розглянемо особливості реалізації проектів в організаціях з різною організаційною структурою.

Функціональна організація є найбільш поширеним видом організації і, як вважається, одним із найбільш давніх, традиційних видів влаштування бізнесу. Вона концентрується на особливостях і вибудовується відповідно до визначених функцій, звідси й виникла її назва. У такій організації може бути відділ кадрів, фінансовий, відділ маркетингу і т.п. Робота у цих відділах є спеціалізованою і для її виконання будуть потрібні люди, які мають фахові знання і досвід роботи.

Ця організація може бути подана у вигляді ієрархічної структури. Її персонал звітує керівникам, які відповідають за роботу відділу, а ті у свою чергу – перед головним менеджером, який доповідає першому керівникові. Іншими словами, кожен службовець тут підзвітний своєму безпосередньому керівнику.

Багато компаній на сьогодні, особливо державних, мають подібну структуру. Але у таких організаціях важливо уникати ланцюжка наказів. Подібні розпорядження або команди можуть мати місце там, де ви працюєте, і від вас можуть вимагати, аби ви їм слідували. Тут дотримуються "залізного" правила – не дай Боже вносити пропозиції головному начальнику, не обговоривши це питання і не заручившись підтримкою від свого безпосереднього начальника. При цьому проникливий керівник проекту, почувши думку начальства, повинен сам зрозуміти, чи є це розпорядженням, наскільки воно є жорстким і чи можна його спекатись?

Кожен відділ або група у функціональній організації управляються поза залежністю від іншої і мають чітко обмежену зону контролю. Так, відділ маркетингу ніяк не торкається фінансового відділу або ж його проектів: він займається власними функціями і проектами. Якщо ж відділу маркетингу будуть потрібні дані з фінансового відділу, він має використовувати існуючі тут ланцюжки зв'язків через керівників фірми. Як виняток, керівник одного відділу переговорить із керівником іншого і по-дружньому попросить того дати потрібну інформацію.

Поміж службовцями функціональної організації є багато спільного. Теоретично люди із схожими вміннями і досвідом легше управляються як єдина група. Тому більш ефективно їх використовувати всіх разом, аніж кожного окремо. Коли у них схожі вміння, разом легше виконувати робочі завдання.

Виходячи з цього, працівники функціональної організації вдало спеціалізуються на експертизі, наприклад, фахівці фінансової служби стають добрими спеціалістами з цього напрямку. Саме тому зазвичай керівники підрозділів мають великий досвід у відповідній області й здатні дати рекомендації відносно підвищення кваліфікації і кар'єрного росту, адже люди у функціональній організації мають усі шанси піднятися кар'єрною драбиною. Так, заступник аналітика з бюджету цілком може стати аналітиком, потім керівником відділу, у якому працюють багато таких аналітиків.

У функціональній організації існують і свої вади і кожен, хто працював у подібній структурі, їх відчував на собі. Можливо, найбільша з них для управління проектами полягає в тому, що керівники проектів не мають тут формальної влади. Це, однак, не означає, що у функціональній організації керівник проекту заздалегідь приречений на поразку, адже в подібних структурах запо-

чатковується й успішно завершується чимала кількість проектів. Добрі комунікативні навички, взаємодії із персоналом, а також відповідні уміння допоможуть керівникові успішно реалізувати проект і в цій структурі.

У функціональній організації за проект зазвичай відповідає віцепрезидент або головний менеджер відділу. І тут варто розуміти, посада керівника проекту немовби означає наявність влади, але у функціональній організації ця влада фактично у керівника, який курує виконання проекту.

Проекти у функціональних організаціях, як правило, подрібнюються на окремі частини. Наприклад, відділ маркетингу буде працювати над своєю частиною проекту, потім передасть свій добуток у виробничий відділ, аби той продовжив свою частину роботи і т.д. Робота відділу маркетингу тут не означає, що це маркетинговий проект, а робота відділу виробничого – що це є виробничий проект. Адже деякі проекти вимагають спільної роботи людей з декількох відділів в один і той же час над різними частинами проекту.

Члени команди у цій структурі не просто є підлеглими керівникові проекту. Адже функціональний менеджер відповідає за аналіз виконання його підлеглими роботи, за їхнє кар'єрне зростання всередині функціонального відділу, а не в середині команди проекту. Уміння бути лідером при формуванні загального уявлення про проект і здатність мотивувати людей роботою, відповідно до цього уявлення – це важливі уміння в подібній ситуації. Отже, керівникові проекту не зайве попрацювати разом із функціональним менеджером, аби забезпечити свій внесок у контроль за тим, як службовці виконують роботу згідно з проектом.

Якщо у функціональній організації існує декілька проектів, можливе змагання за ресурси та їх пріоритетність. У цьому випадку, наприклад, проект, який виконується на пільгових податкових умовах, автоматично перебиває роботу над проектами іншими. Інколи це викликає непорозуміння, адже одні відділи вважають пріоритетним свій проект, а інші – свій.

Натомість у *чистій проектній організації* виділені ресурси присвячені обраним проектам та їх реалізації. Керівник проекту майже завжди має необмежену владу і контроль над проектом і не звітує за кожен крок перед керівником організації. Деякі відділи, приміром, такі як відділ кадрів і бухгалтерія, можуть звітувати напряду перед керівником проекту.

Керівники ж проектів несуть відповідальність за прийняття рішень відносно проекту, можуть обирати серед запропонованих і залучати у межах бюджету ресурси з інших відділів організації або ж із зовні. Однак керівники проектів в організаційних структурах мають враховувати усе ж існуючі у них обмеження. Наприклад, якщо бюджет не дозволяє залучати додаткові ресурси, керівник проекту має шукати їм альтернативу для розв'язання проблеми.

У проектній організації команди виконавців сформовані й зосереджені, а це передбачає, що команда працює в одному місці. Члени команди проекту звітують перед керівником проекту, а не перед функціональним менеджером або менеджером відділу. Але, як відмічалося, один з недоліків проектної організації полягає в тому, що члени навіть успішної команди після завершення проекту можуть залишитись без роботи. Прикладом слугує консультант, який працює

над проектом, але після його завершення "кидається" на інший проект або ж зовсім залишає організацію.

Деяка неефективність спостерігається і в питанні використання ресурсів. Так, ви можете зіткнутися із ситуацією, коли вам потрібна ресурсна підтримка спеціальних умінь на визначеному фрагменті проекту. Але ресурси, що ви використовуєте для виконання відповідної функції, будуть у цей час затребувані на іншому, паралельному фрагменту.

Підкреслюємо, проектні організації цілком можуть існувати всередині функціональної організації. У випадку проекту високого рівня, приміром критичного проекту, функціональна організація може сформувати спеціальну команду для роботи тільки над цим проектом. Команда буде структурована поза відділами функціональної організації, а керівник проекту буде мати необмежений контроль над проектом.

Це найбільш рентабельний метод керівництва, який забезпечить відкритий взаємозв'язок між керівником проекту і членами його команди. Адже проектна організація характеризується такими ознаками і відмінностями:

- керівник проекту має необмежену владу;
- організація сконцентрована на проекті;
- ресурси організації направлені на проект і роботу над ним;
- члени команди працюють в одному місці;
- члени команди засвідчують свою "вірність" по відношенню до проекту,

а не до функціонального менеджера.

Мета *матричної структури* – мінімізувати відмінності і врахувати сильні сторони функціональної і проектної організації. Ідея полягає в тому, щоб завдяки матричній структурі скористатись перевагами обох цих структур. У цьому випадку цілі проекту досягаються завдяки використанню відповідних методів управління в умовах ієрархічної структури організації.

Службовці в матричній організації звітують одному функціональному менеджеру й одному керівнику проекту. Можливо й таке, що вони можуть звітувати перед кількома керівниками проектів, якщо працюють одночасно над декількома проектами. Функціональні менеджери приймають тут на себе адміністративні обов'язки та обирають виконавців проекту. Вони також спостерігають за роботою службовців над різними проектами.

Керівники проекту відповідають за виконання проекту і розподіл робіт відповідно до його цілей. Керівники проекту і функціональні менеджери поділяють відповідальність за аналіз виконання роботи службовцями. Відмінності скоріше в тому, що функціональний менеджер підбирає виконавців проекту, тоді як керівник проекту розподіляє завдання.

Матричні організації дозволяють керівникам проектів сконцентруватися на проекті та роботі над ним у тій же мірі, що й у проектній організації. Команда проекту може зосередитись на цілях проекту, не полишаючи роботу у функціональному відділі.

Керівники проекту у свою чергу мають бути обережними під час складання кошторису проекту в матричній організації. Кошторис має бути поданий

як його макет функціональному менеджеру напередодні оприлюднення, адже функціональний менеджер один з тих, хто займається асигнуванням ресурсів під проект. Окрім того, якщо керівник проекту бажає, щоб відповідні службовці працювали над проектом у визначений час, він має погодити це з функціональним менеджером. Адже кошторис проекту може бути змінений, якщо, приміром, буде з'ясовано, що службовці не можуть працювати у час, запропонований функціональному менеджеру.

У *сильній матричній організації* спостерігається баланс, оскільки влада над проектом залишається у його керівника. Відтак він може відслідковувати діяльність функціонального менеджера, коли той витрачає кошти на проект. Інколи у проекті накопичується більше ресурсів, аніж це потрібно, і тоді керівники проектів домовляються поміж собою про їх перерозподіл, не залучаючи до цього функціонального менеджера.

Іншою формою є *слабка матрична організація*. В ній повну владу має функціональний менеджер, а керівники проектів насправді виконують роль координаторів або ж експедиторів проектів з частковою відповідальністю за їх виконання. У цьому випадку керівники проектів мають замало влади або навіть зовсім її не мають, як це спостерігається у функціональній організації. З іншого боку, функціональні менеджери отримують необмежену владу і повинні виконувати всю роботу з розподілення ресурсів, а керівник проекту немовби спостерігає за його виконанням.

Структура, що займає проміжне положення між слабкою матрицею і сильною, має назву *збалансованої матриці*. Особливості збалансованої матриці полягають у тому, що влада між керівниками проектів і функціональними менеджерами є врівноваженою. Кожний менеджер відповідає за свою частину проекту або його організації, а виконавці призначаються на посади, виходячи з потреб проекту, а не з позиції менеджера.

Наприкінці відмітимо, що слабка матриця має багато спільного з функціональною організацією, у той час як сильна матриця має багато спільного з проектною організацією. Збалансована матриця – це ніщо інше, як середнє між слабкою і сильною матрицями, де керівник проекту ділить владу і відповідальність з функціональним менеджером.

9.3. Проблеми адаптації організаційних структур

Для розв'язання проблеми адаптації до швидкоплинних умов ринку останнім часом застосовують *мережні* організаційні структури. Вони поділяються на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Ці ж підрозділи можуть продавати свою залишкову продукцію також іншим організаціям, як це робить, зокрема General Motors.

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть розташовуватись поза межами основної компанії. За такою схемою діють багато японських компаній. Стабільну мережу має BMW, яка близько 50 % своїх сумарних виробничих витрат сплачує підрядникам за виконані ними послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації та високої якості продукції підрядників.

У деяких видах бізнесу, приміром, у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки, набувають значного поширення *динамічні мережі*. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, залишаючись при цьому ядром або "системним інтегратором". Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо.

Як правило, її головні активи – це унікально, тобто без аналогів, ексклюзивно, втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, а також дуже професійний менеджмент. Конкурентні переваги досягаються у цьому випадку за рахунок спеціалізації та гнучкості. Саме використовуючи таку форму організації бізнесу, іноземні компанії заходять на український ринок і закріплюються на ньому.

Але основна проблема динамічних мереж полягає тут у високому ризику недозволеного використання їхніх знань і технологій третьою стороною, що в умовах недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання закордонних бізнес-структур освоювати цей ринок.

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

Іншим різновидом множинної структури є *конгломерат*, який за умови його організаційного проектування власником бізнесу може формуватись на основі єдиних принципів, але різні умови їх діяльності потребують адекватної організаційної структури для кожного підрозділу, що веде власний бізнес. Тому конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, а також багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування й контроль, надає допомогу філіям, однак не втручається в оперативне управління ними й дозволяє мати ту оргструктуру, яка видається їм найбільш ефективною.

Множинні структури мають добру перспективу з огляду на інтенсивні процеси глобалізації. З одного боку, зростання масштабів діяльності, її диверсифікація, а також активність зовнішнього середовища змушуватимуть фірми

підвищувати ефективність управління кожним з видів діяльності, в тому числі й за рахунок оптимізації своїх організаційних структур. З іншого □ наявність сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі дедалі більшу частину інформації та ефективно її опрацювати, формуючи адекватні ситуаціям управлінські рішення. Це взагалі сприяє накопиченню позитивного досвіду адаптації організаційних структур та використанню його за підходящих для цього обставин, підвищуючи за рахунок цього ефективність управління.

Проблеми адаптації організаційних структур виникають і у процесі *організації проектів*. Перед усім змінюються вимоги до організації проекту під час проведення його окремих фаз. У тому числі, тут відмічається зростання кількості завдань, яке потребує організовувати проект на його різних фазах по-різному або ж забезпечити потрібну для розв'язання завдань кількість кваліфікованого персоналу. Очевидно, що існуюча організаційна структура має відповідати фазам проекту.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть достоїнства і недоліки розробки проекту в *лінійній організації*.
2. В чому полягають переваги і недоліки проекту в *функціональній організаційній структурі*?
3. Надайте характеристику організації проекту в *дивізіональній організаційній структурі*.
4. Поясніть *особливості проектів в функціональній і матричній організаціях*.
5. Що являє собою *збалансована матриця*?
6. В чому полягає адаптивність *мережевих структур*?
7. Обґрунтуйте перспективність використання *множинних організаційних структур*.

10. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

10.1. Технологія прийняття управлінських рішень

Уміння приймати рішення і здатність творчо вирішувати проблеми є однією з найбільш важливих якостей менеджера. Адже проведені дослідження свідчать, що незалежно від обраної схеми організації управлінської діяльності, ступеня її деталізації, домінування тих або ж інших функцій центральною ланкою управління залишається саме *прийняття рішень*.

Прийняття управлінських рішень здійснюється на всіх етапах управлінської діяльності й немов би пронизує весь її зміст, починаючи з постановки цілей і завдань, закінчуючи стадією контролю. Від ступеня обґрунтованості

управлінських рішень значною мірою залежать результати праці всього колективу і його благополуччя.

У психологічному плані прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий і творчий акт, результатом якого є формування тієї чи іншої мети разом із способами досягнення. Підсумком управлінського рішення є переведення керованої системи у стан, що відповідає наміченим цілям.

Будь-яке *управлінське рішення* являє собою напрацювання варіантів дій і вибір того або іншого з них як найкращого за даних умов. Розрізняють ряд послідовних етапів діяльності менеджера у процесі прийняття рішення:

➤ встановлення проблеми і проникнення у її сутність (передбачає збір і всебічний аналіз релевантної інформації);

➤ всебічний розгляд альтернатив з урахуванням визначених критеріїв ефективності рішення;

➤ кінцевий вибір такого варіанта, який отримав би найвищу оцінку, виходячи із можливості досягнення цілей діяльності.

Відтак управлінське рішення повинне відповідати ряду вимог. *Наукова обґрунтованість*. Мається на увазі врахування об'єктивних економічних та інших законів і закономірностей під час прийняття рішення, орієнтація на відповідні нормативні матеріали. *Директивність*. Управлінське рішення передбачає одноосібність його формулювання та обов'язковість виконання підлеглими. Це також – *своєчасність*, *адресність* (кожне рішення має вказувати на виконавця), *конкретність строків виконання* і *необхідна повнота рішення* (у тому числі воно має містити мету, основні шляхи і засоби її досягнення, порядок взаємодії і контроль виконання).

У ході підготовки і прийняття рішення має відбуватись свідоме й обґрунтоване скорочення кількості виборів, аж до останнього з варіантів, який власне і стане управлінським рішенням. Які ж можливі тут ситуації з вибором? Їх декілька:

а) *впевнений вибір*. Це вибір, який зазвичай не обтяжений наявністю невідомості, дефіцитом інформації і повністю залежить від професіоналізму особи, яка приймає рішення.

б) *непевний вибір*. Тут рішення залежить як від особи, яка приймає рішення, так і від факторів, інформація про які вкрай обмежена. У цій ситуації вибору передуює пошук відповідей на питання у зв'язку з невідомими факторами; подібна ситуація є характерною для прийняття оперативних рішень.

в) *визначена ситуація вибору*. Для неї є характерною наявність наперед відпрацьованого списку альтернативних дій і найбільш вірогідних наслідків кожної з них. Прикладом можуть бути службові інструкції стандартних дій на випадок стихійного лиха.

г) *невизначена ситуація вибору*. Виникає в умовах відсутності списку альтернативних дій і можливих наслідків, що ставить того, хто приймає рішення, у складне становище. Виходом з цієї ситуації є глибокий аналіз дії можливих факторів та їх наслідків, ментальне моделювання ситуації вибору.

д) *статична ситуація вибору*. У цьому випадку у межах терміну, відведеного на прийняття рішень, стан системи практично незмінний.

ж) *динамічна ситуація вибору*. Тут для прийняття рішення потрібна ще й додаткова, специфічна інформація саме про нинішній стан системи.

Такими є можливі, типові ситуації вибору. Найбільш складними вважаються ті, що відображені у пп. б), г), ж). Найбільшу роль у них відіграють важливі професійні якості менеджера, у тому числі досвід, управлінські знання й уміння, а також інтуїція. В невизначеній і динамічній ситуаціях вибору може бути у нагоді здатність менеджера до ризику. Зазвичай виділяють три види процедури прийняття рішень, однак перевага надається не концентрації на якомусь одному способі, а послідовному перебору всіх можливих варіантів.

Перший з них передбачає дію за так званою *загальною схемою*: генерування можливих рішень і вибір оптимального з них. Другий є *схемою прямого перебору*: генерування кожного наступного можливого рішення (першого, другого, третього і т.д.) – порівняння наслідків кожного з них за попередньо встановленим критерієм – їх перевірка шляхом перебору можливих рішень – вибір оптимального з них. Третій – *схема направленої перебору* – передбачає: генерування опорного рішення – перевірку рішення на оптимальність – можливе генерування наступного опорного рішення.

Як видно, процедура прийняття рішення у найбільш загальному вигляді складається із встановлення послідовності відповідних рішень, потрібних для досягнення поставленої мети на підставі перетворення потрібної вихідної і поточної інформації. Під час підготовки і прийняття рішення виокремлюють такі стадії:

- виявлення та усвідомлення проблеми;
- формування робочої гіпотези (передбачення того, як усунути проблему);
- апробація робочої гіпотези, тобто її перевірка на ефективність;
- прийняття власне управлінського рішення;
- нарешті, організація виконання обраного рішення.

Перші три стадії пов'язані з підготовкою рішення. У цей момент необхідно виконати комплекс робіт, які приводять до напрацювання проекту рішення. До цього комплексу входять:

- ▶ аналіз директивної та іншої інформації щодо сутності рішення, яке приймається;
- ▶ формування уявлення про цілі рішення;
- ▶ розгляд можливих варіантів дій;
- ▶ розробка плану виконання рішення, координація і погодження робіт.

Підготовка рішення може бути доволі тривалою, і не лише тому, що обсяг робіт у цей період достатньо великий, але головним чином із-за пошуку потрібних компромісів, урахування різних інтересів, створення системи діючих стимулів. Підготовлений проект рішення потім подається на затвердження. Такому затвердженню може передувати, приміром, його колективне обговорення. Воно досить корисне, оскільки дозволяє усунути неточності й протиріччя, уточнити різні позиції та інтереси, точніше сформулювати додаткові вимоги до змісту і способу виконання рішення. У ході колективного обговорення відбувається

більш чітке ментальне моделювання можливих наслідків рішення, обставин, які можуть скластись, врахування інших аргументів.

Психологи відмічають, що для прийняття ефективного управлінського рішення потрібно дотримуватись ряду вимог, а саме:

➤ особа, яка приймає рішення, повинна мати всю потрібну інформацію та уміти передбачити всі можливі варіанти наслідків різних рішень;

➤ особа, яка приймає рішення, у разі потреби має надати перевагу компромісу, наприклад, шляхом уточнення цілей зацікавлених сторін, аніж жорсткому протистоянню щодо ідеї досягнення максимального результату.

І все ж, як би добре не була поінформована особа, яка приймає рішення, як би повно не враховувались інтереси сторін, навряд чи можливо на цьому етапі розглянути всі альтернативи та їх наслідки. До того ж у процесі пошуку одна альтернатива змінюється іншою, і вже сама ця послідовність у свою чергу впливає на результат вибору і, власне, на прийняття рішення.

Зауважимо, також, що той або інший набір альтернатив, який формує менеджер як суб'єкт управління, стає таким, а не інакшим, через взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів. *Зовнішні фактори* (зовнішні детермінанти) – це по суті умови виробничого і соціального середовища, які так чи інакше позначаються на кількості, якості та змісті отримуваної інформації. Вона має пряме відношення до способів розв'язання визначених цілей і завдань, виходячи з оцінки рівня технічної оснащеності, навченості персоналу тощо. Зовнішні фактори різноманітні, однак трапляється, що вони складаються в деяку стереотипність, шаблонність у сприйнятті відповідної інформації і напрацьовані рішень. Це стає можливим унаслідок надання переваг провідному джерелу отримуваної інформації, яка потрібна для прийняття рішення.

Внутрішні фактори – це індивідуально-психологічні особливості діяльності менеджера, його вік, освіта, досвід, психологічні установки, домінуючі емоційні стани і т.п. Загалом внутрішніх факторів багато, а їхній вплив на характер і особливості управлінського рішення є надзвичайно суттєвим. Причому, настільки суттєвим, що навіть було досліджене явище "особистісного профілю рішення". Саме у такий спосіб особистісний профіль менеджера трансформувався в особистісний профіль управлінського рішення.

Так, встановлено, чим складнішою і відповідальнішою є управлінська ситуація, тим більш яскраво проявляє себе особистісний профіль менеджера. Але найсильніше він розкривається в екстремальних ситуаціях, в умовах яких стандартні, зазвичай придатні для застосування норми, себе не виправдовують. Отже, істинні ментальні, психологічні особливості менеджера, не закамуються прийнятими ним соціальними ролями і нормами, стають очевидні внаслідок гострого дефіциту часу і наявності суттєвих загроз.

Розглянемо, приміром, тип нервової системи менеджера. У звичних умовах він, очевидно, позначається на стилі й ефективності роботи менеджера, та не так вже й сильно. Але в екстремальних умовах, коли стандартні дії є непридатними, особи із слабким типом нервової системи відчують ускладнення з прийняттям рішень, частіше помиляються. Особи із сильним типом, навпаки,

немовби відчують емоційний та інтелектуальний підйом. У першому випадку компенсаторним фактором можуть стати досвід і управлінські навички, але як бути, коли їх замало?

Очевидно, що прийняття рішень відбувається цілком індивідуально. Ці індивідуальні особливості проявляються також відносно гіпотез (позначимо їх як "А") і процесу контролю за їх перевіркою (позначимо його як "Б"). Залежно від можливих комбінацій розрізняють такі типи рішень:

а) *імпульсивні* – процеси напрацювання гіпотез суттєво домінують над контролем, тобто "А" суттєво більше за "Б";

б) *рішення із ризиком* – тут "А" більше за "Б";

в) *врівноважені* – кількість висунутих гіпотез дорівнює кількості їх перевірок, тобто "А" дорівнює "Б";

г) *обережні* – тут "А" менше за "Б";

д) *інертні* – кількість перевірок і контрольні функції значно перевищують кількість висунутих гіпотез, тобто "А" значно менше за "Б".

На процес прийняття рішення і його ефективність суттєвий вплив має емоційний фактор. Відмічено, що саме емоції певною мірою знімають тривогу у невизначеній ситуації, створюючи більш сильну установку на вибір стійкої стратегії. Разом з тим надлишок емоціональності під час прийняття рішень може призвести до непередбачених, імпульсивних рішень.

Не менш важливою у прийнятті рішень є мотивація особи, адже відомо, що у людей з більш високою й усвідомленою мотивацією процес прийняття рішень відбувається ефективніше, ніж у тих, хто має низьку мотивацію.

Відмітимо, що багато менеджерів у процесі прийняття рішень мають наперед визначену мотивацію відносно зовнішніх і внутрішніх факторів. У цьому випадку виправданим є розрізнення "зовнішньої" і "внутрішньої" стратегій прийняття рішень. Що ж є характерним для однієї та другої?

Менеджери із внутрішньою стратегією схильні вважати, що якість і ефективність управлінського рішення залежать головним чином від їхньої компетентності, досвіду, знань і вміння працювати з людьми.

Менеджери із зовнішньою стратегією переконані, що їхні успіхи і невдачі залежать в основному від об'єктивних обставин, на які не можна здійснювати помітного впливу, тож важливо лише брати їх до уваги. На жаль, до останнього часу ці останні були у більшості. Це ми пов'язуємо також з тією обставиною, що лише в останні десятиліття у свідомості вітчизняної молоді починає домінувати мислєдїяльнїсна картина свїту. Тодї як, примїром, прїоритетна у людини наукова картина свїту є непридатною для успішного прийняття рішень менеджером в умовах динамічного змінюваного оточення.

При цьому *картину свїту* ми визначаємо як розвинену й всеосяжну систему поглядів, що оформилась і поширилась, яка пояснює устрій, розвиток і функціонування Всесвіту й природи, суспільства та людини і має у своїй основі найбільш значущі для людства культурно-історичні витоки (табл. 10.1).

Зазначимо також, що керівники із внутрішньою стратегією прийняття рішень працюють більш ефективно, ніж із зовнішньою, оскільки їм притаманна

більша активність, ініціативність та конструктивність у ситуаціях, коли виникають труднощі. Вони більш всебічно враховують інформацію про результати своєї діяльності, більш гнучкі, однак демонструють також більшу стійкість до тиску як "зверху", так і "знизу".

Перейдемо до проблем *інформаційного забезпечення* прийняття рішень, адже якість прийнятого рішення прямо залежить від поінформованості особи, яка його приймає. Рівень достатнього інформування виступає умовою також надійних довгострокових прогнозів щодо долі обраного рішення.

Таблиця 10.1

Особливості світосприймання у різних картинах світу

Позиції, за якими виконується кваліфікація картин світу	Тип картини світу		
	<i>Мислєдіяльнїсна</i>	<i>Наукова</i>	<i>Релїгїйна (християнська)</i>
Самовизначення людини (Хто я?)	Людина – елемент картини світу	Людина – суб'єкт пізнання	Людина – творіння Бога, створена за Його образом
Устрій світу	Світ формується діяльністю людини	Формується за об'єктивними законами розвитку природи та суспільства	Створений у відповідності до Божого провидіння
Механізм творення світу	Воля та діяльність людини	Закони розвитку природи і суспільства	Дух (Господня воля)
Сприйняття світу	Через цілісне уявлення	Через знання	Через Божі одкровення
Можливості людини	Створювати мікрокосм (оточуючий її навколишній і свій внутрішній світ)	Вивчати, описувати світ і діяти у відповідності до його законів	Підкоритися визначеному для неї Богом місцю
Зміст освіти	Техніки розуміння й мислення	Наукові предмети	Догмати віри
Мета людського буття	Осмилення свого місця у світі	Використання фізичних закономірностей для розвитку цивілізації	Отримання Божественної ідентичності через духовні пріоритети життя

Очевидно, ефективні рішення приймаються за умови достатньої інформації, а також коли вона являє собою кількісно-якісними характеристиками. Якщо ж менеджер оперує частковою інформацією, а рівень її подання є недостатнім, рішення може видатись далеко не найкращим. Як видно, при підготовці до прийняття рішення існуюча інформація має бути відповідним чином організована і структурована.

Нарешті, у табл. 10.2 подана порівняльна характеристика менеджерів, які уміло розв'язують проблеми, і тих, хто не опанував це уміння.

Наприкінці зазначимо деякі важливі рекомендації для підготовки й прийняття ефективних колегіальних рішень. Так, досвід свідчить, що групи, створені для розв'язання проблем, у тому числі й команди проектів, можуть у свою чергу самі породжувати проблеми. Вони нерідко зав'язують у намаганні зробити власну роботу більш ефективною, а скликані збори співробітників для обговорення ситуації породжують лише важкі відчуття у їхніх учасників. При цьому збори є доволі дорогим заходом, до витрати ресурсів додається ще й змарнований багатьма людьми час. Отже, створені для напрацювання пропозицій робочі групи мають бути не стільки чисельними, скільки мобільними.

Таблиця 10.2

Порівняння менеджерів, які вміють і які не вміють приймати рішення

Невміле розв'язання проблем	Уміле розв'язання проблем
Постійно дозволяють собі полишати проблеми нерозв'язаними	Постійно розв'язують проблеми
Використовують неадекватні методи	Обирають для цього підходящі методи
Не застосовують системний підхід	Використовують системний підхід
Не встановлюють, хто відповідальний за розв'язання проблеми	Чітко визначають відповідальних за проблему
Працюють, не маючи чітких цілей	Чітко визначають цілі в роботі кожного
Мають розпливчасті критерії для визначення ступеня досягнення цілей	Встановлюють чіткі критерії для визначення успіху
Погано збирають інформацію	Уміло використовують інформацію
Неефективно складають плани	Ефективно планують
Не аналізують збори, що відбулись	Резервують час, потрібний для аналізу
Не координують роботи своєї групи	Ефективно координують роботу групи

Варто також пам'ятати, що будь-яка процедура, використана під час прийняття рішення, несе тим меншу користь, чим більш суворо її дотримуються у несуттєвих деталях. Натомість процес прийняття рішень здебільшого має бути гнучким, тобто таким, що припускає можливість адаптації створеної команди для змінюваних умов колективної роботи.

10.2. Творче розв'язання управлінських проблем

Творчий підхід до розв'язання проблем □ це вкрай важлива здатність, яка дозволяє менеджеру бути ефективним в умовах невизначеності, забезпечувати прориви у сферах організації, технології, бізнесу і, безумовно, мистецтва. Творчі задатки існують практично у кожній людині, інша справа, що вони не завжди розвинені й перетворені у її здатності. Творче мислення примітне домінуванням інтуїтивного, здатністю перебувати у стані натхнення та осяяння. Людину творчу навіть при першому з нею знайомстві помітити нескладно, для цього потрібно лише використати звичну психологічну закономірність: під час зустрічі з чимось новим у творчої людини виникає інтерес, який переходить у збуджену цікавість, тоді як у нетворчої – це викликає недовіру, підозрілість і ворожість.

Творчість у роботі управлінця цінувалась завжди, але тепер ця якість визнається однією з найбільш важливих і, вважаємо, її значення буде лише зростати. Чим же відмінні один від одного творчий і нетворчий керівник? (ознаки цього подані у табл. 10.3).

Окремі управлінські посади, приміром, в управлінні проектами, а також у маркетингу, дослідженнях і розробках, у художній і суспільній сферах, особливо потребують творчого підходу. Такий підхід потрібний, коли прийнятим рішенням не достає ефективності й сили. Він потрібний під час перегляду існуючих форм діяльності, принципів і норм, а також у ході впровадження інновацій, без яких не буває прогресу і поступу вперед.

Таблиця 10.3

Ознаки творчого і недостатньо творчого керівника

Недостатньо творчий підхід	Творчий підхід
Не цінує творчого підходу в інших людях	Цінує творчий підхід в інших людях
Не любить невизначеності	Підготовлений до невизначеності
Не вірить у власну кмітливість	Вірить у свої творчі здібності
Не вивчав фактори, які заважають їм бути творцем	Визначив фактори, які заважають бути творцем
Схильний полишати справу, не закінчивши її	Настирливий у вирішенні завдань
Надає перевагу традиційним підходам	Може порвати з традиціями
Схильний до сильних стресів	Прагне зменшити вплив стресів
Його влаштовує збереження статус-кво	Відчуває потребу у змінах
Втрачає наявні можливості	Використовує можливості
Занадто серйозно ставиться до проблем, що виникають	Здатний легко ставитись до проблем, що виникають
Надає перевагу стандартним рішенням	Надає перевагу новаторським рішенням
Розв'язує проблеми безсистемно	Розв'язує проблеми системно
Не знайомий з методом "мозкового штурму"	Використовує метод "мозкового штурму"
Стикається з труднощами під час управління творчими групами	Здатний керувати творчими групами
Придушує емоції в підлеглих	Заохочує вільний прояв емоцій
Не здатний вчитись на помилках	Прагне вчитись на помилках
Унікає ризику	Йде на ризик

Усі види творчої роботи вимагають напрацювання ідеї. Узагалі *ідея* – це стрибок у незвідане і навіть за визначенням неможливо точно вгадати, коли і в яких умовах вона виникає, якщо не прийняти відповідних заходів, не організувати творчу діяльність людей.

Існують різні *методи напрацювання ідей*, серед них один з найбільш авторитетних має назву "мозковий штурм". Цей термін відомий багатьом керівникам, але не всі знайомі з ним на практиці. Метод заснований на тому принципі, що ідеї краще всього продукуються, якщо їхня кінцева оцінка відкладається на потім. Це відрізняє "мозковий штурм" від звичної практики миттєвої реакції на пропозиції, що вносяться.

Під поняттям "мозкового штурму" мають на увазі всю сукупність методів активізації пошуку ідей. Вони цікаві, продуктивні і їх варто обов'язково засто-

совувати при напрацюванні творчих управлінських рішень, тому коротко зупинимось на особливостях методу.

Метод "мозкового штурму" запропонував у 40-х роках минулого століття американський психолог Осборн. Новим ідеям, на його думку, потрібен прорив із надсвідомості у свідомість, саме тому необхідно усунути бар'єри, що цьому заважають. Так, під час генерації ідей обстановка має бути невимушеною, люди – розкутими, ніякої критики, а тим більше самокритики на цьому етапі не потрібно. Не повинна проявлятися також ієрархія відносин, тому в умовах "мозкового штурму" усі мають бути рівними, а думка кожного вважається цінною і допоки що не обговорюється.

Сама ж процедура "мозкового штурму" є доволі простою: проблема обговорюється приблизно з півгодини і за цей час висувається декілька ідей. Усе записується на магнітофон, а вже потім піддається ретельному аналізу. В процесі "штурму" заохочується внесення будь-яких пропозицій та ідей, у тому числі парадоксальних, незвичних і навіть нереальних. Вони ні за яких обставин не мають відкидатись, адже нерідко найбільш велика фантазія може викликати ланцюг асоціацій, спровокувати висунення оригінальної ідеї і, як наслідок, дозволити отримати важливий практичний результат.

Бажано, аби учасники "мозкового штурму" були представниками різних професій, адже ідеї із різних галузей знань можуть наштовхнути на оригінальні рішення. Під час "штурму", і особливо наприкінці його, коли виникає ажіотаж від відчуття близької вдачі, ідеї генеруються немовби самі по собі, неусвідомлено, а люди у цей час вільні від накопичених умовностей, тому пропозиції доволі часто є оригінальними.

Отже, зосередимось на рекомендаціях щодо застосування методу.

1. Варто обрати короткий виклад проблеми на початку обговорення.
2. Викладену проблему учасники мають записати у конспектах, а також і на листах ватману або навчальній дошці.
3. Треба визначити час, коли буде завершена робота.
4. Під час "мозкового штурму" будь-які ідеї, нехай вони спочатку видаються і нереальними, потрібно лише зафіксувати, а не одразу оцінювати.
5. Вже після завершення цього етапу роботи всі ідеї впорядковують в очевидній логіці й кожну обговорюють.

Наступним є *метод "синектичного штурму"*, який можна вважати різновидом методу, який описаний вище. Він запропонований американським вченим У. Гордоном. Під час "синектичного штурму" допускаються елементи критики, але головне тут – суворе виконання чотирьох обов'язкових прийомів, заснованих на аналогіях:

- *прямої* (як же вирішуються завдання (проблеми), схожі на ту, що ми розглядаємо у...?);
- *особистої* або ж *емпатії*, тобто співпереживання (потрібно спробувати увійти в образ суб'єкта, який висловлюється, і спробувати порозмірковувати з його позиції);

➤ *символічної* (треба подати у двох словах або одною фразою образне визначення суті завдання чи проблеми);

➤ нарешті, *фантастичної* (потрібно уявити, як би дану проблему розв'язував..., тут подається ім'я відомої історичної особи або ж літературного персонажу).

Ці обов'язкові чотири прийоми як раз і стимулюють виникнення ланцюга асоціацій, які зазвичай і породжують оригінальне і творче колективне рішення.

На додаток деякі методичні поради. По-перше, не варто застосовувати метод "з коліс" без попереднього опрацювання існуючої інформації про проблему. Буде краще, якщо спочатку застосувати метод "мозкового штурму", а вже потім, після обробки отриманих даних і після певного часу, звернутись до "синектичного штурму", використовуючи як робочий матеріал раніше отримані результати.

По-друге, найбільш ефективними є прийоми символічної і фантастичної аналогії, особливо коли до "мозкового штурму" спеціально залучені окремі представники творчих професій і особи з так званим художнім типом мислення. Вони швидко перевтілюються у створені тут і зараз образи й здатні продукувати яскраві рішення, часто сумнівні, але завжди цікаві та незвичні. Окрім того, з огляду на творчу індивідуальність учасників поміж ними може виникати своєрідне змагання, яке ще більше стимулює творчий пошук.

По-третє, обстановка має бути максимально розкутою. Отож, бажано, аби були чай і кава. Оскільки ні в якому разі не можна переривати процес генерування ідей, телефони мають бути вимкнені, двері зачинені, та й взагалі сам захід краще організувати в замиській зоні на придатній для цього базі відпочинку.

По-четверте, "мозкові атаки" мають проводити фахівці, бажано педагоги або ж психологи.

До речі, описані методи цілком придатні для того, щоб проводити відбір претендентів на творчі професії: одразу видно образність мислення, оригінальність, здатність до фантазії, швидкість реакції, уміння переконувати і т.д.

Метод фокальних об'єктів полягає в тому, що ознаки випадково обраних об'єктів переносяться на той, що насправді розглядається, і знаходиться в полі зору. Як наслідок, трапляються незвичні сполучення та якісно нові ідеї. Виникає також ланцюг асоціацій, потрібних для творчих рішень. Так, формулюється проблема (об'єкт, що досліджується) і називається будь-який, що прийшов на пам'ять, предмет або явище, а вже потім властивості предмета немов би "приміряються" з точки зору придатності для об'єкта.

Метод морфологічного аналізу. У процесі обговорення виділяють головні характеристики проблеми, кожна з них уявляють немовби віссю, а потім на неї "нанизують" можливі варіанти розв'язання. При цьому у поле зору можуть потрапити найбільш неочікувані варіанти, які в інших умовах навряд чи комусь потрапили б у голову.

Застосовувати даний метод треба, використовуючи графічну побудову. Потрібно просто намалювати ці смислові вісі, зазвичай три-чотири, і нанести на них відповідні умовні позначки. Ці вісі можна повертати, міняти місцями еле-

менти, робити з ними щось інше, аби тільки це призводило до появи ідей. І вони обов'язково з'являться.

10.3. Подолання психологічних бар'єрів при прийнятті рішень про впровадження організаційних інновацій

Менеджер проекту постійно стикається з двома взаємно протилежними тенденціями. З одного боку йому зрозуміло, якщо організація не вдосконалюється, не розвивається, не зростає, обов'язково виникнуть фактори і причини, які будуть примушувати її згорти свою діяльність. Саме тому будь-який прогресивний керівник постійно прагне вдосконалювати організацію, включаючи уточнення цілей і завдань, системи оплати праці та методів роботи з кадрами, прагне впроваджувати нову техніку і технології.

З іншого боку, суспільно-економічна ситуація теж постійно змінюється, особливо у так званій перехідний період, коли держава свідомо відмовляється від жорсткої вертикалі управління. Майже щодня з'являються нові закони, укази і постанови, які часто не погоджені одне з одним, а інколи й суперечливі, своєчасно не відміняються застарілі нормативні акти і т.п.

Поєднує обидва ці процеси те, що вони являють собою нововведення чи інновації. Якщо ж подивитись на дану проблему ширше, стане зрозуміло: полишивши стабільне минуле нашої країни, ми взагалі живемо у постійно мінливих умовах. При цьому психологи вважають, що людина адаптується до них значно повільніше, ніж відбуваються самі зміни. Звідси ми приречені на постійну новизну, хоча нерідко сприймаємо її аж надто хворобливо.

Новаторство ж, ким і чим би воно не ініціювалось, завжди містить елементи ризику, але й відсутність здатності до змін теж не менш ризикована. Ризик зазвичай тривожить, страшить і люди докладають значних зусиль, аби позбутись невизначеності й непевності у майбутньому. Наслідком цього є низькі результати, нереалізовані плани, несвоєчасні та неоптимальні рішення.

Високо розвинені уміння і навички розв'язання нових проблем вимагаються від тих, чия діяльність містить велику можливість виникнення нових ситуацій, необхідність об'єднання зусиль різних виконавців, прояснення для них нових виробничих цілей і аналізу складної інформації, забезпечення детального планування. Кожному менеджеру потрібна здатність розв'язувати проблеми, що виникають, отже, навички подолання проблем високого рівня складності вимагаються від тих, хто має об'єктивну потребу постійно адаптуватись до мінливої обстановки і демонструвати інноваційний підхід.

Нововведення бувають різними, як за своїм масштабом, так і характером перетворень. Найбільш складними є так звані *системні нововведення*, коли якісно змінюється сам стан організації, системоутворюючі фактори і зв'язки. Приміром, проведення приватизації є типовим випадком системної інновації. Вона спричиняє докорінні зміни планового централізованого управління, перетворює економічні, структурні й функціональні зв'язки, сприяє тому, аби на виробництві запанували нові економічні закони. На жаль, такі нововведення тягнуть

за собою неминучі негативні соціально-економічні явища, як то зростання цін, безробіття і злочинність. Так чи інакше, але вказана інновація спровокувала безліч проблем, розв'язати які неможливо без нововведень більш низького рівня, які торкаються конкретних організацій, оптимізації виробництва і життєдіяльності людей.

Але ось що важливо – практично жодне нововведення, яким би прогресивним воно не було, завжди супроводжується ускладненнями і завжди знаходяться причини і сили, які йому протиборствують. Вважається, що соціально-психологічний аспект проблеми нововведень полягає в тому, що природа організацій "сама по собі" схильна опиратись інноваціям, навіть якщо останні очевидно підвищуватимуть ефективність їх функціонування. Так, можна згадати, що на початку горбачовської "перебудови" з партійних трибун засуджувався "механізм гальмування". Тут мова йшла, очевидно, про причини, пов'язані з інтересами відповідних соціальних груп, які не поділяли ідеї змін. Але чи лише у цьому причина опору?

Відповідні дослідження свідчать, що під час упровадження інновацій, як правило, виникають проблеми об'єктивного і суб'єктивного характеру. Останні пов'язані із самими виконавцями і залежать від їх інтересів, психологічних установок, досвіду, перспектив професійного росту і т.п. Коротше кажучи, вони зумовлені психологічними особливостями виконавців. Адже ставлення працівників організації до нововведень, їх цілей і завдань безпосередньо впливає на їх здійснення. У той же час, відношення людей можна цілеспрямовано формувати і свідомо використовувати як ефективний засіб підвищення успішності інновацій.

Від самого початку менеджера важливо ясно усвідомлювати, що з процесом упровадження інновацій працівники організації, як правило, пов'язують відповідні очікування позитивних або ж негативних змін. До числа суттєвих елементів виробничої ситуації, на зміну яких особливо звертають увагу під час нововведень, вони відносять:

- характер роботи та організацію праці;
- напруженість праці;
- можливість успішного виконання поставлених завдань;
- нормування праці та розмір заробітної платні;
- чисельність колективу;
- взаємини з товаришами по роботі, керівництвом;
- можливість реально впливати на хід виробничого процесу.

Якщо більша частина виробничої ситуації під час інновацій змінюється на краще (зростають доходи, розширюються можливості впливати на хід справ тощо), то такі нововведення швидко впроваджуються. Якщо ж перші зміни відбудуться на гірше, буде знайдено безліч способів, аби завадити подальшій реалізації нового.

Однак варто відмітити, що наслідки інновації не завжди можна повністю передбачити внаслідок складнощів в організаційних відносинах, із-за чого часто виникають так звані комплекси застережень. Приміром, зазвичай побоюються ускладнення самої роботи, зменшення винагороди, підвищення напруженос-

ті й інтенсивності праці без відповідної компенсації, а також пониження статусу в колективі, погіршення відносин з найближчим оточенням.

Складна ситуація виникає також у випадку, коли нововведення корисне для організації, колективу в цілому, але неприйнятне для окремої впливової особи. У цьому випадку вибір позиції відносно інновації відбувається у процесі "боротьби мотивів". Найбільш вірогідний результат цього протистояння такий: колективи в цілому більш схильні стати помічниками у впровадженні нового, тоді як виражені індивідуалісти – його супротивниками.

Комплекси пересторог відмічаються на всіх етапах підготовки і впровадження інновацій. Можна пригадати хоча б підготовку суспільства до переходу на вільне ціноутворення в країні. Скільки було розмов, побоювань, гіпотез, які тільки не висувались передбачення. На жаль, суттєва частина з них виправдалась, і цю можливість завжди потрібно враховувати при підготовці до впровадження нового, "пом'якшувати" його негативний вплив.

Отже, важливо пам'ятати, що при організаційно-управлінських нововведеннях найбільші побоювання і негативне налаштування виникають головним чином на етапі їх підготовки. Саме тому тут потрібно забезпечити найбільшу гласність і колегіальність у розв'язанні ключових питань, врахувати пропозиції щодо зменшення можливих негативних наслідків. Якщо ж комплекс страхів, що виникають при інноваціях, своєчасно не знімається, з'являються і стабілізуються психологічні бар'єри. Ці бар'єри, як соціально-психологічні явища, примітні дуже великою силою і здатністю суттєво впливати на будь-якому рівні управління. Отже, розглянемо їх більш докладно.

Перш за все зауважимо, *психологічними бар'єрами* називають мотиваційні фактори, що заважають виконанню певної діяльності, пов'язаної із перетвореннями. Вони носять, як правило, негативний характер, тобто зменшують результативність перетворень і активність особистості. Фактично це сила опору нововведенням. Отже, розглянемо їх більш докладно.

Бар'єр некомпетентності. Це, можливо, найбільш поширений психологічний бар'єр. Він виникає у людини внаслідок невпевненості у своїх силах, побоювань, що вона не здатна належним чином виконувати свої обов'язки після інновацій. Працівники у цьому випадку не впевнені, що зможуть до потрібного рівня підвищити свою кваліфікацію або навіть перекваліфікуватись відповідно до нових вимог. Однак на рівні окремих підприємств, організацій і фірм цей бар'єр доволі легко можна подолати. Часто достатньо лише вдумливого попереднього ознайомлення із підготовленими змінами і системою нових вимог. Отже, важливо, що вирішить у такій ситуації керівництво, яке має планувати підвищення соціальної кваліфікації, перепідготовку окремих працівників відповідно до змін, роз'яснення сутності та характеру інновацій. У такий спосіб будуть сформовані необхідні внутрішні умови для сприйняття нововведення.

Бар'єри навички, звички і традиції. Цей психологічний бар'єр виникає як бажання людини зберегти існуючий спосіб роботи, до якого вона звикла. Адже робота в незмінних умовах у значній мірі сприяє вдосконаленню професійних навичок, робить виробничу ситуацію прозорою і зрозумілою. Усе це входить до

змісту навичок і звичок, але, головне, – спрощує процес праці, робить її менш напруженою, ось із-за чого звичка вкрай консервативна. Негативна дія звичок, направлена проти нового, проявляється ще сильніше, якщо вона торкається всього колективу. Зазначені бар'єри притаманні людям із значним стажем роботи на одному місці, натомість вони майже відсутні у людей молодих. Долати бар'єри навички, традиції і звички складно. У першу чергу потрібно передбачити, як у нових умовах використовувати вже існуючі навички і звички. Для подолання бар'єра не зайвим буде використовувати феномен громадської думки, запозичення, психологічне зараження. Адже громадська думка спочатку виникає як судження гарно обізнаних і авторитетних осіб, посилення на яких допомагає руйнувати вказані бар'єри.

Серед інших розглянемо також *бар'єр ідилії*. Нерідко задоволення своїм становищем, матеріальним забезпеченням, соціальним статусом може також стати специфічним психологічним бар'єром у ході інновацій. Окремі люди всім задоволені, тому, на їх розсуд, усе нове може внести дисгармонію в їхній стан, загрожувати їхньому вдоволенню існуючим станом справ, чого вони, зрозуміло, не бажають. Зазвичай бар'єр ідилії притаманний керівникам, які мають чималий матеріальний достаток, прийнятний статус і соціальне оточення. Для подолання бар'єра потрібно лише надати можливість порівняти своє нинішнє становище і рівень життя з тими, що можуть бути досягнуті у ході реалізації даного нововведення. Порівняння має бути образним, аргументованим і, природно, на користь передбаченої інновації.

Окрім названих, зазначимо ще декілька перепон нововведенням в організаціях. Це *бар'єр зростання навантаження*, що відповідає комплексу загроз, пов'язаних із збільшенням напруженості й інтенсивності праці. Близький за своїм змістом до нього – *бар'єр компенсації і винагороди*, який є переживанням, що додаткові неминучі для впровадження чогось нового зусилля не будуть відповідним чином компенсовані.

Існує також *бар'єр зміни місця роботи*, який є достатньо серйозним, хоча нерідко його недооцінюють за можливими негативними наслідками. *Бар'єр шефа* виникає внаслідок невпевненості в тому, що керівники організації справляться з новими завданнями, остраху від того, що вони припустяться помилок під час нововведень, які негативно позначаться на благополуччі колективу. *Бар'єр "соціального затишку"* полягає в тому, що у своєму колективі кожна людина має так би мовити своєрідний притулок відповідно до його формального і неформального статусу. У випадку ж інновацій виникає природне побоювання того, що під час наступних змін вони не втримають такий, що раніше існував, рівень взаєморозуміння і відносин. Усі вказані бар'єри цілком можливо подолати, взявши до уваги вказівки на спосіб дій щодо першого, другого і третього бар'єрів і врахувавши специфіку кожного наступного.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, від чого залежить *ефективність управлінських рішень*.

2. Як впливають на зміст управлінських рішень зовнішні й внутрішні фактори організації?

3. Поясніть особливості світосприймання менеджера у різних картинах світу і як це впливає на прийняття ним управлінських рішень.

4. Розкрийте ознаки творчого і недостатньо творчого керівника.

5. Поясніть зміст описаних методів напрацювання ідей при пошуку управлінського рішення.

6. Як долаються психологічні бар'єри при впровадженні організаційно-управлінських інновацій?

7. Охарактеризуйте види психологічних бар'єрів та шляхи їх подолання.

11. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ

11.1. Інформація як стратегічна зброя

У недавньому минулому більшість організацій під час оцінки своєї роботи покладалась на бухгалтерські дані, однак сучасні компанії розуміють, що для успішного контролю діяльності потрібні не лише фінансові, але й оперативні показники. Відносно недавно була розроблена система, яка дозволяє розглядати зв'язок внутрішніх фінансових показників і статистичних даних разом із ситуацією на ринках та інтересами як споживачів, так і співробітників організації.

Збалансований протокол являє собою систему всебічного управлінського контролю, в якому врівноважені традиційні фінансові показники й оперативні дані, що торкаються факторів, які визначають успішність роботи компанії. Збалансований протокол відображує чотири основні напрямки діяльності компанії, а саме: фінанси, обслуговування споживачів, внутрішній бізнес-процес, а також здатність організації до навчання і росту. Відповідно у кожній з цих чотирьох сфер менеджери визначають ключові показники, на які має бути зорієнтована вся робота організації.

Так, блок *фінансових перспектив* відображує зусилля організації із вдосконалення поточної і довготривалої фінансової активності. Він містить одночасно й традиційні показники, приміром, чистий прибуток і віддачу капіталовкладень. Блок *показників обслуговування споживачів* містить їхню думку про організацію, можливість їх утримати, а також задоволення від роботи організації. *Показники внутрішніх бізнес-процесів* сфокусовані на виробничій і оперативній статистиці, наприклад, на відомостях про виконання замовлень або ж вартості робіт по кожному з них.

Останній компонент відображує *здатність організації до навчання і росту* та показує, наскільки добре здійснюється управління матеріальними й людськими ресурсами з урахуванням перспектив компанії на майбутнє. Тут містяться такі показники, як стаж роботи співробітників в компанії, покращення бізнес-процесу і створення нової продукції. Самі ж блоки протоколу утворюють

єдине ціле: вони підкріплюють один одного і дозволяють співвідносити поточні дії компанії з її *довгостроковими стратегічними цілями*.

Збалансований протокол допомагає менеджерам зосереджуватись на ключових стратегічних показниках, які відображують успішність роботи організації у визначені періоди часу, і взаємодіяти з колегами. Менеджери багатьох організацій сприймають збалансований протокол як основну управлінську систему і використовують його для напрацювання цільових показників, розподілення ресурсів, планування бюджету та нарахування премій.

Застосування інформаційних систем для прийняття управлінських рішень і здійснення контролю привело до подальшого розвитку самих ІТ. Вони перетворились на стратегічну зброю для успішних організацій, адже вони допомагають розробляти і вдосконалювати стратегії. Основними інструментами ІТ для координації роботи організації слугують інтранет, системи планування виробничих ресурсів і управління знаннями. *Інтранет*, або ж організація мереж (*networking*), що пов'язують окремих співробітників й цілі підрозділи, розташовані в одному приміщенні або у різних офісах корпорації і дозволяють здійснювати обмін інформацією, а також спільно розробляти проекти, стає важливим стратегічним інструментом для багатьох і багатьох компаній.

Мережі можуть бути влаштовані по-різному, однак найбільш швидко розвивається саме *інтранет* або ж приватні інформаційні системи компаній, які використовують комунікаційні протоколи й стандарти Інтернету, доступні лише внутрішнім користувачам. Для перегляду інформації користувачі виходять на потрібний їм сайт за допомогою стандартного веб-браузера. В інтранет не можна увійти із "стороннього" комп'ютеру або робочої станції.

Сьогодні більшість компаній, які влаштували інтранет, на його основі розробляють інформаційні системи оперативного управління і топ-менеджменту, адже ними при потребі може скористатись будь-який співробітник. Таким чином, інтранет покращує внутрішню комунікацію і відкриває менеджерам і співробітникам доступ до необхідної інформації, дає можливість швидко й легко знаходити необхідні відомості, здійснювати обмін ідеями та спільно працювати над проектами. Приміром, глобальний інтранет Ford пов'язує більше 10 тис. робочих станцій і тисячі сайтів, що надають потрібну інформацію, наприклад, про ситуації на ринку, поставки комплектуючих деталей конкурентами або про розробку нових виробів.

Наступний напрям використання ІТ у менеджменті – це узагальнення різних даних й аналіз того, як робота одного підрозділу компанії позначається на роботі інших. Усе більше компаній починають використовувати великомасштабні інформаційні системи, які забезпечують цілісний погляд на діяльність організації. Відтак *системи планування виробничих ресурсів* (ERP) збирають, обробляють і надають інформацію про роботу організації в цілому. Вони приймають замовлення, використовуються при розробці нових виробів, у постачанні, обліку, власне на виробництві, збуті, при роботі з персоналом, нарахуванні заробітної плати, прогнозуванні попиту. ERP можуть слугувати основою роботи всієї організації, інтегруючи й оптимізуючи різні бізнес-процеси фірми.

Така система пов'язує всі форми активності в єдину мережу. Приміром, коли торговий представник оформлює запит, ERP дозволяє визначити, які для його використання будуть потрібні запаси продукції та людські ресурси, як буде організована дистрибуція. ERP відтворює роботу організації через програму, визначає послідовність її реалізації крок за кроком і взагалі автоматизує все, що тільки можливо. Наприклад, ERP може автоматично оформити платіжні документи, як тільки співробітник підтвердить надходження потрібних виробів на склад; відправити замовлення на придбання будь-чого, якщо менеджер прийме таке рішення, або під час отримання запиту доручить його виконання підприємству, яке найбільш успішно вирішить це завдання.

Оскільки система узагальнює дані про всі сторони роботи, менеджери і працівники будь-якого рівня можуть бачити, як рішення і дії однієї частини організації впливають на роботу інших підрозділів, і використовувати дану інформацію для прийняття оптимальних рішень. ERP може надавати інформацію у якому завгодно вигляді: придатну для обробки трансакцій, звітності, прийняття рішень або як виконавча інформаційна система. ERP поєднує всі ці системи, саме тому працівники фірми мають можливість сприймати загальну картину і діяти швидко, допомагаючи організації бути більш конкурентоспроможною.

Головна мета сучасних ІТ систем – це підтримка зусиль із застосування знань організації і управління ними. Інформація буде некорисною, допоки вона не буде використовуватись для досягнення поставлених цілей і не почне сприяти успіхові організації. Основним інструментом оцінки успіху бізнесу все більше стає інтелектуальний капітал. Саме тому менеджери розглядають знання як важливий управлінський ресурс поряд з наявними засобами праці, сировиною тощо.

Не дивно, що опитування генеральних директорів, які брали участь у щорічному світовому економічному форумі у Давосі (Швейцарія), показало, що 97 % учасників зустрічі вважають управління знаннями основною проблемою своїх організацій. Щоб навчатись і змінюватись, організації мають активно набувати, створювати і передавати знання, а також змінювати діяльність компанії з урахуванням нових знань і уявлень.

Управління знаннями являє собою новий шлях до розуміння організації і використання її інтелектуальних і творчих ресурсів. Управління знаннями проявляється у спробах систематично виявляти, організовувати і робити доступним інтелектуальний капітал компанії, розвивати культуру постійного навчання і розповсюдження знань, вдосконалювати компанію на підставі усього нового.

Інтелектуальний капітал компанії – це сума її знань, досвіду, понять, взаємовідносин, процесів діяльності, інновацій і відкриттів. Хоча більша його частина не виходить за формальні межі організації, використання знань зовнішніх експертів також має значення, адже розширює інтелектуальний капітал компанії. У сукупності з тими відомостями, які вже існують, відомості, отримані від запрошених експертів, можуть сприяти кращому розумінню проблем та можливостей і підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Система управління знаннями як ціле не тотожна процесу накопичення і збереження інформації, а також її організації в найбільш придатній формі. До неї також належать способи отримання нових знань шляхом навчання і спільного використання знань в організації. Таким чином, у роботі із знаннями паперові носії можуть тут відігравати не меншу роль, ніж ІТ. Знання – не одне й те саме, що дані або інформація. *Дані* являють собою прості, абсолютні факти і показники, які самі по собі можуть бути слабкопридатними до використання. Так, компанія може мати дані, згідно з якими 30 % її виробів були придбані споживачами у якомусь регіоні. Щоб стати важливими для організації, дані мають бути перетворені в *оброблену інформацію*, що відображає зв'язок з іншими даними, приміром, що дев'ять з десяти покупців були людьми старшими за 60 років.

Інформація – це взаємопов'язані дані, що перетворені у корисний контекст для конкретного використання. У той час як *знання* (knowledge) – це умовиводи, отримані в результаті поєднання однієї інформації з іншою та їх співставлення з тим, що вже було відомо раніше. У знаннях, на відміну від даних або ж інформації, завжди помітна участь людини (власне, знання – це категорія, яка розглядається невідривно від людини), тобто книжка містить інформацію, однак інформація стає знанням лише у тому випадку, якщо людина її засвоїть, інтерпретує до існуючих потреб і буде використовувати.

Організації мають справу з явним і неявним знанням, тобто таким, що може бути виведеним із даних та інформації. *Явне знання* (explicit knowledge) є формалізованим і систематизованим, його можна впорядковувати, подавати в письмовій формі й передавати іншим людям у вигляді документів або ж загальних інструкцій. *Вивідне знання* (tacit knowledge) засноване на практичному досвіді, практичних прийомах, інтуїції і судженнях. Воно включає також ноу-хау і компетентність, індивідуальну інтуїцію та досвід, творчі рішення, що важко виразити у всіх деталях або ж передати іншим.

Таким чином, *явне знання* можна назвати знанням "про" (knowing about), тоді як *вивідне* – скоріше, знання "як" (knowing how). Знайти способи розповсюдження явних і вивідних знань про те "що" і про те "як", для організації вкрай важливо. Знання, що накопичуються в окремих працівників або ж у підрозділах організації, мають обмежену цінність, аж поки вони не стануть доступними іншим працівникам, поширюючись по вертикалі і горизонталі. Хоча явне знання легко впорядкувати і розповсюдити у вигляді документів або з допомогою ІТ систем, майже 80 % знань організацій можуть існувати у вивідній формі, тож їх виявити і передати набагато складніше.

Підходи до управління знаннями. У табл. 11.1 подані два підходи до управління знаннями. Вирішальним у кожному з цих підходів визнається склад мислення, обумовлений культурою, що створює основу співробітництва і спільного використання знань. Знання дає людям в організації владу, тому існує виражене бажання не ділитись ним, але притримувати його "для власного вжитку".

Перший підхід до управління знаннями пов'язаний, головним чином, із збором і розповсюдженням явних знань, переважно за допомогою ІТ систем. Це

можуть бути форми інтелектуальної власності (патенти або ліцензії), описання діяльності (політика або процедури), специфічна інформація про споживачів, ринки, поставників чи конкурентів, дані економічної розвідки, порівняльного аналізу продуктивності тощо. Використовуючи цей підхід, організація зосереджується на зборі та класифікації знань, їх зберіганні у базах даних, звідки вони можуть легко вилучатись і якими зможе користуватись будь-хто в організації.

При підході "люди – документам" (*people-to-documents*) знання збирають серед людей і на основі цих відомостей створюють документи, доступні іншим користувачам. Цей другий підхід пов'язаний з передачею індивідуального досвіду та умінь, тобто вивідних знань, під час особистих зустрічей або за допомоги інтерактивного середовища. Вивідне знання являє собою ноу-хау, індивідуальну інтуїцію, особистий досвід, творчість. Відповідно до цього підходу менеджери зосереджуються на розвитку особистих мереж, що пов'язують людей і дозволяють їм спільно використовувати вивідні знання.

Таблиця 11.1

Два можливих підходи до управління знаннями

Явні знання	Вивідні знання
Використання високоякісних, адекватних та швидкодіючих інформаційних систем, що забезпечують неодноразовий доступ до знань	Канал передачі особистого досвіду, забезпечення творчого підходу до стратегічних проблем
Підхід "люди – документам" Розробка електронних систем документів, що класифікують, зберігають, розповсюджують знання і дозволяють повторно їх використовувати	Підхід "людина – людині" Розвиток мереж, що пов'язують людей і дозволяють передавати вивідні знання
IT підхід Обов'язкове використання ІТ, що забезпечує неодноразовий доступ до знань	IT підхід ІТ використовуються як допоміжний засіб; головна мета – сприяння насиченню й особистому обміну вивідним знанням

Організація використовує ІТ системи, головним чином, для полегшення спілкування й особистого обміну досвідом, інтуїцією та ідеями. Приміром, локальні мережі надають велику допомогу персоналу, особливо працюючим у різних місцях, під час обміну ідеями чи отриманні спеціальних знань. Зазвичай організації комбінують різні методи і технології, що сприяють розповсюдженню і переносу явних і вивідних знань.

Інформація як стратегічна зброя: укріплення зовнішніх взаємозв'язків. Зовнішнє застосування ІТ для укріплення зв'язків із споживачами, постачальниками і партнерами вимагає зовнішніх мереж, електронних систем обміну даними, систем управління ланцюгом поставок, інтеграції підприємництва, а також електронного бізнесу.

Багато організацій давно використовують особливу форму міжорганізаційних зв'язків – *електронний обмін даними (EDI)*, що пов'язує виробників і

споживачів. Комп'ютери однієї компанії сполучені з комп'ютерами іншої, і таким чином здійснюється передача даних, наприклад, статистики продажу без участі людини, що пришвидшує поповнення потрібних запасів. Використання EDI ускладнюється поки високою вартістю її установки, що особливо відчутно для невеликих компаній. Проте Інтернет дозволяє невеликим компаніям передавати дані електронною поштою. Відтак сьогодні компанії звертаються до зовнішніх мереж для спільного використання даних та інформації із своїми постачальниками, споживачами і діловими партнерами.

Екстранет (extranet) слугує засобом зовнішньої комунікації компанії. Через Інтернет вона взаємодіє з багатьма організаціями. Кожна організація поставляє дані за межі інтранету, але до них мають доступ лише ті організації, які підключені до екстранету. Екстранет може покращувати комунікацію і сприяти міжорганізаційним відносинам.

Екстранет та EDI відіграють вирішальну роль у сучасному *інтегрованому підприємстві*, яке являє собою організацію, що використовує передові ІТ, які дозволяють координувати її роботу з постачальниками, споживачами і партнерами. Важливий аспект інтегрованого підприємства – *управління ланцюгом поставок*, тобто робота постачальників на всіх етапах, починаючи від отримання сировини і закінчуючи поставкою готової продукції споживачам.

Для того, аби організація працювала продуктивно і поставляла високоякісні вироби, які відповідають запитам споживачів, вона повинна мати міцні зв'язки з постачальниками високоякісної сировини і матеріалів за розумними цінами. Їй також потрібна продуктивна і надійна система дистрибуції готової продукції, що дозволяє товарам швидко знаходити своїх покупців.

Інформаційні зв'язки. Для забезпечення необхідного балансу між мінімальним рівнем запасів і попитом споживачів використовують екстранет та EDI. Встановлюючи електронний зв'язок між організацією та основними партнерами для обміну даними, інтегроване підприємство створює цілісні схеми, що пов'язують кінцевих споживачів з постачальниками сировини. Виробник передає відомості про готову продукцію на склад, а постачальникам сировини – про використану сировину. Замовлення виробника на постачання сировини тут виконується автоматично.

11.2. Сучасні уявлення про інформаційні технології

Інформаційні технології нині постають головним інструментом діяльності компаній. Вони дозволяють будь-якій фірмі підтримувати свою конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки і підвищення вимог клієнтів до швидкості, комфорту, якості та вартості товарів і послуг. Швидко прогресуючий Інтернет надає нові можливості для комерційної діяльності, а також для збору і розповсюдження інформації через глобальну мережу.

Це ставить перед менеджерами нові завдання. По-перше, співвідношення сил у дуєті виробник – споживач тепер змінилось на користь споживача. Завдяки необмеженим можливостям Інтернету споживачі стали краще поінформова-

ними і більш вибагливими, отже, завойовувати їхню прихильність стає все трудніше. По-друге, можливість електронного зв'язку між поставниками, партнерами і клієнтами стимулює компанії до перегляду стратегії, способу побудови організації, а також процесу бізнесу. По-третє, строки планування стали набагато коротшими, адже запити споживачів швидко змінюються і нові конкуренти з'являються буквально за одну ніч. Усе це означає, що як менеджери, так і співробітники організацій повинні мати точну й найбільш оперативну інформацію.

Саме тому успішними є організації, здатні найефективнішим способом збирати, зберігати, розповсюджувати і використовувати інформацію. Сьогодні інформація має більшу вагу, ніж виробничі потужності, обладнання або ж сам кінцевий продукт. Від того, які відомості має організація і як вона їх використовує, залежить не лише її успіх, але й виживання.

Звідси зрозуміло, що *інформаційні технології* (ІТ) – необхідний компонент успішної роботи організації. Менеджери витрачають майже 80 % часу, активно обмінюючись інформацією, адже вона потрібна їм для спільної роботи на благо організації. Саме тому дана глава навчального посібника присвячена еволюції і сучасному стану інформаційних технологій.

Зазначимо, лінійне керівництво організації зазвичай має справу з чіткими проблемами, що торкаються технічних питань і останніх подій. Навпаки, топ-менеджмент переважно розв'язує невизначені, неоднозначні проблеми, приміром, пов'язані із стратегією та плануванням. Однак розвиток інформаційно-технологічних систем (ІТ систем) дозволяє підвищити ефективність топ-менеджменту щодо управління організацією і прийняття рішень, які стосуються навіть складних і неоднозначних проблем.

Спочатку ІТ системи в організаціях застосовувались на рівні поточної роботи (як система обробки трансакцій і збереження даних). Головною ідеєю тут було підвищення ефективності виробництва, у тому числі комп'ютеризація окремих операцій. Мета полягала в тому, аби застосовувати комп'ютери, здатні вирішувати різні досить прості завдання, і скорочувати витрати "живої" робочої сили.

Отже, на початку використання ІТ *бази даних трансакцій* зберігали відомості про продаж, поставки і зміну асортименту. Окрім того, дані могли тут зберігатись відповідно до їх накопичення. Адже в останні роки корисність такої інформації підвищилась, до того ж з'явилися нові концепції зберігання і перегляду даних. Тому зараз зберігання даних пов'язане із використанням гігантських баз інформації, що містять усі відомості про діяльність компанії. При цьому споживачі мають до них безпосередній доступ, можуть отримувати звіти і відповіді на всі свої питання.

Складання баз даних у великій корпорації не проста справа. Потрібно систематизувати сотні гігабайт інформації із значної кількості існуючих інформаційних систем, створити можливість їх постійного оновлення, забезпечити сумісність програм, доступність інформації для споживачів і можливість складання на її основі звітів.

Програми, що забезпечують *перегляд даних*, дозволяють споживачам отримати уявлення про компанію в цілому. В умовах побудови потенційно важливих схем і систем зв'язку програми перегляду даних припускають можливість прийняття рішень щодо відбору первинних показників. Так, співставлення відомостей про сплачування податків з даними з інших джерел, наприклад, інформації про страхування безробіття, митні декларації, реєстрацію засобів повітряного транспорту тощо, дає можливість встановити фірми, зареєстровані в інших регіонах, що не сплачують податків на даній території.

Але тепер еволюція ІТ призвела до створення більш складних систем, що дозволяють приймати управлінські рішення і навіть управляти діяльністю організації. Наступний етап – використання ІТ задля розв'язання стратегічних завдань, про що й піде мова далі.

Зазначимо, що використовуючи складні комп'ютерні системи, менеджери вже отримали можливість покращувати роботу окремих підрозділів і організації у цілому. Ці системи містять корпоративні бази даних, що дозволяють контролювати організацію і приймати важливі рішення. Управлінські інформаційні системи, які включають системи збору інформації, системи підтримки рішень і виконавчі інформаційні системи, роблять їх більш швидкими й ефективними. Системи прийняття рішень і контролю використовують одні й ті ж бази даних, однак відомості та форма їх подання визначаються основним завданням і використовуються для прийняття рішення або ж контролю.

Зупинимось на *організаційних системах прийняття рішень*. Управлінська інформаційна система – це така система, що надає інформацію і допомагає приймати управлінські рішення. Вона використовує системи обробки транзакцій і бази даних організації. Система збору інформації – найбільш розповсюджена форма *управлінських інформаційних систем* – дозволяє менеджерам середнього рівня отримувати оперативні відомості, які узагальнюють необхідні дані й слугують основою поточних рішень. Так, якщо менеджери мають скласти виробничий графік, вони можуть переглянути відомості щодо кількості замовлень, які очікуються в наступному місяці, обсягу наявної сировини і придатної робочої сили.

Управлінська інформаційна система найвищої ланки полегшує прийняття рішень на вищих рівнях управління. Такі системи використовують програми, здатні обирати потрібну інформацію з великих масивів даних і швидко надавати її топ-менеджерам. *Система підтримки рішень* корисна менеджерам усіх рівнів. Дані інтерактивні комп'ютерні системи розроблені на основі моделей прийняття рішень. Використовуючи об'єднані бази даних і необхідні програми, користувачі можуть ставити серії запитань типу "що буде, коли..." та аналізувати можливі альтернативи. Навіть за допомогою стандартних програм, менеджери здатні аналізувати різні варіанти і отримувати інформацію, яка допомагає їм обрати оптимальне рішення.

Друга важлива функція інформації в організації – це *контроль*. Ефективні системи контролю побудовані за принципом зворотного зв'язку, що дозволяє

співвідносити результати діяльності організації із встановленими стандартами і допомагає організації в досягненні визначених цілей.

Цикл контролю включає визначення *стратегічних цілей* підрозділів або організації в цілому, встановлення *стандартів діяльності*, *кількісну оцінку роботи* та її порівняння із стандартом, а також у разі потреби *коректування* і навіть *зміну діяльності*. Контроль відповідно до потреб зворотного зв'язку допомагає менеджерам вносити необхідні корективи в саму роботу, її стандарти або цілі, що сприяє успіхові організації.

Системи адміністративного управління в загальному вигляді являють собою набори рутинних операцій, даних і процедур, у яких інформація використовується для підтримки або зміни моделей роботи організації. Ці системи контролю містять формалізовані види діяльності, що передбачають використання баз даних: планування, складання кошторисів, оцінку діяльності, розподіл ресурсів і винагород співробітників. Визначаються цільові показники, з якими порівнюють отримані результати, а відхилення від наміченого дозволяють менеджеру скоординувати роботу. Так, коли топ-менеджери вранці вмикають свої комп'ютери, основні контрольні показники, приміром намічений і фактичний рівень продаж, відразу з'являються на моніторі.

Розглянемо, як ІТ використовуються у ключових для менеджменту контрольних функціях. *Бюджет* зазвичай розробляють для планування видатків організації упродовж року, а також щомісячного або щоквартального порівняння з ним поточних показників. Будучи механізмом контролю бюджет віддзеркалює фактичні й заплановані розходи наявних коштів, активи, відомості про сировину, заробітну плату та інші ресурси, що дозволяє менеджерам здійснювати відповідне коректування. Інколи в бюджеті по кожній з позицій спеціально наперед позначаються можливі відхилення фактичних показників від запланованих.

Бухгалтерський баланс відображує фінансовий стан фірми відносно активів і заборгованостей у визначені періоди часу. *Декларація про доходи* або ж *відомості про доходи і видатки* узагальнює фінансову діяльність компанії за конкретний період часу, наприклад, за тиждень, місяць або рік. Ці документи містять відомості про доходи організації, що надійшли із різних джерел, і про всі видатки, приміром, про вартість проданого товару, проценти зростання або зменшення продажу, сплачені податки і т.п. У графі *всього разом* подається чистий дохід, тобто прибуток або збитки за даний відрізок часу.

Періодичні статистичні звіти, що не торкаються фінансів, дозволяють менеджерам відслідковувати й оцінювати такі показники, як міра задоволення потреб споживачів, діяльність співробітників або ж коефіцієнт плинності робочої сили. Для організацій, що торгують електронікою, важливим не фінансовим показником вважається *частота повторних споживачів до сайту фірми*, а також *тривалість роботи з ним*. Має значення, також, *співвідношення звернень чисельності покупців і простих відвідувачів сайту*.

У такий спосіб менеджери систематично вивчають не фінансові статистичні показники, аби виявляти проблеми і вдосконалювати веб-сайти їх компаній. В усіх сучасних організаціях не фінансова інформація, зазвичай, фіксується саме

в електронній формі, а потрібні дані можна отримати по кожному дню, тижню або місяцю роботи.

Останній напрямок контролю – це методи *контролю якості*. Менеджери використовують їх для навчання співробітників самостійній оцінці своєї власної роботи, для визначення цільових показників, стандартів роботи, а також встановленню і кількісному вираженню цілей. *Бенчмаркінг* – це постійне порівняння кількісної оцінки товарів, послуг і способів роботи з основними конкурентами або іншими організаціями, що лідирують у тій галузі, де працює дана фірма.

"Шість сигм", уперше апробована Motorola corp., являє собою надзвичайно жорсткий стандарт якості, що припускає не більше ніж 3-4 дефекти на 1 млн. деталей. Однак "Шість сигм" у сучасному розумінні – це загальний термін для ряду контрольних процедур, які акцентують увагу на підвищенні якості та зниженні витрат. Дисциплінарні вимоги розробляються відповідно до методології DMAIC (define, measure, analyze, improve and control – визначення, вимірювання, аналіз, удосконалення і контроль), пов'язаної з організацією чітких підходів до проблем та їх розв'язанням.

Аналіз управлінських систем контролю свідчить, що кожна з підсистем співвідноситься з конкретним аспектом виробничого циклу. Таким чином, указані вище елементи утворюють цілісну систему управлінського контролю, яка постачає менеджерам середнього рівня контрольну інформацію про ресурси на вході, власне виробничий процес і продукт на виході. Окрім того, застосування систем контролю і робота з ними залежать від стратегічних показників, встановлених топ-менеджерами.

Бюджет використовується переважно для перерозподілення ресурсів, що надходять. На підставі бюджету менеджери планують роботу і зменшують невизначеність доступних людських і матеріальних ресурсів, потрібних для розв'язання підрозділами завдань, які перед ними були поставлені. Комп'ютерні ж статистичні дані використовуються задля контролю результатів діяльності. Вони містять інформацію про обсяг і якість продукції, а також інші показники, що забезпечують менеджерів середньої ланки зворотний зв'язок за результатами роботи.

Системи контролю якості та преміювання зорієнтовані на процес виробництва. Власне системи контролю містять стандарти участі працівників, командної роботи і розв'язання проблем. Системи ж преміювання визначають способи заохочень, що стимулюють до досягнення встановлених показників і допомагають направляти та коректувати поведінку працівників організації.

11.3. Інформаційні технології і конструювання організацій

Розглянемо це питання на прикладі *конструювання організації, що займається електронним бізнесом*. При цьому *електронним бізнесом* може бути названий будь-який бізнес, який здійснюється за допомогою цифрових технологій і через комп'ютерні мережі, а не через фізичний простір. Як правило, так називають електронні зв'язки клієнтів, партнерів, постачальників, працівників, які прово-

дяться через Інтернет. Багато традиційних організацій здійснюють Інтернет-операції для укріплення і вдосконалення своїх зовнішніх зв'язків, однак менеджери мають вирішити, як інтегрувати дії з *потрібним результатом*, тобто традиційні операції з можливостями Інтернету.

Основні стратегії можуть бути такими: приміром, створити в структурі компанії підрозділи, тісно пов'язані з її традиційним бізнесом, або взагалі самостійну компанію, повністю незалежну від традиційної організації. Багато ж компаній обирають проміжний шлях, а саме: стратегічні партнерські відносини з іншими організаціями, що активно працюють в Інтернеті.

Підрозділ у структурі компанії забезпечує тісну інтеграцію операцій через Інтернет і традиційних операцій компанії. Організація в структурі компанії – це окрема одиниця структури, що діє під керівництвом традиційної організації. Цей підхід дає новому підрозділу деякі переваги, які має компанія із міцним становищем. Адже тут використовується вже відомий бренд, зв'язки з постачальниками, інформація про споживачів і можливості ринку, відпрацьований механізм дистрибуції тощо.

Компанії, що відокремились. Для надання Інтернет-операціям більшої організаційної самостійності, гнучкості й концентрації уваги деякі фірми віддають перевагу відділенню автономних компаній, передаючи їм частину активів. Самостійні електронні компанії швидше приймають рішення, більш гнучко й чутливо реагують на зміни умов ринку, культури підприємництва, а їхній менеджмент може бути повністю сконцентрований на успіхові он-лайнних операцій. Потенційні проблеми для них пов'язані із втратою впізнавання бренду, маркетингових можливостей, контакту із споживачами.

Стратегічне партнерство у формі спільних підприємств або спілок являє собою рішення, що дозволяє організаціям досягати деяких переваг і долати певні труднощі організацій одного та другого типів, описаних вище. Основні недоліки партнерства пов'язані з тимчасовими проблемами менеджменту, потенційними конфліктами партнерів-засновників і загрозою того, що один з партнерів може не виконати своїх зобов'язань і вийти з бізнесу.

Можливості ІТ в конструюванні організацій проявляються у використанні структурних одиниць меншого розміру, децентралізації, вдосконаленні координації внутрішньої і зовнішньої по відношенню до організації діяльності та використанні нових модульних структур. Розглянемо ці варіанти.

1. *Організації меншого розміру.* Деякі Інтернет-компанії існують майже виключно в кіберпросторі, тобто у них немає "організації", як такої, що сприймається формально, вони не мають офісу. Підтримувати сайт або ж орендувати робочий простір можуть один або декілька чоловік, які працюють у себе вдома. Адже навіть у традиційному бізнесі нові ІТ дозволяють організації виконувати більший обсяг роботи за меншої чисельності працівників.

У такій організації клієнти, приміром, можуть оформити страховку, не зустрівшись із жодним агентом або торговим представником. Окрім того, вони виконують безліч адміністративних функцій, скорочуючи потребу у конторських службовцях. Можуть відрядити одного технічного працівника туди, де ра-

ніше перевіркою займались бригади фахівців, і він за допомогою ноутбука передасть до офісу всю потрібну інформацію. Можуть автоматично нараховувати заробітну плату і здійснювати інші адміністративні дії, що за іншого способу роботи вимагають багатогодинної праці. Використовувати субпідряди сторонніх організацій, менше витрачаючи власні ресурси.

2. *Децентралізовані організаційні структури.* Сучасні ІТ дозволяють організаціям скорочувати кількість рівнів менеджменту і децентралізувати прийняття рішень. Інформація, що була доступною лише топ-менеджерам, швидко поширюється всією організацією. Отже, менеджери підрозділів і офісів отримують усю необхідну інформацію і приймають рішення швидко, без допомоги "зверху". Технології, що дозволяють людям контактувати і співробітничати в онлайновому режимі, сприяють комунікації і прийняттю рішень, які торкаються розосереджених, автономних груп працівників.

Якщо раніше співробітники повинні були працювати на комп'ютерах в офісі, тепер вони можуть робити те саме вдома або знаходячись у будь-якому іншому місці. Нині співробітництво і спільне використання інформації не потребує, аби всі співробітники знаходились під одним дахом. Тепер організацію можуть складати численні команди і навіть окремі люди, які працюють автономно, але координують свою діяльність за допомогою електронного зв'язку. Як видно, використання ІТ в децентралізації інформації і власних повноважень або ж в укріпленні роботи централізованої управлінської структури суттєво залежить від філософії менеджменту та корпоративної культури, однак зараз усе більше організацій ідуть на цей крок.

3. *Удосконалення горизонтальної координації.* Один з найбільш важливих наслідків використання ІТ – можливість розвитку координації роботи і комунікації усередині фірми. Інтранет та інші мережі дозволяють зв'язуватись людям, навіть якщо їхні офіси, заводи або склади розкидані по всьому світу. Тут менеджери використовують інтранет для зв'язку поміж собою і контролю діяльності всієї організації. За його допомогою вони також можуть надавати працівникам усю потрібну інформацію.

4. *Удосконалення взаємозв'язків поміж організаціями.* ІТ дозволяють покращити горизонтальну координацію і співробітництво організації з постачальниками, споживачами і партнерами. Для зв'язку компаній з підрядниками і субпідрядниками, а також для забезпечення роботи інтегрованих підприємств усе частіше використовується екстранет. Інформаційні мережі укріплюють інтеграцію організацій, стирають границі поміж ними і створюють спільні стратегічні можливості на випадок непередбачуваних обставин (у табл. 11.2 порівнюються традиційні та нові взаємозв'язки між організаціями). Із наведеного видно, що електронна передача замовлень, рахунків і виплат через екстранет зробила постачальників більш тісними партнерами. Окрім того, суттєво змінились взаємозв'язки з клієнтами. Нові ІТ різко розширили можливості клієнтів, які отримують доступ до інформації з тисяч компаній. Пов'язавши клієнтів і виробників напряму, Інтернет також радикально змінив їх уявлення про зручності, швидкість і послуги.

5. *Удосконалення модульних структур.* Створення модульної структури організації є найвищим рівнем міжорганізаційного співробітництва. Вони також мають назву *мережевих структур* або ж *віртуальних організацій*. Завдяки комп'ютерній технології, що пов'язує інформацію про діяльність різних компаній в єдиний потік, можлива передача частини власних функцій стороннім організаціям. Швидкість і простота електронного зв'язку забезпечує життєздатність модульної структури в компаніях, які бажають скоротити свої видатки і розширити присутність на ринку.

Підсумовуючи подане у главі, зробимо деякі акценти. Інформаційна революція, що привела людство до стану постіндустріального суспільства, здійснила величезний вплив на всі сфери бізнесу. Успішними нині стають організації, які найбільш ефективно збирають, зберігають і використовують інформацію.

Таблиця 11.2

Ключові характеристики традиційних і сучасних взаємозв'язків організацій

	Традиційні взаємозв'язки	Сучасні взаємозв'язки
Постачальники	Територіальна близькість	Інтерактивний електронний зв'язок
	Використання телефону, частково – пошти, електронного обміну даними за замовленнями, рахунками і платежами	Оформлення замовлення, виставлення рахунку-фактури і платіж в електронному вигляді
Споживачі	Обмежена комунікація з виробником	Прямий доступ до виробника, обмін інформацією в режимі реального часу
	Телефонні переговори, листування, інформація на паперових носіях	Електронний доступ до інформації про продукцію, оцінки споживачів і сервіс

ІТ системи задовольняють безліч людських потреб. Одночасно гарно структуровані види діяльності на низових рівнях організації почали виконуватись краще та ефективніше. Більш складні комп'ютерні системи використовуються при прийнятті рішень і контролі за організацією. Системи прийняття рішень включають управлінську інформаційну систему, систему збору даних, підтримки прийняття рішень та виконавчу інформаційну систему, які зазвичай використовуються на середньому і вищому рівнях керівництва. Управлінські системи контролю містять у собі бюджет і фінансові звіти, періодичні статистичні звіти не фінансового характеру, системи преміювання і контролю якості.

Збалансований протокол дає менеджерам можливість отримати більш повне уявлення про організацію, адже в ній традиційні фінансові показники і ста-

тистичні звіти інтегруються з інформацією про ринки, споживачів і працівників.

Інформація як сукупність даних і знань являє собою міру організації системи і є її досягненням. Від рівня організації процесів збору, накопичення, зберігання, пошуку, передачі та засобів обробки інформації залежить ефективність системи управління фірмою. Банк даних, відповідні бази даних, використана мова як сукупність знаків і класифікаторів, а також комплекс моделей і програм, що забезпечують роботу з інформацією, є компонентами обраної інформаційної системи фірми.

Сьогодні різні комп'ютерні системи починають об'єднуватись в єдину ІТ систему, яку можна використовувати як стратегічну зброю компанії. Інтранет, системи планування виробничих ресурсів і управління знаннями використовуються, головним чином, для підтримки внутрішньої координації і гнучкості роботи організації.

Системи, що підтримують й укріплюють зовнішні зв'язки, включають екстранет компанії та EDI, інтегровані підприємства та електронний бізнес. Задля тісної координації роботи компанії та її постачальників, партнерів і споживачів інтегроване підприємство використовує передові ІТ. Якщо компанія має намір зайнятись електронним бізнесом, їй варто вирішити, чи буде їм займатись підрозділ у структурі цієї компанії, відокремлена невелика компанія або ж бізнес буде розгортатись як стратегічне партнерство. На підставі виконаного аналізу було показано, що кожен з цих варіантів має свої сильні й слабкі сторони.

Передові ІТ суттєво впливають на конструювання організації. Вони забезпечують створення модульної структури, в якій компанія делегує більшу частину своїх функцій субконтракторам, з якими штаб-квартира фірми підтримує головним чином електронний зв'язок. Навіть ті організації, що не використовують модульну структуру, швидко розвиваються у напрямку міжорганізаційного співробітництва. Отже, інформаційні технології дозволяють зменшити розмір організацій, децентралізувати їхню роботу і покращити внутрішню і зовнішню координацію.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, чому нині *інформація розглядається як стратегічна зброя організації*.

2. Розкрийте, що являє собою така нова категорія як *інтелектуальний капітал компанії*.

3. Поясніть, згідно із змістом табл. 11.1, що являють собою можливі *підходи до управління знаннями*.

4. Поясніть, що являють собою *інформаційні технології*.

5. Розкрийте сутність *організаційних систем прийняття рішень*.

6. Як інформаційні технології використовуються в *управлінських системах контролю*?

7. Як можуть застосовуватись інформаційні технології для конструювання організацій?

12. ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1. Аналіз обраної стратегії

Викладене у попередніх главах дає можливість менеджеру сформулювати ідею відносно організації, якщо він проектує її "з нуля" або ж прагне забезпечити покращення діяльності вже існуючої організації. Уявімо також, що він розпочав реалізацію свого проекту й отримав перші результати. Для усвідомлення того, чи вірними були дії, чи досягнуто бажаних результатів, необхідно здійснити аналіз та оцінку роботи організації.

Оцінка стратегії – це процес співвіднесення розроблених стратегічних планів і досягнутих на їх основі результатів, що має впливати на подальше уточнення мети та основних завдань фірми. Даний напрям слід вважати важливою частиною системи інформаційно-аналітичної роботи в організації.

Одна з основних робочих цілей процесу оцінки полягає у виділенні поточних результатів діяльності, а також тих факторів, що їх визначають і обумовлюють успіх чи поразку організації в цілому. Результатом такого аналізу і наступної оцінки є вимірювання відхилення і, можливо, підтримка існуючих стратегій та планів. Зазвичай процес оцінки є неперервним і виступає складовою частиною нормального процесу стратегічного планування.

Під час оцінки стратегії потрібно знайти відповідь на три головні питання:

- ▶ чи є поставлені перед фірмою цілі правильними;
- ▶ чи відповідають цілям основні напрямки політики і направленість планування діяльності фірми;
- ▶ чи підкріплюються отриманими на даний час результатами покладені в основу напрацьованої стратегії ідеї та припущення.

Більшість стратегій мають відповідати таким критеріям:

- *послідовності* – стратегія не повинна містити взаємовиключних цілей, політичних прийомів і дій;
- *гармонійності* – стратегія покликана забезпечувати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище і зміни, що в ньому відбуваються;
- *переваги* – стратегія надає можливість здобуття і підтримки конкурентних переваг в обраній сфері діяльності;
- *можливості здійснення* – стратегія не повинна пред'являти надмірні вимоги до ресурсів або ж створювати нездоланні проблеми.

Стратегії, особливо після початку їх реалізації, що демонструють свою невідповідність цим критеріям, є щонайменше підозрілими. Адже це означає, що дана стратегія нездатна забезпечити виконання однієї чи декількох потрібних для виживання та успіху ключових функцій фірми.

Окрім того, під час аналізу стану організації важливо взяти до уваги також її принципи, направлені на:

- ▶ роботу з клієнтами, основними споживачами товарів і послуг, що виробляються;

- ▶ організацію основної діяльності;

- ▶ інноваційну політику;

- ▶ роботу з персоналом.

Під час оцінки і прогнозування поведження людей, пов'язаних з організацією, тобто тих, хто безпосередньо входить до її складу, і тих, хто знаходиться поза нею, важливо відповісти на такі питання:

- що насправді організація виробляє?

- для кого вона виробляє?

- з чого саме, на основі чого виробляє свій основний продукт?

- які має конкурентні переваги по відношенню до інших фірм?

Відповіді на ці питання знаходять відображення також у місії організації, тобто основному аргументові її існування. Для оцінки ступеня досягнення місії можна використати таку схему аналізу:

- ▶ основна група об'єктивно існуючих потреб, на задоволення яких направлена діяльність організації;

- ▶ товари і послуги, завдяки яким задовольняється ця потреба;

- ▶ основні клієнти організації, тобто та соціальна група, інтереси яких визнаються ключовими;

- ▶ конкурентні переваги організації.

Під час аналізу *конкурентних переваг* важливо враховувати взаємодію як мінімум таких складових: саму організацію, що виробляє відповідні товари або послуги; споживачів цих товарів та послуг; конкурентів, які виробляють аналогічні товари і послуги.

При оцінці визначальних соціально-психологічних факторів, які позначаються на життєдіяльності організації, головним чинником конкурентних переваг є суб'єктивна цінність товарів і послуг для споживачів. Тут слід брати до уваги те, що традиційним для менеджменту вважається аналіз стратегії з точки зору цінової характеристики товарів і послуг. Тому для класичного підходу до змісту аналізу входить суттєва різниця між ціновими характеристиками продукції фірми та її аналогами, що поставляються конкурентами.

Однак варто також звертати увагу на привабливість виробленої продукції для її потенційних споживачів. Приміром, продукт організації може бути на даний момент модним, бажаним, престижним придбанням для якоїсь групи покупців, навіть коли він не має ніякої утилітарної користі.

Аналізуючи конкурентні переваги, важливо врахувати можливість або наявність монополізації частини ринку, за якої існує коло споживачів товарів і послуг, які фактично не мають свободи вибору. При цьому варто оцінити стабільність і об'єктивний характер причин, що позбавляють цю частину споживачів свободи вибору. З точки зору стратегії тут є суттєва перспектива збереження або ж ліквідації такої монополії.

Для оцінки ступеня *ефективності розвитку організації*, її прогресивності до вищевказаних показників можна додати такі:

- використання в організації високих технологій та інших досягнень;
- орієнтація на актуальні проблеми клієнтів;
- комплексне врахування потреб співробітників;
- сприйняття соціально-економічних змін, що відбуваються.

Організаційні конфлікти поміж відділами, зазвичай, віддзеркалюють відсутність порядку на управлінському рівні. У той же час вони можуть бути й свідомством непослідовності стратегії. Ось декілька показників, що дозволяють розрізняти такого роду проблеми:

- якщо проблеми координації і планування не зникають разом із заміною окремих співробітників, це означає, що вони пов'язані не з індивідами, але із суттю справи, тобто ми маємо діло з непослідовністю стратегії;
- якщо успіх одного підрозділу означає провал іншого, то, можливо, організаційна структура є нелогічною або ж дублює функції;
- якщо, не дивлячись на всі спроби передати частину відповідальності на місця, будь-які операційні проблеми продовжують підніматись до рівня чи не найбільш важливих питань політики організації, це свідчить про непослідовність базової стратегії.

Контроль є найважливішим інструментом при проведенні аналізу діяльності організації. Для того, щоб система контролю була ефективною, вона повинна задовольняти цілий ряд вимог. Найбільш суттєві вимоги до інформації, що надходить через систему контролю:

- інформація має надходити своєчасно, аби можна було прийняти необхідні рішення щодо коректування стратегії;
- інформація повинна містити дійсні дані, що відображують справжній стан процесів, які контролюються;
- інформація має містити точний час її отримання і вказівку, до якого саме питання вона має відношення. Для цього фірмам рекомендують впроваджувати підсистему контролю та обліку з використанням штрих-коду.

Відтак, первинним завданням контролю є визначення того, що і за якими показниками має перевірятись. Пропонуємо наведені далі правила формування показників.

Кількість показників. Стратегічні цілі можна досягти, не обмежуючись одним-двома показниками, але їх повинно бути не більше п'яти-шести.

Збалансованість фінансових і нефінансових показників. Потрібно включати і ті, й інші, але вкрай важливими є нефінансові індикатори, адже вони допомагають прогнозувати діяльність компанії.

Властивості нефінансових показників. Вони мають відповідати декільком вимогам. По-перше, варіантності, бо якщо їх не можна покращити, то не можливо впливати й на фінанси. По-друге, показники повинні піддаватись контролю, щоб їх можна було покращувати. По-третє, необхідно обирати такі нефінансові показники, покращуючи які, можна покращити й усі фінансові результати. Перші дві вимоги забезпечуються достатньо легко, набагато складніше з остан-

ньою, тобто із залежністю фінансової і нефінансової діяльності. Адже у цьому випадку потрібні переконливі докази того, що такий зв'язок існує.

Як *нефінансові критерії* можна обирати час, потрібний для виконання замовлень, і частину замовлень, що виконані безпосередньо завдяки складським запасам. При цьому потрібно розуміти, що затримка у виконанні замовлень може примусити споживачів звертатись до іншої компанії. Таким чином, служба збуту може використовувати чотири показники: два фінансових (витрати на виконання замовлень і відношення загальних доходів до обсягу запасів) і два нефінансових (час, потрібний для виконання замовлення, і частина замовлень, що виконані за рахунок запасів). Останні відповідають поставленим вище вимогам: їх можна покращувати, контролювати їх динаміку, вони дозволяють передбачати фінансові результати діяльності компанії.

Обмеження у використанні показників. Тут потрібний бажаний компромісний рівень обмежень. Тобто, з одного боку, вони повинні дозволяти мати впевненість, що їх покращення дійсно сприяє діяльності компанії. Тоді як з іншого – вони не повинні бути занадто жорсткими. І все ж обмеження не можна занадто послаблювати, інакше зростання одного показника автоматично викличе ріст показників інших.

Альтернативні показники. Нові показники придатні лише у випадках, коли попередні не дозволяють робити потрібні висновки.

Наступним важливим завданням контролю є аналіз стану контрольованого об'єкту відповідно до існуючих методик, стандартів і нормативів. Так, *аналіз розриву* є доволі простим, але ефективним методом оцінювання. Його мета – встановити, чи існує розрив між ступенем досягнення цілей фірми та її можливостями, і якщо це так, визначити, як його "заповнити". Конкретне застосування аналізу розриву передбачає:

- виявлення основного інтересу фірми, що виражений у термінах стратегічного планування, приміром збільшення кількості продаж;
- встановлення реальних можливостей фірми з точки зору поточного стану середовища і передбачуваного майбутнього її стану (через 3–5 років);
- визначення конкурентних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу фірми;
- подолання різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, що визначаються реальним станом справ фірми.

Інший спосіб застосування аналізу розриву – це визначення різниці між найбільш високими очікуваннями і найбільш скромними прогнозами. Приміром, якщо вище керівництво розраховує на реальну ставку обороту на вкладений капітал у 20 %, але аналіз показує, що найбільш реалістичною величиною буде 15 %, то виникає потреба у прийнятті заходів щодо "заповнення" розриву у 5 %.

Заповнення можна провести декількома способами. У тому числі: більш ефективним управлінням елементами маркетинг-міксу, тобто комплексом ціноутворення, засобами просування товарів, продажами тощо; більш тісною інтеграцією окремих елементів маркетинг-міксу як єдиного цілого; моніторингом

маркетингових систем, організаційних структур і бюджету, що разом контролюють діяльність компанії; залученням до уточнення корпоративної політики маркетологів.

Завершальним завданням контролю є встановлення причин відхилень і здійснення коректування стратегій. Для цього прояснюється, наскільки обрані параметри контролю і визначений, бажаний стан відповідають встановленим цілям організації та її стратегії. Якщо виявляється протиріччя, здійснюється коректування параметрів. Коли параметри контролю несуперечливі цілям і стратегії, починається їхній перегляд. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, у якому вимушена функціонувати організація.

Адже може трапитись так, що зміна умов зробить неможливим досягнення поставлених цілей. У цьому випадку вони повинні бути скоректовані. Але якщо середовище дозволяє організації і далі йти до поставлених цілей, треба процес коректування перевести вже на рівень стратегії фірми. Перегляд стратегії передбачає усвідомлення, чи не призвели зміни у середовищі до того, що реалізація обраної стратегії у подальшому стає важкою або ж стратегія вже не здатна привести організацію до поставлених цілей. Якщо це так, слід провести перегляд стратегій. Якщо ж ні, то причини незадовільної роботи організації потрібно шукати у її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або ж у функціональних системах забезпечення діяльності організації тощо.

Може трапитись, що і тут усе благополучно. Тоді причину невдалої роботи організації варто шукати на рівні окремих операцій чи процесів. У цьому випадку коректування має торкнутись того, як співробітники виконують свою роботу, і бути направленим на покращення систем мотивування, підвищення кваліфікації, удосконалення організації праці, відносин усередині організації тощо.

12.2. Організації, діяльність яких спрямована на безперервне покращення

Ми відмічали, що організаційна структура не є самоціллю. Вона є лише інструментом, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників фірми. Саме у *вдосконаленні організації* шляхом залучення у процеси управління чи не усього персоналу, слід шукати нові подальші резерви розвитку.

Майже всі структури, пов'язані з діяльністю людини, працюють за ієрархічним принципом: керівник – підлеглий (тобто, суб'єкт і об'єкт керівництва). Фахівці з управління вбачають у цьому суттєві вади, адже марно чекати від "об'єкта" власної свідомої активності, творчості й волі, яких від нього чекають. Для цього спочатку людина має набути риси суб'єктності.

Інформація, що потрібна для прийняття рішень, концентрується внизу, у виконавців, а прийняття рішень і відповідальність за результати зазвичай передані "наверх", керівникам. Як наслідок, потрібно багато часу і погоджень щодо правильного розуміння проблем останніми, але рішення нерідко стає несвоєчасним і неоптимальним. Але головне те, що залишається незадіяним людський потенціал, до якого належить більша частина співробітників.

Очевидно, що організації мають бути так структуровані, аби на підставі виконаного аналізу швидко приймалися якісні рішення. І ці рішення мають бути основаними на принципі максимального наближення до місця їх (рішень) виконання. Це означає, що кількість рівнів має бути невеликою, адже кожна наступна ланка подвоює шуми і відповідно вдвічі знижує цінність повідомлення.

Сучасна глобальна управлінська ідея полягає в тому, щоб ієрархічні, вертикальні системи, наскільки це можливо, замінити на горизонтальні, процесні, тим більше що саме так – горизонтально – рухаються у процесі виробництва матеріальні ресурси. До того ж й інформаційні потоки рухаються у реальному часі разом з процесами виробництва також горизонтально. Подібні "горизонтальні системи" якраз і дозволяють долучати до аналізу та управління більшість працівників організації.

Зрозуміло, що звичним є сприйняття будь-якого підприємства як такої собі сукупності різних відділів, служб і цехів, що відповідають лише за виконання власних завдань. Але ж виробництво – це перш за все процес, який пронизує всі функціональні ланки організацію. Процес об'єднує врешті-решт увесь ланцюг "постачальник □ споживач", який має початок і кінець за межами самої організації. Тому на багатьох підприємствах діють команди (міжфункціональні групи), які аналізують, напрацьовують рішення і відповідають за кінцевий результат.

Перетворення організаційних структур у напрямку надання їм більш "плоских" форм потребує, перш за все передачі повноважень на рівень реальних процесів. Керівним принципом тут є "принцип правильного трикутника": відповідальність, повноваження і взаємодія мають бути домірні одне до одного. Повноважень має бути стільки, скільки й відповідальності. Якщо ж повноважень менше, ніж відповідальності, працівник перетворюється на "козла відпущення". Разом з тим, коли повноважень замало, колеги не бажають взаємодії, правильно вважаючи, що дана особа ніяких рішень приймати не в змозі.

З іншого боку, некомпетентні керівники, перебираючи на себе суттєву частину повноважень, не бажають визначеності, бо ж конкретність та ясність підвищують відповідальність і цілком можуть призвести до викриття некомпетентності. Вони прагнуть отримувати й самі давати неконкретні завдання. У цьому випадку завжди є можливість відговоритись, чому завдання не виконане, і звинуватити підлеглого (пригадайте відомий вислів "покарання невинуватих, нагородження непричетних").

Сучасні системи менеджменту приділяють суттєву увагу як горизонтальним процесам управління (приміром, процесам, що відбуваються за лінією "маркетинг – розробки – виробництво – продаж – обслуговування"), так і вертикальним, для яких характерним є напрямок не лише "зверху вниз", але й "знизу вгору". Приклад горизонтального управління – кросфункціональна командна робота, стратегічне управління процесами, побудова організаційних структур відповідно до ланцюга "постачальник – споживач", структурування функцій якості тощо.

Рух "зверху вниз" здійснюється через встановлення політики і цілей діяльності фірми та послідовне її доведення до всіх рівнів компанії. Очевидно, організація має бути прозорою і службовці повинні знати й розуміти структуру фірми, в якій працюють. Перш за все підлеглі мають бачити завдання і проблеми, що потребують вирішення. Вони також повинні знати місію організації та вірити в неї, а також бачити отриманий результат.

Прикладом зустрічного, "знизу вверх", вертикального управління є відомі в Японії гуртки якості, в які добровільно входять багато кваліфікованих працівників. Останні й отримують реальну можливість брати участь в управлінні компанією. Очевидно, їхні ініціативи не повинні ігноруватись, усі пропозиції учасників гуртків якості щодо безперервного покращення виробничих процесів мають розглядатись керівництвом.

Японські гуртки якості неподільно пов'язані із застосуванням статистичних методів управління процесами на виробництві та у збуті. Гуртки об'єднують представників різних професій у найрізноманітніших формах: це можуть бути конференції на тему якості, інженерно-технічні групи якості, гуртки і конкурси творчості тощо.

Та все ж важливо розуміти, якими не були б форми об'єднання простих виконавців, головним є ставлення керівництва до свого персоналу, а саме: довіра і співробітництво. Довіра виявляється перш за все у глибокому делегуванні повноважень і відповідальності. Людьми не потрібно прискіпливо керувати, їх важливо з повагою до кожного спрямовувати на розв'язання завдань. Адже важливо зробити максимально "працюючими" специфічні навички і знання кожного працівника. Для цього потрібно, між іншим, вдосконалювати підхід до працівників організації, а також до їхньої діяльності.

Оскільки ініціатива повинна поступово передаватись робітникам і службовцям, менеджери мають зрозуміти необхідність одночасного перерозподілення ролей в організації. Їх завдання тепер полягає не стільки у керівництві та контролі, скільки в обслуговуванні ініціативи своїх підлеглих.

Отже, головним обов'язком вищого керівництва, тобто першого керівника, стає *управління вдосконаленням і змінами*. Воно має зосередитись на баченні шляхів розвитку фірми, вибору цих шляхів, створенні системи постійного, неперервного вдосконалення. Керівники мають визначати мету і стратегію діяльності, задавати напрямки діяльності, визначати пріоритети, стандарти і систему цінностей, давати оцінку результатам діяльності.

Натомість працівники виконують повсякденні обов'язки: удосконалюють продукцію та технологію, вивчають ринок, організують збут, налагоджують зв'язок з постачальниками і споживачами тощо. Очевидно, в організації немає кращих аналітиків і експертів, ніж вони. Але допоки лише вони мають у своєму розпорядженні цю суто специфічну інформацію, її вкрай важко перетворити на корисні для організації знання. Ще більш складним буде процес передачі інформації, якщо працівник буде подавати пропозиції на підставі лише власних відчуттів та інтуїції.

Головна цінність "майстра" в будь-якій справі, після того як він опанує свій фах, у "кінчиках його пальців". Цей образний вислів має відношення не лише до тих, хто насправді працює перш за все руками. Зазвичай вони не можуть усе, що розуміють і знають, перетворити на послідовне викладення наукових або технічних знань. Ті знання, що не сформульовані та не висказані, є дуже індивідуальними. Отже, їх об'єктивно важко сформулювати, а ще складніше передати і розповсюдити. У цьому потрібна допомога тих, хто має фактично дослідити процес їх роботи і разом із виконавцем, якщо це можливо, детально описати основні операції. Таким чином, визначимо головні моменти у системі влаштування організаційного устрою і взаємодії.

1. Кожна організація повинна додати управління змінами до своєї структури і змісту діяльності. Постійне вдосконалення на підставі аналізу всього, що організація робить, нині стає чи не найбільш важливим напрямом роботи фірми. Організація має вчитись проводити інноваційну діяльність, що відбувається як систематичний процес.

2. Управління змінами потребує високого ступеня децентралізації, розмежування повноважень і відповідальності, передачі якоїсь їх частини на рівень безпосередньо виробничих процесів, точніше виконавцям, аби задіяти досвід, знання, творчі можливості останніх у напрямку загального розвитку.

3. В основі нової системи менеджменту – процесний підхід і статистичне мислення. Це означає, що менеджерам потрібно уявити бізнес, виробництво як сукупність процесів, що забезпечують додану вартість (прибуток). Кожний процес має свої "входи" і "виходи". Система менеджменту впливає на частину входів до процесів, аби на виході процеси були статистично стійкими, тобто підпорядковувались прогнозам, а їхні варіації (мінливість контрольованих параметрів процесу) зменшувались.

Таким чином, підприємство – це сукупність процесів, на вхід яких поступають вимоги, потреби та очікування споживачів, а на виході є результати у вигляді досягнутого рівня відповідності цим вимогам. Аналогічно, всі виходи процесів постачальників – це входи процесів даного підприємства. На виході цих процесів – продукція, послуги і винагорода за додану вартість до вхідних процесів, яку ми отримуємо від наших споживачів.

4. Для отримання нових ідей щодо вдосконалення процесів і залучення до аналізу та управління всіх працівників можна застосовувати командну роботу у так званих міжфункціональних групах. Від кожної групи вимагається описати свій процес аналізу у термінах "вхід □ вихід", встановити вимоги до своїх постачальників, а потім передати результати описання процесу цим постачальникам.

Команди займають важливе місце в діяльності компанії, яка за мету визначила своє безперервне і всебічне самовдосконалення, адже вони генерують нові погляди, застосовуючи для цього діалог і дискусію. "Ді – а – лог" □ це не просто бесіда або ж спілкування, така форма комунікації передбачає, як видно із самої структури поняття, пред'явлення двох несхожих і навіть протиставлених один одному поглядів на якусь тему. Але діалог у команді з різних фахівців

тим і корисний, бо дозволяє побачити неоднакові результати їхнього аналізу і знайти більш виважене і результативне колективне рішення.

Як наслідок, команди формують масив потрібної інформації про хід процесів, інтегрують її і виражають у формі конкретних ідей і обґрунтованих пропозицій, що спрямовані на покращення стану справ.

5. Аби досягти потрібної ініціативи і направити інтереси працівників у бік спільних інтересів, менеджерам потрібно змінити існуючу мотивацію і заохочення. Так, потрібно відмовитись від:

- преміювання за отриману якість продукції як таку, натомість потрібно стимулювати введення надійних процесів покращення якості;

- системи штрафів і стягнень за відхилення від стандартів і допущені дефекти як методу, що заснований на такій негативній емоції, якою є страх.

Для статистичного управління процесами потрібно мати достовірну інформацію, у той час як переляк, притаманний репресивній системі, примушує працівників приховувати або ж викривлювати інформацію про дійсні причини проблем, невідповідностей і дефектів.

Та все ж головне, що управляє діяльністю людей, це так звані *внутрішні мотиви*. Тобто можливість самостійно приймати рішення, отримувати задоволення від творчої роботи, радість від отриманих результатів, визнання заслуг, відчуття своєї значущості та корисності.

Для того, щоб люди могли самостійно аналізувати і приймати рішення, вони мають розуміти цілі організації, її політику стосовно змін. Окрім того, вони повинні бачити результати своєї активності. Їм потрібно також постійне підвищення кваліфікації і навчання.

6. Змінюється роль менеджерів середньої ланки. Тепер їхнім завданням стає обслуговування дії команд: описування процесів; збір, обробка та аналіз інформації; організація обговорень (конференцій і дискусій) для напрацювання нових ідей; перевірка внесених пропозицій на відповідність стратегії і фінансовій стабільності; розробка інтегрованих підходів, спрямованих на покращення процесів і кінцевої продукції; здійснення змін та контроль отриманих результатів від інновацій; зміна стандартів щодо виконання процесів.

7. Вище керівництво вимальовує майбутнє компанії, уточнює цілі, показує важливі напрямки розвитку, розробляє стратегії, визначає пріоритети і внутрішню політику.

Як наслідок, досягнення цілей здійснюється через проекти і визначену стратегією тактику діяльності виконавців. Однак для того, щоб ці дії були максимально організованими, а обмежені ресурси направлялись і використовувались з найбільшою ефективністю, потрібна система критеріїв і пріоритетів. Окрім того, доведеться кардинально змінити систему долучення до цього процесу персоналу, використовуючи оцінку внеску людей у вдосконалення.

Для цього важливо розробити інструментарій вимірювання ступеня покращення процесів, просування у напрямку встановлених цілей щодо підвищення рівня задоволення потреб споживачів, а також досягнення потрібного рівня продуктивності й ефективності в межах усієї організації.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, на що направлена *оцінка стратегії* після того, як вона певний час реалізувалась в організації.
2. У чому полягає оцінка ступеня *ефективності розвитку організації*?
3. Як здійснюється інформаційно-аналітична робота для *вдосконалення організації*?
4. Поясніть місце аналізу в організації у ході *управління вдосконаленням і змінами*.

13. ОСНОВНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ

13.1. Поняття про управління людськими ресурсами

Ефективне управління людськими ресурсами на початку ХХІ століття увійшло до кола критичних факторів економічного успіху. Ще не так давно конкурентна боротьба була зосереджена власне на технічному прогресі, вдосконаленні технологій та організаційних структур, на маркетингу, післяпродажному обслуговуванні тощо. Але сутність бізнесу визначають насамперед люди.

Саме тому визначальною складовою організації сьогодні виступає управління персоналом. Воно забезпечує сприятливе середовище, в якому і реалізується трудовий потенціал людини, отримують розвиток особисті здібності працівників, які дістають задоволення від успішно виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень. Очевидно, внаслідок цього в майбутньому лінійні керівники мають приймати на себе більшу відповідальність за підвищення кваліфікації кадрів, долучення персоналу до досягнення цілей фірми.

Отже, *управління людськими ресурсами* є однією з найбільш важливих функцій організації. Воно реалізується через впровадження програм підвищення кваліфікації, зміни змісту праці та підбору кадрів, виявлення кращих фахівців і мотивації персоналу, а в разі необхідності □ через здійснення дисциплінарних заходів. Загальний вектор у роботі з кадрами нині визначається прагненням залишити суто технократичні підходи, що регламентуються змістом технології трудового процесу, і забезпечити цілісний підхід, в основі якого знаходиться довготривалий розвиток трудового потенціалу фахівців. Від оперативного розв'язання проблем маємо перейти до визначення майбутніх потреб людей і максимально повного розкриття їх здібностей. Так зване "управління, що випереджає", повинне спиратись не на новаторське лідирування, а на інтеграцію всіх функцій управління. Нині ж управління людськими ресурсами можна визначити як таке, що підтримує існуючий стан.

Сьогодні сферою підвищеної уваги стає пошук і наймання кваліфікованих кадрів, а також підвищення кваліфікації спеціалістів, які вже працюють в організації. Управління людськими ресурсами вже реально інтегроване у загально-

корпоративну стратегію. Керівники кадрових служб усе більше долучаються до процесу розробки саме такої стратегії, а не тільки беруть участь у реалізації. З огляду на той факт, що у перспективі значення кадрової роботи буде зростати, загостриться й конкуренція компаній при залученні кращих фахівців. Як наслідок, виникнуть нові проблеми, а саме: коли на ринку праці буде все менше кваліфікованих працівників.

Узагалі ж функція *управління персоналом* являє собою цілеспрямовану діяльність менеджменту організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики, а також вибір методів управління персоналом.

Ця діяльність полягає у формуванні власної системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації у персоналі. Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документальне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і фахівці підрозділів системи управління персоналом організації також розв'язують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Формування теорії управління персоналом розпочалось одночасно із становленням теорії управління як науки, яке відбулось на самому початку періоду промислової революції (наприкінці XIX – на початку XX століття). Вже тоді ключові проблеми науки про управління напряду належали до управління персоналом, відтак вони виступали основою *управління як науки*. Нині напрям управління персоналом формується на перетинанні теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, ергономіки, трудового права, політології та ряду інших наук.

У наш час служби управління персоналом великих організацій розв'язують складні та різноманітні завдання і часто являють собою досить чисельні підрозділи, що налічують у своєму складі чимало десятків службовців. Нині вони будують свою роботу на основі стратегічного планування своєї організації, переживши декілька етапів розвитку практики управління персоналом (табл. 13.1) [53].

Зрозуміло, що застосування інноваційних підходів до управління персоналом сприяють реалізації творчого потенціалу кадрів організації.

13.2. Відбір кадрів як інструмент забезпечення ефективної праці

Сукупність принципів і методів роботи з кадрами називають *кадровою політикою*. Її сутність полягає у правильному підборі і розстановці кадрів та їхньому русі як по "горизонталі", так і по "вертикалі", а також формуванні резерву висунення на керівні посади, у створенні дієвої та об'єктивної системи

**Характеристика етапів розвитку управління персоналом
в організаціях розвинених країн світу**

Період	Основний об'єкт управління	Домінуючі потреби персоналу	Провідні напрямки управління персоналом
До 1890 р.	Технології виробництва	Інтереси персоналу практично не враховувались	Підтримання дисципліни праці
1890-1910	Безпечність і умови праці персоналу	Безпечні умови праці та створення передумов для гарної роботи	Створення безпечних умов праці, організація праці
1910-1920	Ефективність виробництва	Підвищення заробітків на основі більш високої продуктивності праці	Мотивація і навчання, стимулювання високої продуктивності праці
1920-1930	Індивідуальні особливості працівників	Врахування індивідуальних особливостей під час проектування робіт	Розробка психологічних тестів, опитувань, врахування пропозицій працівників при проектуванні робіт
1930-1940	Профспілки, соціальне партнерство	Стирання глибоких протиріч між працівниками і роботодавцями	Організація взаємодії і співробітництва на виробництві
1940-1950	Економічні гарантії і соціальна підтримка	Гарантії економічної і соціальної безпеки	Організація пенсійного забезпечення
1950-1960	Людські відносини	Можливість прояву ініціативи, розвиток самодисципліни	Підготовка управлінського персоналу з урахуванням зміни його ролі в організації, колективні форми організації праці
1960-1970	Співробітництво, розвиток і поглиблення партнерства	Розширення участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень	Напрацювання процедур спільної участі в управлінні, розподіл відповідальності
1970-1980	Зміна праці	Відповідність змісту роботи змінним здібностям і запитам, усунення монотонності й одноманітності в роботі	Чергування робіт, розвиток колективних форм організації праці
1980-1990	Рух персоналу	Надійна гарантія зайнятості у період економічного спаду	Перерозподіл робочої сили, перепідготовка, сприяння у пошуках роботи
1990-2000	Кардинальні зміни у складі робочої сили, дефіцит кваліфікованого персоналу	Розширення можливостей для адаптації у постійно мінливих умовах і потребах виробництва	Стратегічне планування трудових ресурсів, розширення гарантій зайнятості, перепідготовка, створення гнучких форм винагороди, участь у прибутках і капіталі

атестації, в стабілізації й підтримці на належному рівні морально-психологічного клімату тощо.

Робота з кадрами, яка складає ядро кадрової політики, надто складна і різноманітна, адже кожна людина є індивідуальною і неповторною. На жаль, наукові методи її проведення до нашого часу розроблені, певно, недостатньо, тому кадрова робота проводиться як відповідно до формальних правил, так і виходячи з власного досвіду та інтуїції кадрового менеджера.

Очевидно, що від рівня компетентності, активності, ставлення до справи і переваг членів команди залежить дуже багато. Багато що залежить і від морально-психологічного клімату в колективі, як і від моральних норм та цінностей, які тут поширені та яким наслідують.

Отже, *правильно підібрати людей, знайти підхід до кожного* є одним з найбільш важливих завдань для менеджера. При чому, чим більшим є посадовий рівень менеджера, тим більше уваги йому потрібно приділяти роботі з кадрами. Адже помилки у кадровій політиці, коли на ключові посади можуть потрапити люди, які не відповідають їм за своїми особистісно-діловими якостями, наносять економічний удар по фірмі внаслідок помилок або ж корупції, несвоєчасних або ж несучасних рішень, неправильно обраних пріоритетів.

Підбір (відбір) кадрів або ж персоналу здійснюється, головним чином, двома шляхами. У першому мова йде власне про підбір, тобто існують достатньо чіткі вимоги до професії (посади) і з кола претендентів підбирають кандидатів, які найкраще підходять під ці вимоги. Якщо ж до діяльності фахівця ставлять підвищені вимоги, або ж вона має виконуватись в особливих, нерідко екстремальних умовах, то в цьому випадку здійснюється, власне, професійний відбір. Отже, підбір кадрів є лише різновидом профвідбору, тому в даному випадку мова буде йти про професійний відбір, бо його методи можна використовувати і під час підбору як такого.

Професійний відбір – це система заходів, що дозволяють виявляти кандидатів, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання і наступної професійної діяльності за відповідними спеціальностями. Профвідбір передбачає оцінку якостей конкретної людини, тобто стану її здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовленості та професійних здібностей.

Підставою, яка виступає виправданням профвідбору, є таке твердження: за своїми особистісними, психічними і фізичними якостями люди не є рівними від народження, не рівні вони також у можливостях свого розвитку, навчання і виховання. Дійсно, ніхто не буде сперечатись з тим, що кожна людина індивідуальна, своєрідна і що у кожного свій рівень здібностей і задатків. Звідси витікає, що існують індивідуальні відмінності, у тому числі й у здібностях, які визначають успішність опанування конкретною професійною діяльністю, а також успішність роботи за обраною професією.

Тут йдеться про так звані *спеціальні здібності*, що непритаманні всім людям і відповідають досить вузькому рівню вимог, які забезпечують високі результати у якійсь конкретній області. Очевидно, багато з яких якостей можна

розвинути шляхом спеціальних тренінгів, працюючи над їхнім удосконаленням, і за рахунок акцентованого використання інших сильних якостей.

Профвідбір здійснюється у декілька етапів, при цьому кожен етап немовби якийсь окремих різновид профвідбору. Опишемо ці основні етапи.

1. *Медичний* – до його завдань належить виявлення людей, які за станом свого здоров'я, очевидно, можуть займатись відповідним видом трудової діяльності.

2. *Освітній* – спрямований на виявлення осіб, знання та уміння яких достатні для оволодіння спеціальністю і для успішної подальшої роботи.

3. *Анкетний* (він же мандатний, спеціальний відбір) – покликаний установити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно займатись даною діяльністю. Раніше цей вид відбору відігравав у багатьох випадках вкрай суттєву роль. Однак, виходячи із розуміння здатності людини до самовдосконалення, його роль у наш час різко зменшилась.

4. *Психологічний* – дозволяє виявити коло людей, чії індивідуальні психологічні особливості відповідають вимогам, які визначаються специфікою опанування фахом і своєрідністю діяльності за відповідною спеціальністю. Цей вид відбору має рацію для тих спеціальностей, що ставлять реальні, не надумані вимоги до психологічних особливостей людей. При цьому важливо, що ці вимоги не можна задовольняти шляхом удосконалення існуючої техніки або ж спеціального навчання. Наприклад, жорсткі вимоги до моторних, рухових функцій або ж наявності розвинутого образного мислення.

Професійний відбір тісно пов'язаний з двома фундаментальними категоріями праці, а саме: *професійною придатністю* і *психологічними професійно-важливими якостями (ПВЯ)*. Профпридатність – сукупність психофізіологічних особливостей людини, потрібних і достатніх для досягнення нею (за умови спеціальних знань та умінь) достатньої ефективності праці. Як видно, професійна придатність залежить, головним чином, від природних задатків людини та її мотивації.

Деяко інакше трактуються психологічні ПВЯ, адже це такі властивості індивіда, які безпосередньо включені в трудовий процес і суттєво впливають на його ефективність. Ними можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні особливості психічних функцій, особистісні якості та система людських відносин. Отже, професійно важливою може бути будь-яка психофізіологічна якість людини, що включена у процес діяльності й впливає на успішність її виконання.

Відмітимо ще декілька важливих аспектів застосування профвідбору.

1. Потреба у застосуванні методу профвідбору виникає, якщо:

➤ успішність діяльності або підготовки фахівців значною мірою залежить від ступеня виявлення ними професійно значущих психологічних якостей або виконання психологічних функцій;

➤ існує різка диференціація між гарними і поганими спеціалістами, в основі якої знаходяться причини суто психологічні, тобто ступінь розвитку тих або інших психологічних якостей.

Якщо ж відсутня система вимог, що ставляться згідно з професією до кандидата, або коли вона сформульована у загальному виді (приміром, на цій посаді має бути людина досвідчена, порядна), тоді такі вимоги мають бути все ж більш-менш точно визначені, і це досягається самою структурою профвідбору.

2. Структура професійного відбору являє собою комплекс відповідних заходів, а саме:

- ▶ встановлення потреби у створенні системи профвідбору кандидатів на конкретну спеціальність;
- ▶ чітке визначення конкретних завдань професійного відбору;
- ▶ психологічне дослідження діяльності з метою встановлення професійних вимог до кандидатів;
- ▶ підбір і (або) розробка методичних прийомів оцінки ПВЯ особистості (залежно від завдань відбору і характеру діяльності);
- ▶ експериментальне вивчення надійності, прогностичних можливостей обраних методичних прийомів оцінки і відбору претендентів;
- ▶ розробка та експериментальна перевірка критеріїв професійної придатності осіб, які пройшли психологічне обстеження, тобто кандидатів;
- ▶ нарешті, напрацювання організаційно-методичних форм проведення професійного відбору.

Специфікою розробки *професіограми* як впорядкованої сукупності вимог до працівника даної професійної діяльності з метою відбору кандидатів є орієнтація на визначення відносно стійких стабільних якостей, які дозволяють класифікувати людей відповідно до ефективності праці. При цьому професіограма повинна визначати не якусь одну ізольовану якість особи, але їхню сукупність, що утворює психологічну структуру діяльності, а також психологічні протипоказання.

Іншими словами, у такий спосіб вибудовується немов би *психологічна модель професії* чи посади з повним описанням нормативних вимог до людини й умов її успішної діяльності, яка робить зрозумілим, що вимагати від претендента на посаду та як порівнювати кандидатів поміж собою.

13.3. Мотиваційні механізми впливу на ефективність трудової діяльності

Один з найбільш дієвих засобів підвищення ефективності праці в організації – створення механізму, що приводить у дію всі ланки організаційної структури, забезпечує координацію діяльності працівників і заохочує їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями у межах встановлених повноважень і відповідальності. Таким механізмом є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Мотивація □ це процес активізації внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівників до ефективною діяльності, направленою на досягнення цілей організації.

Сучасний менеджмент використовує два типи мотиваційних теорій: *змістові* (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, класифікація потреб М. Тугана-Барановського, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда) та *процесуальні* (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Д. Адамса, комплексна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера) [167].

Теорії мотивації дають нам розуміння механізму формування спонукальних мотивів у працівників. Конкретний механізм складається з використання як окремих методів мотивації, так і їхньої сукупності. Загалом *методи мотивації* можна розділити на п'ять категорій.

1. Методи, результатом яких є *матеріальна винагорода (стимули)* (прикладом, зарплата, комісійні заохочувальні виплати, системи участі у прибутках, придбання акцій робітниками і службовцями фірми, преміювання).

2. Методи, результатом яких стають *психологічне заохочення* або ж *стимули* (задоволення від роботи, відчуття великої відповідальності, суспільне визнання, особисте визнання і поважне ставлення з боку начальства).

3. *Усунення негативних стимулів* (наприклад, несправедливої практики преміювання, "холодного" ставлення до працівників).

4. *Побічні зусилля*, коли, приміром, запрошення на наради, навчання, до участі в конкурсах тощо, окрім їхньої головної мети, виступають засобом мотивації.

5. *Дисциплінарні методи* (догани, публічні попередження, зауваження, страх, позбавлення привілеїв, звільнення).

Докладніше зупинимось на методах мотивації, результатом яких є матеріальна винагорода, а саме: системах преміювання, які спрямовані на підвищення продуктивності праці.

Програма Скенлона є системою фінансового винагородження, безпосередньо пов'язаного з підвищенням продуктивності. Вона була розроблена ще у середині 30-х років минулого століття. Відповідно до програми щомісячна додаткова виплата заснована на розподіленні поміж працівниками й організацією економії витрат на заробітну плату, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці, а саме: виробітку продукції у розрахунку на одного працівника. Спочатку визначається базова доля фонду заробітної плати (ФЗП) у вартості обсягу реалізованої продукції:

$$K_0 = \frac{\Phi_0}{V_0} ,$$

де K_0 – доля ФЗП в обсязі реалізованої продукції у базовому періоді; Φ_0 – ФЗП у базовому періоді; V_0 – вартість обсягу реалізованої продукції у базовому періоді.

Потім визначається фактична доля ФЗП в обсязі реалізованої продукції:

$$K_1 = \frac{\Phi_1}{V_1} ,$$

де K_1 , Φ_1 , V_1 – відповідні показники звітного періоду.

Якщо продуктивність праці за визначений період часу зростає, визначається сума економії (S), що підлягає подальшому розподіленню:

$$S = V_1 K_0 - \Phi_1.$$

Отримана економія розподіляється у пропорції 1 : 3 поміж компанією і працівниками залежно від їх трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції.

Система матеріального стимулювання компанії "Лінкольн електрик". За підсумками року рада директорів компанії виділяє певну частину прибутку, що залишається після вилучення суми капітальних вкладень і різного роду страхових та резервних внесків, на преміювання робітників і службовців. Це називається фондом індивідуального преміювання (Φ_i):

$$\Phi_i = \Pi - KB - P,$$

де Π – прибуток, отриманий компанією за рік; KB – частина прибутку, направлена на капітальні інвестиції; P – резервний фонд.

Потім визначається доля преміального фонду у загальному фонді заробітної плати ($\Pi\Phi$):

$$\Pi\Phi = \frac{\Phi_i}{\Phi_{ЗП}},$$

де $\Phi_{ЗП}$ – загальна сума заробітної плати, що сплачена робітникам і службовцям впродовж року.

Розмір премії за підсумками року кожному працівникові, включаючи, що дуже важливо, премії самих членів ради директорів і вищих управляючих, визначається за формулою:

$$\Pi\Pi = \Pi\Phi \cdot P\Phi \cdot IЗ,$$

де $IЗ$ – індивідуальна заробітна плата працівника.

Результуючий фактор ($P\Phi$) – це коефіцієнт, який варіюється у проміжку від 0,8 до 1,2. Він встановлюється працівникам індивідуально за результатами декількох обстежень, що проводяться впродовж року, в залежності від наступних показників: кількість виконаної роботи, якість роботи, її надійність і безпечність, уміння співробітничати і працювати в колективі, а також кількість поданих раціоналізаторських пропозицій.

Приклад: $\Phi_i = \$ 7000$, $\Phi_{ЗП} = \$ 10000$, $IЗ = \$ 2000$, $P\Phi = 1,1$. Потрібно визначити розмір індивідуальної премії працівнику N:

$$\Pi\Phi = 7000 : 10000 = 0,7;$$

$$\Pi\Pi = 0,7 \cdot 1,1 \cdot 2000 = \$ 1540.$$

Система Ракера була розроблена Аланом У. Ракером наприкінці 40-х років минулого століття. Вона базується на преміюванні за збільшення обсягу умовно-чистої продукції у розрахунку на \$ 1 заробітної плати.

Умовно-чиста продукція (УЧП) – це обсяг реалізованої продукції за винятком вартості сировини і матеріалів, процентів за кредит і виплат банкам, зміни товарних запасів, інших виплат зовнішнім організаціям. Спочатку на основі кількісного аналізу визначається обсяг умовно-чистої продукції та індекс її росту в компанії.

Потім розраховується так званий *стандарт Ракера*, а саме: частка фонду заробітної плати в обсязі УЧП. Він визначається як середня величина за ряд років. У системі Ракера продуктивність праці обчислюється так:

$$ПП = \frac{УЧП}{ФЗП},$$

тобто показує, скільки УЧП припадає на \$ 1 заробітної плати.

Таким чином, підвищення продуктивності праці в компанії стимулюється на основі зменшення частки заробітної плати в загальному обсязі УЧП. Якщо в компанії відмічене зростання продуктивності праці, це означає, що частка фактичного ФЗП в обсязі УЧП буде нижче стандарту Ракера, отже, потрібно виплачувати премії. Сам же преміальний фонд визначають так:

$$ПФ = УЧП_{\phi} \cdot СР - ФЗП_{\phi},$$

де $ПФ$ – преміальний фонд; $УЧП_{\phi}$ – обсяг УЧП у звітному періоді; $ФЗП_{\phi}$ – обсяг ФЗП у звітному періоді; $СР$ – стандарт Ракера.

13.4. Процедури матеріального стимулювання ефективної праці

Процедури матеріального стимулювання у своїй основі мають конкурентну, ринкову природу. Вони складаються під впливом зовнішніх і внутрішніх ринків праці, дій компаній-конкурентів і передбачають прямий зв'язок внеску працівників з оплатою і службовою кар'єрою. Ці схеми визначаються також національними традиціями, місцевим законодавством, культурними, економічними та багатьма іншими факторами.

Беручи до уваги, що значна частина виробництв зосереджена в США, а 2/3 американських "людських ресурсів" складають працівники з погодинною оплатою праці, звернемось передусім до процедур стимулювання власне цієї категорії персоналу. Саме по собі стимулювання безпосередньо пов'язане з іншими складовими кадрової роботи і передбачає перш за все *описання трудових функцій*, тобто що вимагається від конкретного працівника в організаційній структурі та врешті-решт встановлення рівня оплати праці як у межах посадових категорій фахівців, так і залежно від їхніх індивідуальних результатів. Отже, перший крок у створенні ефективного механізму стимулювання – чітке описання трудових функцій робітника.

Для цього керівники повинні чітко уявляти, що вони бажають бачити від того чи іншого працівника в ході його трудової діяльності, а працівники – розуміти свої завдання в конкретному трудовому процесі. Аналіз трудових функцій традиційно засновується на своєрідній інвентаризації вимог до робочого місця і трудового процесу, здібностей і потенційних можливостей самого працівника, на інтерв'ю під час прийому на роботу, у тому числі на власних його оцінках і очікуваннях. Очевидно, що конкретні описання можуть бути все ж таки неповними, але за рахунок указаних прийомів вони включають досить широке коло параметрів.

В успішних фірмах описання посадових функцій, включаючи повноваження і відповідальність, у письмовій формі складаються безпосередніми керів-

никами за участі виконавця. Отриманий документ затверджується атестаційною комісією разом з представниками кадрових служб. Він і стає головним для наступної атестації, встановлення оплати, прийняття рішень щодо просування по службі або перегляду функціональних обов'язків. Таким чином, сутність документа має бути зрозумілою як керівнику, так і виконавцю.

Бажано, аби оцінку діяльності працівника давав його безпосередній керівник. Передбачається, що поміж ним і працівником існує взаєморозуміння щодо описання трудових функцій. Спершу воно досягається при наймі фахівця, у подальшому описання регулярно переглядається, а у разі потреби уточнюється відповідно до професійного зростання робітника і розвитку організації. Важливо, аби перша оцінка виконання трудових функцій робилась уже через 6 місяців після прийому, а у подальшому – щорічно. Звісно, існує деяка загроза щодо довільного їх трактування з боку керівника, але у той же час від об'єктивності оцінок залежить також його власний рейтинг.

У великих компаніях встановлюються різні посадові рівні для основних категорій – робітників і конторських службовців (у межах 6 рівнів), інженерного персоналу (6), управлінців (24) – з відповідною базовою оплатою праці. Агрегована оцінка посадових функцій, отримана на основі їх формального описання, дозволяє визначити місце даного працівника у відповідній ієрархії.

Так, описанню трудових функцій відповідає деякий показник, що не несе галузевого або професійного навантаження, але дозволяє ранжувати різні види робіт в ієрархії посад. На основі такого показника працівнику встановлюється рівень базової оплати, яка потім видозмінюється у винагороду залежно від індивідуальної продуктивності, але поки що без урахування додаткових виплат (як то бонуси чи премії).

Як отримують комплексний показник? Приміром, у корпорації 3М він складається із суми експертних оцінок за десятьма факторами. Кожна оцінка залежить від ступеня включення відповідного фактора в реальне виконання трудових функцій робітника. Окрім того, враховується декілька категорій ступеня включення (А, В, С, ...) із числовими коефіцієнтами. Математичні розрахунки прості, але вони дозволяють сформулювати критерії для співвіднесення різних видів праці. Наведемо всі ці десять факторів, встановлених 3М, із зазначенням категорій включення та діапазонів їх коефіцієнтів.

1. *Знання.* Для виконання тих або інших видів робіт існує потреба у різному обсязі професійних знань і підготовки. В одних випадках передбачається вміння робітника виконувати елементарні операції, використовувати доволі прості вимірвальні пристрої та обладнання, складати стандартні звіти і т.д. В умовах складних технологічних процесів, приміром, на хімічному або електротехнічному виробництві, потрібна спеціальна підготовка. Тому для даного фактора встановлені категорії А – D з відповідними коефіцієнтами від 0 до 1,5.

2. *Професійний досвід.* Це строк без урахування досвіду роботи на інших робочих місцях, протягом якого працівник повинен вивчити і повністю засвоїти перелік посадових обов'язків та якісно їх виконувати. Різним строкам від 2 до 48 місяців відповідають категорії А – G із коефіцієнтами 0 – 6,5.

3. *Розсудливість*. Це здатність і потенційна можливість прийняття робітником самостійних рішень у трудовому процесі та використання ресурсів у нестандартних ситуаціях, не підкріплених регламентами. Тут встановлені категорії А – Е з коефіцієнтами 0 – 2,0.

4. *Ручна праця*. Фізичні зусилля робітників можуть бути доволі простими, наприклад, вмикання і вимикання обладнання, або складними, приміром, на складальному конвеєрі, під час ремонту електронної техніки тощо. Визначені категорії А – Е з коефіцієнтами 0 – 1,2.

5. *Відповідальність за використання комплектуючих деталей і матеріалів*. У даному випадку вводиться додаткова процедура розрахунків. Залежно від розмірів можливих матеріальних втрат у випадку несприятливих обставин встановлені різні коефіцієнти. Відповідальність визначається як можливий рівень втрат (запасних частин і деталей, пального, води і т.п.), а також різних видів браку під час виконання трудових функцій протягом робочої зміни. Менеджмент установлює рівень відповідальності і одночасно підготовленості працівника для недопущення таких втрат. Мінімальна категорія присвоюється працівникові, який виконує контрольні функції і суворо дотримується регламенту. Максимальна – тому, хто здатен попереджати небажані й неочікувані відхилення та ефективно діяти в екстремальних ситуаціях. Коефіцієнти за категоріями А – D диференційовані залежно від ступеня збитку. Приміром, для максимальної категорії D встановлений коефіцієнт 1,8 в умовах потенційних втрат до \$ 288; 2,7 – при допущених втратах від \$ 289 до \$ 2881; 3,7 – при втратах понад \$ 2881.

6. *Відповідальність за інструменти та обладнання*. У цьому випадку також вводиться додаткова процедура залежно від імовірності (низької, середньої, високої) виходу обладнання з ладу впродовж робочої зміни. Категорії А – D відповідають різним характеристикам обладнання: від недорогого і витривалого відносно зносу до складного, а також такого, що вимагає підвищеної уваги. Для достатньої категорії D встановлюються коефіцієнти 1,0; 1,5 і 2,0, що відповідають певним імовірностям.

7. *Психологічне навантаження*. Воно визначається зусиллями з концентрації уваги, розумовим і зоровим напруженням протягом робочої зміни, що однак не тотожно рівню кваліфікації. Встановленим тут категоріям А – D відповідають коефіцієнти 0 – 1,5.

8. *Фізичні зусилля*. Навантаження протягом робочої зміни може бути пов'язане, приміром, з підніманням і перенесенням вантажу, роботою з пневматичним інструментом, механічними засобами і т.д. При цьому до уваги береться час, упродовж якого ці зусилля докладаються: у межах 5 □ 50 % або понад 50 % робочого часу зміни. Встановлені категорії А – D із відповідними коефіцієнтами. Для максимальної категорії D визначаються коефіцієнти залежно від часу – 1,4 і 2,8.

9. *Умови праці*. Кожній з категорій А – Е (коефіцієнти 0 – 2,0) відповідає певне визначення умов праці. Наприклад, для категорії С встановлене таке: "Будь-які погодні умови. Наявність пилу, задимленості, шкідливих хімічних

речовин вимагає використання спецодягу і засобів захисту. На робітника попадає пил і фарба. Можливий нетривалий вплив високої температури".

10. *Шкідливість*. Вона розглядається як ризик травматизму або захворювання навіть тоді, коли засоби захисту застосовуються правильно. У цьому випадку припускається можливість травм, що вимагає від робітника підвищеної обережності та уваги. Категоріям А – D відповідають оцінки 0 – 1,5.

Таким чином, сумарна оцінка за всіма факторами складає від 0 до 20,4.

Наведений приклад стосується робітничої професії в американській корпорації ЗМ. Що ж до службовців, то агрегована оцінка для них складається аналогічно на підставі таких факторів:

- 1) знання і професійна підготовка;
- 2) досвід (строк, після якого отримані повні знання для якісного виконання роботи);
- 3) складність обов'язків, включаючи здатність до незалежних творчих рішень;
- 4) відповідальність за можливі помилки;
- 5) відповідальність за співпрацю і кооперацію з іншими працівниками;
- 6) відповідальність за збереження конфіденційної інформації;
- 7) умови праці.

У випадку, коли працівник додатково здійснює управлінські функції, до вказаних вище додаються такі:

- 8) вид управлінської роботи;
- 9) масштаби управління, кількість підпорядкованих фахівців.

Коли ж робота пов'язана з використанням однієї або декількох іноземних мов, то й цей фактор береться до уваги як десятий.

Отримана в кожному конкретному випадку сумарна за факторами оцінка не прив'язана до вузьких професійних груп. Вона дозволяє в єдиній шкалі порівнювати працю різних працівників, у тому числі на різних підприємствах. Більш того такі оцінки не пов'язані жорстко з конкретною структурою, вони гнучко використовуються в процесі організаційного розвитку і перегляду змісту трудових функцій, забезпечують упевненість працівників у перспективах зростання і кар'єри.

Самі ж коефіцієнти можуть змінюватися залежно від технологічної і комерційної кон'юнктури. У будь-якому випадку сумарна оцінка ставить отриманий опис трудових функцій на визначений ступінь корпоративної ієрархії ("рівень відповідальності" згідно з термінологією ЗМ) з відповідною базовою оплатою.

Наступний етап процедури оснований на ретельному вивченні ситуації на ринку праці, на оцінці діяльності компаній-конкурентів у використанні "людських ресурсів". Так, ЗМ проводить регулярне "сканування" рівнів оплати праці за 65 основним професійно-посадовими групами у своїх 16 конкурентів, серед яких компанії ІВМ, "Хьюлетт-Паккард", "Кодак", "Дженерал електрик" і т.д. Відповідно до кожної групи посад у діапазоні 3% середньої величини оплати у конкурентів визначається базова ставка у ЗМ, в яку не входять премії і додаткові виплати.

Такий підхід має суто ринковий характер. Тут корпорація вільна від обіцянок, що базова ставка буде стабільною або ж неодмінно зростатиме. Вона може і зменшуватись залежно від стану професійної групи на ринку, якщо попит на цих фахівців спаде внаслідок економічної кон'юнктури, технологічних змін тощо. Остання обставина призведе до того, що оплата праці у цій групі буде відносно зменшуватись, і це примушує компанію вживати заходів щодо скорочення чисельності, розширення трудових функцій, зміни професії тощо.

Співвідношення базових ставок за "рівнями відповідальності" в ЗМ має ступінчастий характер: спочатку – мінімальна ставка, далі – базова, а вже потім – максимальна. На кожному з цих рівнів індивідуальна оплата вибудовується навколо базової ставки залежно від результатів праці. Сама ж індивідуальна ставка коливається від 80 до 120 % відносно базової. У середині цього діапазону виділяють чотири "зони ефективності", що показують відповідність трудової діяльності описанню трудових функцій: Φ_1 , Φ_2 , Φ_3 та B .

Φ_1 свідчить про те, що не виконується одна або декілька головних позицій з описання трудових функцій. Це можливо через брак необхідної кваліфікації або досвіду. Φ_2 показує, що в цілому кількісні та якісні орієнтири виконуються. Цей рівень найбільше відповідає повному описанню трудових функцій. Φ_3 вказує на випадки, коли працівник надуспішно виконує свої завдання, тоді як B вводиться для виключно успішних випадків.

Окремо реалізуються програми "внутрішніх ринків праці" відносно працівників постійного складу, тимчасових, сезонних, таких які працюють за індивідуальними контрактами тощо. Варто згадати також існуючі програми матеріального винагородження для "видатних" працівників фірми.

13.5. Особливості стимулювання працівників служби збуту та управлінців

Окремо звернемо увагу на працівників, професійно зосереджених на продажах товарів і послуг, адже це одна з найбільш важливих ланок для загального успіху організації. Відмітимо, що систему стимулювання *працівників служби збуту* нині характеризує корпоративний підхід до премій і додаткових виплат. Доходи цієї категорії персоналу складаються з декількох складових, кожна з яких ретельно враховується.

По-перше, виходячи з опису трудових функцій, встановлюється базова ставка на основі стану ринку праці. Кожний агент зі збуту або торговий агент повинен мати у себе не лише описання своїх функцій, але й відповідне описання для більш високого посадового рівня. По-друге, вводяться додаткові виплати, безпосередньо пов'язані з досягненням планових показників по збуту (цільових орієнтирів). По-третє, застосовуються спеціальні бонуси з визначеними коефіцієнтами (акселераторами) за окремими напрямками продаж.

Для працівників служби збуту формалізувати всі професійні вимоги надто складно. Адже у сфері маркетингу важливо знання товарів і ринків, здатність переконувати клієнтів, здійснювати ефективні міжособистісні комунікації, по-

трібні інтуїція та імпровізація. Однак головна умова підвищення винагороди – зростання бізнесу на продуктовому напрямку або на закріпленій території. Усі економічні реалії, такі як скорочення життєвого циклу продукції, розширення її асортименту, індивідуалізація виробництва, енергійна переорієнтація на запити споживачів, більш жорстка конкуренція відповідно до якісних критеріїв, посилюють тиск на діяльність фахівців збуту і відповідно вносять корективи в системи стимулювання. Саме тому вкрай потрібна мотивація цієї професійної групи, децентралізація політики винагороди, введення альтернативних форм заохочення, ускладнення маркетингових цілей і підходів до стимулювання їх досягнення.

Принципове значення для проведення програм додаткового стимулювання має обґрунтованість прогнозу збуту різних товарних груп. Уводиться поняття "цільові орієнтири" за сегментом ринку. Якщо ж не забезпечена реалізація товарної продукції на "пороговому рівні", встановленому дещо нижче прогнозованого цільового орієнтира, додаткові виплати взагалі не здійснюються. Натомість перевищення "порогового рівня" веде до додаткових виплат згідно з даною продуктовою програмою.

Перевищення цільових орієнтирів включає коефіцієнти-акселератори (приміром, 1,5), які прогресивно збільшують додаткові виплати. Акселератори диференційовані за товарними позиціями. Якщо ж відповідно до одних видів продукції не досягнуті цільові орієнтири, можна компенсувати ці недоробки іншими товарними групами.

Щодо *управлінців*, їхня винагорода також має бути зорієнтована на досягнення кінцевих результатів. Окрім коефіцієнтів-акселераторів, для цієї категорії фахівців може бути застосована, приміром, така винагорода, як "участь у прибутках". Вона може складати від 5 до 15% і залежати від прибутковості відповідного підрозділу. У міру службового росту і просування менеджера частка "участі у прибутках" збільшується на $\frac{1}{2}$, а відповідні складові формуються за результатами діяльності підрозділу, групи (сектора) та організації в цілому.

Такий підхід стосується перш за все лінійних керівників. Участь у прибутках керівників функціональних служб пов'язана з результативністю корпорації в цілому, а їхня частка корелює з рангом керівника в ієрархії організації.

Розглянемо конкретний приклад. Прийнятий на роботу менеджер має на меті отримувати річний дохід \$ 45600 плюс 15% – надбавку за професійне зростання. Отже, сумарний річний дохід складатиме \$ 52520. Керівництво компанії встановило для даного менеджера частку "участі у прибутках" у розмірі 5%. Відповідна структура виплат складатиметься так:

\$ 45600 – початковий рівень заробітної плати;

\$ 52520 – винагорода з надбавкою за професійне зростання;

5% від \$ 52520, тобто \$ 2600 – це і є сума, що припадає на "участь у прибутках" на рівні даного відділу;

\$ 52520 – \$ 2600 = \$ 49920 – сума, що припадає на базову заробітну плату.

Базова зарплата сплачується щомісячно, частка "участі у прибутках" – щоквартально.

Окремо зупинимось на тому, як розраховується розмір "участі у прибутках" залежно від прибутковості відділення. Інструментом тут виступає розрахунковий показник "умовні акції". Квартальний приріст прибутку відділення співвідноситься із загальною кількістю акцій компанії, на підставі чого й визначається частка "участі в прибутках" у сумарних виплатах даного менеджера. Ось приклад такого розрахунку:

\$ 20 млн. – приріст прибутку відділення за квартал (тобто різниця прибутку з початку року на кінець даного і кінець попереднього кварталів);

115 млн. – кількість випущених акцій корпорації;

\$ 20000000 : 115000000 = \$ 0,17391 – ціна умовної акції відділення;

\$ 2600 : \$ 0,17391 = 14950 – кількість умовних акцій даного менеджера (\$ 2600 – сума, що припадає на "участь у прибутках" на рівні даного відділу з попереднього розрахунку).

Таким чином, після закінчення чергового кварталу, виходячи з приросту прибутку (підсумкової цифри), перераховується ціна умовної акції для менеджера. Якщо ціна зросла завдяки росту прибутку відділення, то внаслідок перерахунку зросте й частка участі у прибутках менеджера. Наступний приклад відображує ситуацію при зростанні прибутку відділення з \$ 20 млн до \$ 23 млн:

\$ 230000000 : 115000000 = \$ 0,2 – нова ціна умовної акції відділення;

\$ 0,2 · 14950 = \$ 2990 – нова сума "участі у прибутках" даного менеджера;

\$ 49920 + \$ 2990 = \$ 52910 – матеріальна винагорода в розрахунку на річний дохід.

Потому відбувається новий розрахунок кількості умовних акцій відділення для встановлення суми "участі у прибутках" даного менеджера в наступному кварталі. Механізм матеріальної винагороди стає ще більш складним при підключенні факторів прибутковості продуктової групи і корпорації у цілому для управлінців більш високого рівня.

При визначенні ціни умовної акції корпорації береться до уваги отриманий прибуток за відрахуванням мінімального резерву, що відображає інтереси реальних утримувачів акцій (2,5 % власного капіталу компанії). Цей прибуток у корпорації 3М розраховується на кількість акцій, і отриманий показник складає основу "участі у прибутках" управлінців корпоративного рівня:

\$ 6593000000 – сума активів корпорації;

\$ 2585000000 – поточні заборгованості;

(\$ 6593000000 – \$ 2585000000) · 0,025 = \$ 100200000 – мінімальний резерв;

\$ 445200000 – чистий прибуток корпорації;

\$ 445200000 – \$ 100200000 = \$ 345000000 – скорегований прибуток;

\$ 345000000 : 115000000 = \$ 3,0 – ціна умовної акції корпорації.

Розглянемо, як ці розрахунки перетворюються на конкретні доходи менеджера у корпорації 3М. Вихідна структура його прибутків визначається вищим керівництвом. Приміром, даному менеджеру у зв'язку із службовим зростанням передбачена й структура винагороди плюс 6%. Частка "участі у прибутках" тепер складатиме 10% на відміну від попередніх 5%, при цьому 9/10 "участі у

прибутках" – це участь на рівні відділення, а 1/10 – на рівні групи і корпорації у цілому. Розрахунок здійснюється за такою схемою:

$\$ 52910 \cdot 1,06 = \$ 56077$ – матеріальна винагорода даного менеджера у річному обчисленні, приведена відповідно до поточного кварталу;

$\$ 56077 \cdot 0,10 = \$ 5608$ – його частка "участі у прибутках";

$\$ 5608 \cdot 0,10 = \$ 561$ – "участь у прибутках" на рівні групи і корпорації (відповідно $\$ 261$ і $\$ 300$);

$\$ 56077 - \$ 5608 = \$ 50469$ – як базова заробітна плата.

Якщо на даний звітний квартал ціни умовних акцій складають для відділення $\$ 0,2$, групи – $\$ 0,6521$ (розрахунок не показаний), корпорації – $\$ 3,0$, а кількість умовних акцій 25235, 400 і 100 відповідно, то структура винагороди складається так:

базова заробітна плата – $\$ 50469$ (ця сума і сплачується щомісячно);

участь у прибутках відділення – $\$ 5047$ (сплачується поквартально);

групи – $\$ 261$ (поквартально);

компанії – $\$ 300$ (поквартально).

Разом за рік

$\$ 56077$

На матеріальну винагороду управляючих корпорації впливає також ряд обмежуючих умов. Наприклад, менеджмент підтримує розумний баланс між виплатами і прибутковістю окремої групи і компанії у цілому. Потім враховується той факт, що зростання прибутку компанії визначається не тільки ростом її ефективності, але й зовнішніми факторами: такими як динаміка циклу ділової активності в економіці, нові придбання компанії та її злиття з іншими фірмами тощо. Встановлюються також межі частки "участі у прибутках" (35 %) і матеріальної винагороди.

Загалом система участі у прибутках є ефективним механізмом, який дозволяє поєднувати інтереси співвласників підприємства і найманих працівників.

При встановленні загальної оцінки праці менеджерів застосовуються два підходи – особистісний (до уваги беруться якості працівника) і результуючий (оцінка виконання завдань), але при стимулюванні їх праці перевагу має другий. При цьому послідовно проводиться принцип "невідворотності" як щодо позитивної, так і негативної складової діяльності. Така диференціація стимулювання (за способом, силою і направленістю впливу, специфікою роботи тощо) дозволяє залучати найбільш обдарованих працівників і утримувати їх у корпорації.

Наприкінці зупинимось на *соціальних програмах фірми*, адже окремі соціальні виплати і соціальні програми відіграють важливу роль у стимулюванні персоналу. В офіційних документах організацій зазначається, що така система забезпечує соціальну захищеність працівників, відповідає діючим законодавчим нормам і національним традиціям.

Добробут працівників фірми, як джерело росту ефективності організації, не має бути нецікавим керівництву. Система додаткових соціальних виплат дає можливість залучати й утримувати цінних працівників, пристосовуватись до

податкової політики, швидко реагувати на нові соціальні вимоги і тиск з боку держави, отримувати економічний зиск від групового страхування.

Знову звернемось до практики американських підприємств 3М і розглянемо, що саме тут включається до кола корпоративних соціальних виплат. У США це перш за все програми охорони здоров'я, соціального страхування, пенсійного забезпечення, а також страхування заощаджень. При цьому все більшу роль відіграє принцип гнучких соціальних виплат, коли розширюються повноваження самих працівників щодо визначення складу соціальних виплат в умовах встановлених сумарних обмежень на ці виплати. Більше того, частина соціальних програм розповсюджується не тільки на самих працівників, але й на членів їх сімей. Діяльність у даному напрямку в цілому здійснюється згідно з програмними принципами, включаючи розподіл ресурсів та відповідальності, визначення строків і кола учасників програм.

Гроші в корпоративні фонди для програм надходять як із ресурсів компанії, так і шляхом утримання встановлених сум з доходів працівників. Структура річних відрахувань у середньому складається так (у \$):

Страхування життя особи	95
Утримання за програмою виплат з тимчасової втрати працездатності	149
Відрахування у пенсійний фонд	64
Медична страховка	50
Інші програми й адміністративні витрати	80
Разом	438

Як видно, пріоритетне значення в системі соціальних програм має покриття витрат людини на медичне обслуговування. У корпорації 3М це пов'язується із стійким зростанням вартості медичних послуг і непередбачуваним характером таких витрат. Зазвичай "медичний план" починає діяти для працівника одразу після того, як той починає працювати у 3М. Він передбачає покриття 90 % витрат з перших \$5000 і усіх подальших, якщо працівник внесе до корпоративних фондів \$525 або \$1050 на сім'ю. При цьому встановлені й максимальні корпоративні витрати впродовж трудового життя □ \$500000. "Медичний план" покриває й витрати на дітей віком до 21 або 23 років для осіб, які навчаються. Окремо існуючий у корпорації 3М "стоматологічний план" також відіграє велику роль, адже цей вид послуг є у США дуже дорогим.

Наведені дані, де за приклад була нами взята американська корпорація 3М, дають доволі повне уявлення про те, за рахунок яких прийомів заохочуються до успішної роботи працівники організацій. Соціальні виплати розглядаються тут не як додаткове, тобто понад встановлену границю стимулювання, але як частка загального пакету винагороди персоналу. Різноманітність і чітка відпрацьованість програм стимулювання дозволяють диференціювати соціальну політику фірми.

Глобальний характер діяльності підприємства вимагає, аби кадрові служби послідовно відслідковували тенденції стимулювання в різних країнах і при цьому інтегрували різні ефективні програми в систему управління "людськими

ресурсами". В цілому соціальна політика відомих корпорацій і міжнародна диференціація відповідних програм, яка вибудовується з урахуванням національних традицій, ефективно працює на досягнення стратегічних цілей фірм.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Обґрунтуйте роль *управління людськими ресурсами* в організації.
2. У чому полягає сутність *професійного відбору* та його *етапів*?
3. Поясніть, що являє собою *мотивація* та надайте характеристику *методів мотивації*.
4. Розкрийте сутність *систем матеріального стимулювання* працівників організації.
5. Які фактори беруться до уваги при формуванні *комплексного показника* для агрегованої оцінки посадових функцій робітника?
6. У чому полягають *особливості стимулювання робітників служби збуту*?
7. Як застосовується *мотивація управлінців* різних рівнів через "участь у прибутках" компанії?
8. Розкрийте сутність і призначення *соціальних програм фірми* як методу стимулювання працівників до ефективної праці.

14. ПРАВОВІ РЕЖИМИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

14.1. Поняття про правові режими

Адміністративно-правові режими існують в усіх сферах державного управління. Як приклади, можна назвати правила дорожнього руху, правила пожежної безпеки та інші, відомі кожному. В них визначена сукупність державно-управлінських регламентів, які у своєму комплексному нормативному вираженні утворюють порядок діяльності у випадку виникнення тих або інших обставин. Існують також правові режими діяльності персоналу.

Необхідність звернення до теми правових режимів ефективної діяльності персоналу організації очевидна і визначається наведеними далі обставинами.

1. "Режимне регулювання" перейшло нині на якісно новий рівень, вийшло за межі галузевого нормотворення, поступившись місцем національному законодавству (для прикладу нагадаємо, що у 2005 р. рішенням Кабінету Міністрів України були скасовані сотні відомчих нормативних актів, які у той або інший спосіб регулювали діяльність суб'єктів господарювання).

2. Публічне управління відчуває потребу в особливих регулятивних властивостях правових режимів, що дозволяють управлінцям ефективно організувати діяльність органів виконавчої влади на відповідній території місцевих громад, включаючи можливі нестандартні управлінські ситуації.

3. З'явилося доволі багато об'єктів, предметів вжитку і територій, приміром зона відчуження навколо Чорнобильської АЕС, які не можуть обійтись без режимних правил діяльності, здатних створити умови персоналу для забезпечення їхнього стійкого функціонування та розвитку.

4. Особливі правові режими є адекватною формою адміністративної діяльності також в екстраординарних ситуаціях, дозволяючи менеджменту, з одного боку, застосовувати надзвичайні заходи, тоді як з іншого – гарантувати їх відповідність конституційному статусу особи.

5. Нарешті, адміністративно-правові режими дають можливість поєднати і диференціювати адміністративно-правові засоби залежно від характеру суспільних відносин, що регулюються, а також цілей і завдань, які стоять перед тим, хто застосовує право. Вони дозволяють органічно поєднати їх з іншими політичними, економічними та інформаційними заходами. Для вказаних вище режимів притаманна системність правових заходів, що використовуються.

З терміном "режим" ми доволі часто стикаємось у повсякденному житті, а також у галузях економіки, техніки тощо. Він знайшов застосування навіть у філософії, а також у таких юридичних науках, як цивільне право, кримінально-процесуальне право, трудове право, земельне право, адміністративне право та в інших галузях українського законодавства.

Енциклопедичний словник більш ґрунтовно розкриває етимологію слова "режим", що походить від французького *regime* та латинського *regime*, тобто управління. Словник також подає основні значення цього слова:

- державний устрій, сукупність засобів, методів, способів здійснення влади;
- суворо регламентований розпорядок життя (праці, відпочинку, харчування, лікування, сну);
- система обов'язкових правил, вимог норм, принципів, встановлених для якогось виду діяльності (приміром, судноплавства, риболовства, полювання, лісо-, водо-, і землекористування тощо);
- визначений стан, положення, статус когось або чогось (звідси вислів: режимний завод, режимне виробництво).

Таким чином, *етимологічно режим визначається* як встановлений порядок життя і діяльності під час досягнення якихось цілей. Натомість у наукових роботах вчених, що стосуються сфери адміністрування використовується неоднакове тлумачення поняття "режим".

Так, в одному випадку ми побачимо тлумачення цього поняття як розпорядок справ, визначених дій. У другому – розуміється правочинність дій, у третьому – соціальний режим деякого об'єкта або ж виду діяльності, закріплений правовими нормами і забезпечений сукупністю юридичних особливостей. Поняття "режим" є і у авторському праві, де він трактується як "порядок використання винаходів колом осіб, які дістали право на отримання користі від його застосування, а також порядок "стимулювання". У земельному праві ми зустрічаємо поняття правового режиму землі, який являє собою сукупність вимог,

виражених у правових нормах, що встановлюють цільове призначення земель та їх окремих видів, а також порядок управління ними.

В історичній науковій літературі присутній термін "політичний режим". В економічній – використовуються цікаві для теми управління організацією терміни "режим праці" та "режим економії". Приміром, підкреслюється: "Режими праці, що набувають форму законодавства і нормативних актів, є не що інше, як правовий спосіб вираження реально існуючих економічних явищ і процесів на виробництві". Натомість, "режим економії" в економіці визначається як сукупність заходів, які здійснюються державою і працівниками, що спрямовані на забезпечення невинного підвищення продуктивності праці. Пов'язаний з діяльністю підприємництва режим ліцензування тлумачать як сукупність заходів, що здійснюють органи державної влади задля визначення межі норм права на здійснення відповідної господарської діяльності.

Правовий режим є офіційно встановленим особливим порядком правового регулювання, що відображує сукупність юридичних і організаційних заходів, які використовуються для закріплення соціально-правового стану об'єктів впливу, і спрямований на забезпечення їхнього стійкого функціонування. Порядок правового регулювання виражається у комплексі правових засобів, що характеризують особливе сполучення таких, які взаємодіють поміж собою, дозволів, заборон, а також позитивних приписів, що разом складають особливу направленість регулювання.

Таким чином, *правовий режим* – це система умов і методик здійснення правового регулювання, такий собі "розклад" дії права, потрібний для оптимального досягнення відповідних цілей. Правовий режим покликаний забезпечити виникнення бажаного соціального ефекту або стану і показує шлях до цього бажаного результату, пропонує спосіб, що веде до нього.

У структурі правового режиму виділяють три елементи:

- об'єкт-носії режиму;
- середовище, в якому існує об'єкт-носії режиму і відносно якого встановлюється режим;
- зміст режиму (правила, нормативні приписи, права і обов'язки суб'єктів, санкції за порушення вимог режиму, способи заохочення тощо).

Об'єктами-носіями режиму можуть бути різноманітні соціальні одиниці – суб'єкти права (режим для іноземних громадян, для осіб без громадянства), соціальні інститути (режими освіти, медичної допомоги, транспортного обслуговування), соціальні процеси (режим економії, *праці та відпочинку*), предмети (режим зброї, радіоактивних матеріалів, документів), території (режим прикордонної зони, континентального шельфу) та ін.

На підставі викладеного можна відмітити такі ознаки правових режимів:

- правове регулювання цілеспрямовано здійснюється в інтересах визначеного об'єкта, предмета або процесу, тобто носія правового режиму;
- сукупність застосованих правових засобів утворює спеціальні правила поведінки, діяльності та життєдіяльності, офіційно встановлені й забезпечені системою організаційно-правових заходів;

- у правових актах закріплюється визначений правовий стан об'єкта або процесу, відмінний від інших ділянок правової дійсності, який знаходить своє вираження в стійких взаємозв'язках носія режиму з іншими соціальними об'єктами;

- спеціально встановлені правила спрямовані на створення умов, які перешкоджають порушенню статусу (стану) носія режиму, сприяють підтриманню встановлених параметрів його функціонування;

- діяльність суб'єктів, що реалізують режимні правила, заснована на єдиних принципах і правових нормах та здійснюється в суворій відповідності до раніше встановлених механізмів реалізації прав і обов'язків;

- існує деякий ступінь сприятливості або ж несприятливості для інтересів різних суб'єктів права: залежно від домінуючих у правовому режимі засобів він може бути або стимулюючим, або обмежуючим.

Стисло розглянемо застосування правового режиму, об'єктом-носієм якого є соціальний процес праці та відпочинку персоналу організації.

14.2. Вимоги правового режиму до праці персоналу

Менеджеру, який прагне дотримуватись правового режиму організації праці персоналу, потрібно враховувати, що Кодекс Законів про працю України встановлює правові вимоги до організації роботи персоналу. Приміром, норму тривалості робочого часу визначено у 40 годин на тиждень. Однак підприємства та організації під час підписання колективної угоди можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу.

Скорочена тривалість робочого часу встановлена для працівників у віці від 16 до 18 років (36 годин на тиждень) та для осіб у віці від 14 до 16 років, тобто учнів, які працюють в період канікул (24 години на тиждень). Тривалість робочого часу учнів, що працюють упродовж навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, встановленого для юних осіб зазначеного вище віку.

Установлено, також, що тривалість роботи на тиждень для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, не може перевищувати 36 годин. Перелік виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право мати скорочену тривалість робочого часу, затверджується у порядку, встановленому законодавством. Крім того, для окремих категорій, наприклад, педагогів, лікарів та ін., законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу.

Скорочена тривалість робочого часу може встановлюватись за рахунок власних коштів на підприємствах і в організаціях для жінок, які мають дітей у віці до чотирнадцяти років або ж дитину-інваліда.

Для всіх працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінних робіт, які затверджує власник або ж уповноважений ним

орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (представником профспілки) підприємства, установи, організації з дотриманням встановленої і вказаної вище тривалості робочого тижня.

На окремих підприємствах, в установах і організаціях, де за характером виробництва й умов роботи введення п'ятиденки є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин – при нормі 36 годин і 4 години – при нормі 24 години.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або вповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) з урахуванням специфіки праці, думки трудового колективу і за погодження з місцевою Радою народних депутатів.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників, окрім тих, хто має скорочену тривалість роботи, скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і шестиденного робочого тижня.

Під час роботи у нічні часи встановлена тривалість роботи скорочується на одну годину. Але це правило не розповсюджується на ті категорії працівників, для яких вже передбачено скорочення робочого часу. Тривалість нічної роботи зрівнюється у тих випадках, коли це потрібно згідно з умовами виробництва, у тому числі на виробництвах з неперервним циклом, а також на змінних роботах в умовах шестиденного робочого тижня з одним вихідним днем. При цьому нічним вважається час з 22-х годин вечора до 6-ї години ранку.

Забороняється залучення до роботи у нічні години: вагітних жінок, а також жінок, які мають дітей у віці до трьох років; осіб, молодших за 18 років; інших категорій, передбачених законодавством. Робота жінок у нічну зміну не допускається, за виключенням випадків, передбачених статтею 175 Кодексу Законів України про працю. Робота інвалідів у нічний час можлива лише за згоди і за умов, що це не суперечить медичним рекомендаціям.

За погодженням між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як під час прийому на роботу, так і надалі неповний робочий день або неповний робочий тиждень. На прохання вагітної жінки, а також жінки, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, у тому числі дитину, яка перебуває під її опікою, або жінки, яка опікується хворим членом сім'ї, відповідно до медичних висновків їй має бути встановлений неповний робочий день або робочий тиждень. Оплата праці у цих випадках здійснюється пропорційно відпрацьованому часу або залежно від обсягу виробленої продукції чи наданих послуг. Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників.

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства. Під час змінних робіт працівники перебувають у змінах рівномірно у порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпоряд-

ку. Перехід з однієї до іншої зміни має відбуватись через кожний робочий тиждень у години, встановлені графіками змінності. При цьому тривалість перерви в роботі між змінами має бути не менше подвійної тривалості часу роботи у попередній зміні (включаючи час перерви на обід). Призначення працівника на роботу впродовж двох змін підряд не допускається.

На роботах з особливими умовами і характером праці як виняток у випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, аби загальна тривалість роботи не перевищувала встановлену тривалість робочого дня.

На безперервно діючих підприємствах, в установах і організаціях, на окремих виробництвах, цехах, ділянках, відділеннях і на деяких видах робіт згідно з умовами праці не може бути витримана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу. У цьому випадку припускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації уведення підсумкового обліку робочого часу для того, аби тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин.

Позаурочні роботи, як правило, не допускаються (позаурочними вважаються роботи понад встановлену тривалість робочого дня). Власник або уповноважений ним орган може застосовувати позаурочні роботи лише у виняткових випадках:

- при роботах, потрібних для захисту країни, а також запобігання суспільного або стихійного лиха, виробничої аварії та негайного усунення їхніх наслідків;

- при виробництві суспільно-важливих робіт з водопостачання, газозабезпечення, опалення, освітлення, каналізації, транспорту і зв'язку – для усунення випадкових або неочікуваних обставин, що порушують їх правильне функціонування;

- у разі необхідності закінчити розпочату роботу, яка внаслідок непередбачуваних обставин або ж випадкової затримки відповідно до технічних умов виробництва не могла бути закінченою у нормальний робочий час; якщо припинення її може потягти за собою псування або навіть утрату державного або суспільного майна, а також у випадку необхідності невідкладного ремонту машин, верстатів та іншого обладнання, коли їхня несправність спричинює припинення робіт для значної кількості працюючих;

- при потребі виконання робіт з навантаження і розвантаження з метою недопущення або припинення простою рухомого складу або накопичення вантажів у пунктах їх відправлення та призначення;

- для продовження роботи у випадку, коли не з'явився змінний робітник, якщо робота не допускає перерви; тоді власник або уповноважений ним орган повинний терміново вжити заходів щодо заміни такого робітника іншим.

До позаурочних робіт заборонено залучати:

- ▶ вагітних жінок, а також жінок, які мають дітей до трьох років;
- ▶ осіб, молодших за вісімнадцять років;

► працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і ПТУ без відриву від виробництва, у дні їхніх занять.

Жінки, які мають дітей у віці від трьох до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, можуть залучатись до позаурочних робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до позаурочних робіт можливе лише за їхньої згоди і за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям. При цьому позаурочні роботи можуть проводитись виключно з дозволу виборного органу профспілкової організації (профспілкового представника) підприємства, установи, організації.

В умовах п'ятиденного робочого тижня працівникам надаються два вихідні дні, а за шестиденного робочого тижня – один. Загальним вихідним є неділя, другий вихідний за п'ятиденного робочого тижня, якщо він визначений законодавством, встановлюється відповідно до графіка роботи підприємства, установи, організації за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. У випадку, якщо святковий або неробочий день припадає на вихідний день, то вихідний переноситься на наступний після дня святкового або неробочого. Вказані та інші норми як раз і визначають правовий режим діяльності персоналу організації в Україні.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, чим визначається *необхідність звернення до теми правових режимів*.
2. Розкрийте сутність поняття *правовий режим*.
3. Розкажіть про чинні в Україні *вимоги правового режиму до праці персоналу*.

15. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

15.1. Поняття про ефективність діяльності організації

Розуміння різних існуючих теоретичних підходів, а також об'єктивних структурних і змістовних параметрів організації дозволяє створювати організацію таким чином, аби вона була високопродуктивною й ефективно діючою. Висока ефективність організації досягається завдяки спроможності менеджменту максимально розумно та ефективно перетворювати ресурси на вході у ресурси на виході й при цьому створювати цінність.

Зміст ефективності в іноземній літературі, як правило, виражається двома ключовими термінами *efficiency* та *effectiveness*.

Економічність (*efficiency*) або ж *економічна ефективність* є більш вузьким поняттям, яке характеризує внутрішню роботу організації, тобто це кількість ресурсів (сировини, працівників та грошових коштів), що використовується-

ся для виробництва одиниці продукції. Її можна уявити у вигляді відношення *вхід / вихід*. Якщо організація може досягти визначеного рівня продуктивності з меншими витратами ресурсів, ніж інша організація, її можна вважати більш економічною.

Ефективність (effectiveness) – це більш загальний термін, який означає ступінь досягнення організацією її цілей – оперативних або ж стратегічних. Його використання передбачає врахування ряду змінних, що належать, як до організації в цілому, так і до окремих її підрозділів. Ефективність більш повно характеризує результати роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на розвиток організації.

Інколи економічність веде до ефективності, проте в інших організаціях ці показники не пов'язані поміж собою. Адже організація може бути високоекономічною, але не досягати своїх цілей, якщо, наприклад, випускає продукцію, що не користується попитом. Навпаки, організація може досягати своїх цілей щодо отримання прибутку, але бути в той же час неекономічною щодо витрат ресурсів.

Ефективність більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем.

Отже, під *організаційною ефективністю* розуміють здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Для того, щоб зрозуміти методологію виміру й оцінки ефективності організації, необхідно розглянути моделі функціонування організації у системі ринкових відносин. У теорії менеджменту виділяють *чотири типи моделей організації підприємства*.

Модель раціональної бюрократії (механістична модель організації) розглядає організацію як сполучення головних виробничих факторів (робочої сили і засобів виробництва), віддаючи перевагу матеріальним факторам виробництва. Ефективність діяльності такої організації досягається оптимізацією структури всього процесу виробництва й оцінюється за економічними показниками, які визначаються як відношення виготовленої продукції до витрачених ресурсів.

Соціальна модель організації ґрунтується на теорії людських відносин, визначаючи основним фактором продуктивності людину, яка самореалізується, а критерієм успішності роботи – розвиток людських ресурсів організації. Отже, ефективність такої організації характеризується високим рівнем використання трудових ресурсів, задоволеністю умовами та змістом праці, моральним кліматом тощо.

Обидві зазначені моделі організації належать до закритих, тому що зорієнтовані лише на аналіз суто внутрішніх факторів та умов функціонування організації і не враховують вплив на ефективність зовнішнього середовища.

Третій тип моделі розглядає організацію як складову частину ринку у вигляді *складної ієрархічної системи*, яка тісно взаємодіє із зовнішнім середови-

щем. Ця модель передбачає застосування стратегічного управління в умовах складності та мінливості.

Ефективність організації за таких умов оцінюється як системна діяльність, що враховує її здатність до саморегулювання і самоорганізації, а також досягнення мети при зміні зовнішніх умов та факторів. У центрі уваги при оцінюванні ефективності виявляються ресурси, які надходять із зовнішнього середовища. Проте не залишаються осторонь фактори внутрішнього середовища організації, які тісно пов'язані із зовнішніми і також визначають рівень системної ефективності.

Основу *четвертої моделі* складає концепція зацікавлених груп – *стейкхолдерів* (stakeholder approach), згідно з якою організації мають брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Стейкхолдером називають будь-яку групу людей усередині та поза організацією, яка робить ставку на її роботу.

При цьому підприємство розглядається як суспільна організація, в діяльності якої зацікавлені різні групи людей. При врахуванні їхніх інтересів використовується критерій вартісної оцінки послуг, які надає організація, порівняно з її ресурсними витратами.

Однак досягти ефективності не завжди легко, адже різні люди мають відносно організації різні очікування. Споживачам потрібні перш за все високоякісні товари і послуги за розумними цінами, тоді як працівників цікавить головним чином достойна оплата і гарні умови праці, а також отримання задоволення від роботи. При постановці цілей і пошуку шляхів підвищення ефективності менеджери мають ретельно дотримуватись балансу між потребами та інтересами різних соціальних груп.

Підхід до ефективності організації з урахуванням стейкхолдерів інтегрує різні форми діяльності організації з пошуку всіх стейкхолдерів і виявлення їх очікувань відносно організації. Установлення всіх груп стейкхолдерів дозволяє точно оцінити ефективність організації, особливо ступінь її адаптованості до ринкових вимог.

Основні групи стейкхолдерів та їх очікування щодо організації можна визначити у такий спосіб:

- власники й акціонери (прибуток, дивіденди);
- співробітники (задоволення від роботи, достойна оплата, контроль за станом організації);
- споживачі (високоякісні товари і послуги, супутні послуги та прийнятна ціна);
- постачальники (задоволеність співробітництвом, дохід від продажів);
- громадськість (громадянська позиція організації, її внески на суспільні потреби);
- профспілки (заробітна плата, соціальні пільги);
- уряд (дотримання законів, виконання розпоряджень уряду, чесна конкуренція);
- кредитори (платоспроможність, дотримання фінансових зобов'язань);

➤ менеджмент (економічність й ефективність організації).

Цілком зрозуміло, що організації украй важко враховувати всі вказані очікування одночасно. Так, задоволення працею самих робітників може бути високим, однак зв'язки з постачальниками можуть бути при цьому недостатніми, або ж організація може мати проблеми з кредиторами. Інколи ж інтереси окремих груп щодо організації входять поміж собою в конфлікт, приміром, профспілки вимагають підвищення заробітної плати, але це може знизити прибуток або примусити перейти до більш дешевих постачальників з менш якісною сировиною та продукцією. В окремих некомерційних організаціях потреби та інтереси клієнтів інколи суперечать обмеженням, які накладаються на використання державних фондів або добровільних пожертв.

Отже, не треба вважати, що всі групи стейкхолдерів організації задовольнять свої потреби в однаковій мірі. Проте, якщо організація не зможе виявити чийсь інтереси, вона, можливо, не зможе бути й ефективною у повній мірі. Як комерційні, так і некомерційні організації піклуються про свою репутацію і прагнуть задовольняти інтереси всіх груп стейкхолдерів, хоча б мінімально. Рівень задоволення кожної з таких груп якраз і можна вважати чи не головним комплексним індикатором діяльності організації.

Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення будь-якої однієї мети організації лімітується вимогами реалізації іншої мети на допустимому рівні. Це приводить до необхідності дотримання відповідного балансу між такими різними за значеннями завданнями, як, наприклад, обсяг продажів, якість, прибуток, інтереси персоналу, місцевих органів влади, захист довкілля тощо.

На практиці організації не планують своєї діяльності на базі однієї із зазначених моделей функціонування організації у системі ринкових відносин, обираючи її залежно від ситуаційних умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

У системах закритого типу (1 і 2 моделі) методологія вимірювання та оцінювання ефективності діяльності організації ґрунтується на аналізі та розрахунку показників, які відображають використання внутрішніх ресурсів, залучених або спожитих у процесі виробництва продукції чи послуг.

У системах відкритого типу (3 і 4 моделі) ефективність організації вимірюється з урахуванням факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на її функціонування та розвиток.

15.2. Види організаційної ефективності

З огляду на поліморфність визначення поняття ефективності діяльності організацій існує багато видів ефективності, які класифікуються за різними ознаками. Кожен з них має певне практичне значення для аналізу та прийняття управлінських рішень.

У сучасному менеджменті виокремлюють кілька видів організаційної ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проекту [167].

Внутрішня ефективність – це ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Під *зовнішньою (адаптивною) ефективністю* розуміють ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосовуватись до його змін.

Загальна ефективність – це сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можливо досягнути за рахунок оперативного перерозподілу ресурсів організації відповідно до змін зовнішнього середовища. Загальну ефективність організації E_3 визначають за формулою:

$$E_3 = E_1 \cdot E_2 ,$$

де E_1 – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей); E_2 – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Отже, загальна ефективність досягається внаслідок комбінації двох складових. Очевидним є те, що високого рівня одної із складових загальної ефективності недостатньо для отримання організацією загальних високих результатів. Так, виробництво товару, який не має попиту (низький рівень E_1), не принесе організації прибутку. З іншого боку, виробництво товару, що користується попитом, за високого рівня виробничих витрат (низький рівень E_2), і як наслідок високої ціни призведе до зниження попиту, що також не забезпечить прибутковість організації. В обох випадках рівень загальної ефективності E_3 залишається значно нижчим від максимально можливого.

Внутрішня ефективність організації впливає на її конкурентоспроможність та здатність утримувати і зміцнювати свої ринкові позиції. З іншого боку, високий рівень внутрішньої ефективності може бути зведений нанівець глибокими кризовими явищами на макроекономічному рівні, непередбаченою політикою держави щодо рівних конкурентних умов діяльності різних суб'єктів ринку.

Ринкова ефективність показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення. Вона враховує те, що діяльність будь-якої організації націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, систему технологій до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на розроблення нової концепції бізнесу, вибір нової стратегії, перебудову внутрішньої структури, зміну відносин між керівництвом та персоналом.

Динаміка розвитку організації може бути втрачена, якщо вона орієнтується лише на існуючі потреби споживачів. Тож для забезпечення стабільно високої ринкової ефективності необхідно не тільки орієнтуватись на існуючий по-

пит, але й брати до уваги потреби потенційних споживачів. Небезпека зниження ринкової ефективності організації криється, як це не парадоксально, у тривалій ефективній роботі протягом певного часу. Вона полягає в тому, що тривала стабільність, з одного боку, притупляє чутливість менеджменту організації до мінливості ринкового середовища, а з іншого – зумовлює опір будь-яким змінам у внутрішньому середовищі організації. Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду.

Отже, ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах споживачів та передбачати їх, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо нових способів задоволення потреб споживачів.

Стратегічна ефективність належить до категорії стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників. Перша група відображає стан попиту у формі потенційно можливих темпів його зростання; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи зростання обсягу продажів, прибутку, рентабельності інвестицій тощо); третя – динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

Ефективність структурних одиниць децентралізованих організацій оцінюють такими показниками:

➤ для "центрів прибутків" – за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання – за комерційним прибутком;

➤ для "центрів реалізації" – за обсягами реалізації з урахуванням витрат та доходів;

➤ для "центрів інвестицій" – за рівнем рентабельності, яка розраховується щодо інвестиційного капіталу.

Оперативна ефективність відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності організації. Її можна охарактеризувати як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати оперативну ефективність стосовно функцій, які впливають зі стратегічних цілей організації, то можна стверджувати, що вона забезпечує стратегічну ефективність організації.

Ефективність інноваційного проекту відображає розмір доходу або прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту, та характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із реалізацією проекту, з урахуванням зміни вартості грошей у часі (див. 2.2, 16. 3).

Видова класифікація ефективності діяльності організацій за окремими ознаками згідно з [11] наведена у табл. 15.1. Розглянемо сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності.

Економічна ефективність відображає результативність організації як економічної системи, яка оцінюється системою різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності організації. Економічна ефективність формується як інтегральний показник ефективності на різних рівнях економічної системи (організації).

Економічна ефективність діяльності організації безпосередньо пов'язана із соціальною ефективністю цієї діяльності, оскільки результати роботи організації є базою для вирішення цілого ряду соціальних проблем.

Таблиця 15.1

**Видова класифікація ефективності діяльності організації
за окремими ознаками**

Класифікаційна ознака	Вид ефективності
За одержаним результатом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Економічна ▪ Соціальна ▪ Екологічна
За місцем одержання ефекту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Локальна (комерційна) ▪ Народного господарська
За методом розрахунку	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Абсолютна ▪ Порівняльна
За ступенем збільшення ефекту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Первинна ▪ Мультиплікаційна ▪ Синергічна
За структурою організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Робочого місця ▪ Окремого підрозділу ▪ Організації в цілому
За типом економічного зростання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Екстенсивного розвитку ▪ Інтенсивного розвитку
За об'єктом оцінки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повна (інтегральна) ▪ Часткова ▪ Чинникові (багаточинникова)

Соціальна ефективність відображає соціальний результат управлінської діяльності та характеризує ступінь використання потенціальних можливостей колективу фірми для здійснення її місії. Вона полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, безпеки життя, підвищенні задоволеності змістом праці, професійного рівня персоналу тощо.

Соціальну ефективність слід розглядати як на рівні окремо взятої організації (локальна ефективність), так і на загальнодержавному чи муніципальному рівнях.

Екологічну ефективність слід розглядати як комплексне явище, оскільки у цьому понятті сплелись природно-сировинний, технолого-економічний та соціально-економічний аспекти. З одного боку, вона формується внаслідок раціонального природокористування для скорочення невиправданого споживання все більших обсягів ресурсів і відновлення природо-ресурсного потенціалу, а з

іншого – має забезпечувати економічну ефективність діяльності організацій через використання більш досконаліх та більш економічних технологічних процесів. Загалом це приводить до підвищення соціальної ефективності внаслідок покращення життєвого середовища, зниження захворюваності, створення більш комфортних умов праці.

Негативними факторами, які знижують екологічну ефективність, є зростання масштабів видобування і використання природно-сировинних ресурсів через марнотратні стандарти споживання, недосконалість техніки і технології, збільшення шкідливих викидів виробництва, що негативно відображаються на екологічній обстановці.

До позитивних факторів, які впливають на екологічну ефективність, слід віднести: створення економічного механізму раціонального природокористування, розробку і реалізацію екологічних програм, упровадження ресурсозберігаючих технологій, утилізацію і вторинне використання матеріальних ресурсів.

Локальна (комерційна) ефективність визначає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності організації, унаслідок якої вона має певний прибуток (дохід).

Народногосподарська ефективність (тобто сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних виробів або послуг) виникає, якщо споживання (використання) виробленої організацією продукції на інших підприємствах або в інших галузях економіки пов'язане з меншими експлуатаційними витратами чи іншими позитивними наслідками діяльності. Народногосподарська ефективність враховує створену споживчу вартість і значимість продукції (послуг) для суспільства.

Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності організації за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта управлінського рішення проти інших можливих варіантів.

Абсолютна та порівняльна ефективність доповнюють одна одну. Визначення економічно найбільш вигідного варіанта управлінського рішення завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період.

Первинна ефективність – це початковий одноразовий ефект, одержаний внаслідок діяльності організації, запровадження прибуткових інноваційних, технічних, організаційних або економічних заходів. Первинна (початкова) ефективність майже завжди примножується завдяки багатоспрямованому та багаторазовому використанню названих заходів не лише в даній, а й в інших організаціях, в інших сферах діяльності. Тоді можна казати про так звану *мультиплікаційну ефективність*, яка виявляється здебільшого в кількох специфічних формах –

дифузійному та резонансному ефектах, а також ефектах «стартового вибуху», супровідних можливостях та акселерації.

Дифузійний ефект реалізується тоді, коли певне господарсько-управлінське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального характеру поширюється на інші галузі, унаслідок чого відбувається його мультиплікація.

Резонансний ефект має місце тоді, коли якесь нововведення в певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері (наприклад, одержання синтетичного волокна високої якості уможливило виробництво нових видів тканин, а відтак – нових видів одягу тощо).

Ефект «стартового вибуху» – це своєрідна "ланцюгова реакція" в перспективі. Він можливий за умови, коли певний "стартовий вибух" стає початком наступного лавиноподібного збільшення ефекту в тій самій або в іншій галузі виробництва чи діяльності (наприклад, застосування економіко-математичних моделей в управлінні виробництвом).

У процесі створення будь-яких матеріальних цінностей з'являються *супровідні можливості* з певним ефектом. Такі можливості виявляються у вигляді різних проміжних і побічних результатів (ефектів), наприклад, використання виробничих та побутових відходів тощо.

У будь-якій діяльності має місце також *ефект акселерації*, який означає прискорення темпів поширення і застосування якогось конкретного позитивного результату.

Межі між окремими формами мультиплікаційної ефективності є досить умовними, рухливими та відносними. Діалектичний взаємозв'язок цих форм полягає в тому, що всі вони разом формують загальний інтегральний ефект від практичної реалізації того чи іншого управлінського рішення.

Синергічна ефективність (від грец. *synergós* – діючий спільно) виражає такий комбінований вплив сукупності тих чи інших інновацій на фінансово-економічний стан організації, коли загальний ефект перевищує суто арифметичну суму впливу на діяльність кожної інновації зокрема, тобто коли кожна інновація посилює вплив усіх інших.

Конкретні види ефективності можуть виокремлюватися не лише за різноманітністю результатів (ефектів) діяльності організації, а й залежно від того, які ресурси (застосовувані чи спожиті) використовуються для оцінки. *Застосовувані ресурси* – це сукупність живої та уречевленої праці, а *споживані* – поточні витрати на виробництво продукції (надання послуг). У зв'язку з цим у практиці господарювання слід виокремлювати також *ефективність застосовуваних* та *ефективність споживаних ресурсів* як специфічні форми прояву загальної ефективності діяльності. У даному разі йдеться про так звані ресурсні та витратні підходи до визначення ефективності із застосуванням відповідних типів показників (див. розд. 16).

15.3. Критерії ефективності діяльності організації

Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності організації методологічно пов'язаний передусім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Критерій – це головна відмітна ознака ефективності діяльності, на основі якої здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності.

Критерій ефективності – це показник, що втілює головну міру бажаного результату, яка враховується під час підготовки і розгляду можливих варіантів рішення. Якщо розглядаються економічні показники діяльності, то мова йде про *критерій економічної ефективності*.

Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати сутність ефективності як економічної категорії. Суть проблеми підвищення ефективності діяльності організації полягає, як вже відзначалось, у тому, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) – трудових, матеріальних і фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (прибутку, доходу). Виходячи з цього, єдиним *макроекономічним критерієм ефективності* діяльності стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці.

Щодо мікроекономічних критеріїв ефективності діяльності організації слід зазначити, що єдиної та цілісної методології дотепер не створено. Проте більшість економістів вважають, що для оцінювання ефективності діяльності організації необхідна сукупність параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності – найважливіші параметри функціонування системи, що дають змогу оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей.

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації виокремлюють монокритеріальний і полікритеріальний підходи. При *монокритеріальному підході* оптимізують (максимізують або мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад прибуток). При *полікритеріальному* – здійснюють оптимізацію декількох параметрів ефективності. Така оптимізація передбачає, що деякі з визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), проте інші повинні прагнути максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності). Полікритеріальним підходом слід керуватися для підтримання всіх підсистем організації на такому рівні, який би забезпечував її життєдіяльність. Проте застосування такого підходу вимагає від менеджменту організації вміння чітко розмежовувати головні та другорядні чинники, які впливають на перебіг бізнесу. Це необхідно, щоб врахувати важливість певного часткового критерію для забезпечення такого функціонування організації, яке б давало змогу досягти визначених цілей.

Полікритеріальний підхід може бути реалізованим через розрахунок різних комплексних критеріїв.

Адитивний критерій (A) визначають діленням суми добутків окремих показників на коефіцієнти їх вагомості на кількість показників ефективності (n):

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_i}{n},$$

де $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість часткових параметрів ефективності; α_i – вагомість i -го параметра ефективності, яка може суттєво змінюватись залежно від цілей організації та умов, у яких вона функціонує (сума вагомостей дорівнює одиниці); β_i – експертна оцінка i -го параметра ефективності за бальною системою.

Мультиплікативний критерій (M) розраховують множенням добутків окремих показників на коефіцієнти вагомості відповідних параметрів:

$$M = \prod_{i=1}^n \alpha_i \beta_i.$$

Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою. На практиці такий підхід можна використовувати лише у деяких часткових розрахунках (наприклад для оцінювання стану організації праці у якомусь її підрозділі). Його застосування для опису стану всієї організації є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що припускає певну суб'єктивність.

Інший підхід для формування критерії полягає в тому, що одну частину параметрів ефекту (які потрібно поліпшити) відносять до чисельника, а іншу (які треба зменшити) – до знаменника. Головним недоліком цього підходу є те, що, зменшуючи знаменник при незначній величині чисельника, можна забезпечити велике значення критерію. Тому такий критерій може бути застосований з використанням обмежень на величину критерію або на величину чисельника чи знаменника. Найвідомішим з критеріїв цього типу є критерій "ефект / витрати".

Ще один підхід полягає в тому, що один з параметрів ефективності максимізують чи мінімізують, а на інші – накладають обмеження. Найчастіше рекомендується використовувати такі поєднання критеріїв та обмежень:

➤ максимізувати прибуток (Π) (чи інший параметр ефекту) при заданих обмеженнях на обсяг витрат (Z_3) і рівень ризику (P_3):

$$\max \Pi_i \text{ при } Z_i \leq Z_3, P_i \leq P_3,$$

де i – номер варіанта;

➤ мінімізувати обсяг витрат (Z_3) при заданих обмеженнях на прибуток (Π_3) і рівень ризику (P_3):

$$\min Z_i \text{ при } \Pi_i \geq \Pi_3, P_i \leq P_3;$$

➤ мінімізувати рівень ризику (P_3) при заданих обмеженнях на прибуток (Π_3) і обсяг витрат (Z_3):

$$\min P_i \text{ при } Z_i \leq Z_3, \Pi_i \geq \Pi_3.$$

Зауважимо, що організація як складна система являє собою єдність об'єкта та суб'єкта управління. Отже, характеризуючи ефективність діяльності організації, необхідно розглядати критерії ефективності, що належать як до об'єкта, так і до суб'єкта управління.

Критерії ефективності, що належать до *об'єкта управління*:

1. Загальний критерій – економічні результати діяльності системи, якою управляють, у цілому, тобто здійснення організацією своєї місії за найменших витрат.

2. Група локальних критеріїв:

- ▶ максимум випуску продукції або надання послуг;
- ▶ найменші витрати
 - живої праці на виробництво продукції або надання послуг;
 - матеріальних ресурсів;
 - витрати фінансових ресурсів;
- ▶ найкраще використання основних виробничих фондів;
- ▶ найменші видатки;
- ▶ найвища рентабельність.

3. Група якісних показників:

- ▶ високий рівень технічної оснащеності підприємства (організації);
- ▶ умови праці персоналу, що ведуть до зменшення напруги і втоми працівників;
- ▶ виконання замовлень, договорів (або надання послуг) в короткі терміни при витратах у межах норми;
- ▶ висока якість послуг, що надаються при стабільних затратах у межах встановленої норми;
- ▶ стабільність персоналу під час виконання всіх інших заданих показників;
- ▶ екологічна чистота виробництва.

Критеріями ефективності з точки зору функціонування *суб'єкта управління* можуть бути:

- швидкий збір потрібної інформації для прийняття управлінських рішень;
- здатність приймати оптимальні рішення в найбільш короткий термін;
- оперативність у доведенні рішень до виконавців;
- забезпечення чіткого виконання рішень;
- здійснення комплексного контролю за виконанням рішень.

Усі ці критерії в залежності від мети оцінювання можуть бути відображені в спеціально встановленій системі показників ефективності.

15.4. Чинники зростання ефективності діяльності організації

Рівень економічної та соціальної ефективності діяльності організації залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікувати чинники зростання ефективності виробничо-економічних та інших систем доцільно за трьома ознаками: 1)

видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення); 2) напрямками розвитку та вдосконалення діяльності; 3) місцем реалізації в системі управління діяльністю. Саме таку класифікацію чинників зростання ефективності наведено в табл. 15.2 [50].

Таблиця 15.2

Класифікація чинників зростання ефективності організації

Класифікаційні ознаки чинників ефективності діяльності організації	Чинники зростання ефективності діяльності організації		
Джерела підвищення ефективності	Зростання продуктивності праці		
	Зниження: <ul style="list-style-type: none"> ■ фондомісткості продукції ■ матеріаломісткості продукції ■ зарплатомісткості продукції 		
	Раціональне використання природних ресурсів		
Основні напрями розвитку та вдосконалення діяльності	Науково-технічний прогрес		
	Структура виробництва		
	Організаційні структури управління		
	Форми та методи організації діяльності		
	Конкурентоспроможність продукції (послуг)		
	Планування та мотивація діяльності		
	Зовнішньоекономічна діяльність		
Місце чинників реалізації в системі управління діяльністю	Зовнішні	Державна економічна та соціальна політика	
		Інституціональні механізми	
		Інфраструктура	
		Структурні зміни	
	Внутрішні	«Тверді» чинники: <ul style="list-style-type: none"> ■ технологія ■ устаткування ■ матеріали та енергія ■ вироби (послуги) 	
		«М'які» чинники: <ul style="list-style-type: none"> ■ працівники ■ організація та системи ■ методи роботи ■ стиль управління 	

На практиці найбільш важливою вважається класифікація чинників зростання ефективності за *місцем реалізації у системі управління діяльністю*. Українським є виокремлення внутрішніх (внутрішньогосподарських) та зовнішніх (народногосподарських) чинників, а також поділ низки внутрішніх чинників на так звані «тверді» та «м'які».

Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» та «м'які» є досить умовною, але широко використовуваною в зарубіжній практиці господарювання. Специфічну назву цих груп чинників запозичено з комп'ютерної термінології, відповідно до якої сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне забезпечення – «м'яким товаром». За аналогією «твердими» чинниками нази-

вають ті, які мають фізичні параметри і піддаються вимірюванню, а «м'якими» – ті, що їх не можна фізично відчутти, але вони мають істотне значення для економічного управління діяльністю трудових колективів організацій. Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. У зв'язку з цим стисло конкретизуємо напрямки дії та використання головних внутрішніх та зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності організацій.

Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності діяльності з 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 персоналу тощо.

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності, передусім виробничої. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації обслуговуючих і допоміжних процесів, оптимальних термінів експлуатації, рівня екстенсивного та інтенсивного використання тощо.

Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо в процесі їх використання розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

Вироби (послуги). Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинникам ефективності діяльності організацій. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку споживач готовий заплатити за виріб (послугу) відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності діяльності самої тільки корисності недостатньо. Пропоновані організацією для реалізації продукти праці мають з'явитись на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. Тому організація має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингової діяльності організації.

Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності організації є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості персоналу, підвищення продуктивності його праці багато в чому зумовлені дієвим мотиваційним механізмом в організації, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування повноважень та відповідальності, належні норми керування характеризують хорошу організаційну складову діяльності організації, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи, якою є

організація. При цьому остання для підтримування високої ефективності має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають під час зміни ситуації на ринку.

Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності організації. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого в інших організаціях позитивного досвіду.

Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, впливає практично на всі напрями діяльності організації. Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності в організації. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дієвим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.

Державна економічна та соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основні її елементи: 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 та соціальна інфраструктури; е) макроекономічні структурні зміни; ж) програми приватизації державних підприємств (організацій); з) комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності організацій 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). Їхню діяльність треба зосередити на таких аспектах: 1) розв'язання ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; 2) практична реалізація стратегії та тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління.

Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності організацій є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності організацій справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки так само має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

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) технологія, наукові дослідження та розробки, що супроводжуються революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпортованих та вітчизняних технологій); б) склад і технічний рівень основних фондів (основного капіталу); в) масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації шляхом 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 організацій.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть сутність та співвідношення понять *економічність* та *ефективність*.

2. Дайте характеристику чотирьох типів моделей організації підприємства з точки зору виміру й оцінки ефективності їх діяльності.

3. Поясніть, що являють собою *стейкхолдери* і чому менеджмент організації має брати їх до уваги.

4. Як формується *загальна ефективність* організації?

5. Які *види ефективності* виокремлюють з огляду на одержаний результат діяльності?

6. Розкрийте сутність *мультиплікативної ефективності* організації.

7. Поясніть, що являє собою *критерій ефективності* та *критерій економічної ефективності*.

8. Назвіть *чинники підвищення ефективності* діяльності організацій.

16. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

16.1. Підходи до оцінки ефективності діяльності організації

Зауважимо, що розуміння цілей і стратегії організації в такій же мірі, як і концепції відповідності її структури наявним обставинам – це необхідний перший крок до встановлення ефективності. Цілі організації виправдовують її існування і результати, яких вона прагне досягти. Таким чином, підкреслимо ще раз, що ефективність організації – це той ступінь, відповідно до якого вона реалізує власні цілі.

Загальну ефективність організації надто складно виміряти. Організації часто бувають великими за своїми розмірами, різноманітними за характером діяльності або ж подрібненими на окремі підрозділи. Вони реалізують багато

різних видів діяльності одночасно, переслідують різні цілі та породжують силу силенну результатів, частину з них можна розглядати як передбачені, а інші – випадкові.

Менеджери визначають, які з показників важливо вимірювати, аби кількісно оцінити ефективність організації. При цьому існують дослідження, які показують, що багато менеджерів відчувають ускладнення з оцінкою ефективності, коли беруть за основу характеристики, які не піддаються суворому кількісному вимірюванню. Однак топ-менеджери деяких провідних сучасних компаній шукають нові способи вимірювання ефективності, використовуючи такі показники, як "позитивна реакція споживачів" і "задоволення працівників". Відтак існують різні підходи до оцінки ефективності, але їхній вибір залишається за менеджером.

Вибір *ситуаційних підходів до оцінки ефективності* (contingency effectiveness approaches) залежить від того, яку частину своєї організації менеджери вважають за потрібне кількісно оцінювати в першу чергу. Ситуаційні підходи до вимірювання ефективності орієнтовані на різні частини організації, адже організації отримують ресурси із зовнішнього середовища, перетворюють їх у вигляді продуктів власної діяльності та знову повертають у зовнішнє середовище. Отже, можна виділити такі основні підходи до оцінки ефективності організації: цільовий, ресурсний, з урахуванням внутрішніх процесів. Кожен з них характеризується певними показниками і умовами використання (тобто корисністю).

Підхід до оцінки ефективності організації з точки зору її цілей, тобто *цільовий підхід* (goal approach), стосується результативної сторони її діяльності. Досягнення організацією своїх цілей оцінюється відповідно до встановленого і наперед очікуваного результату. Цільовий підхід до оцінки ефективності пов'язаний із виявленням кінцевих цілей організації і визначенням того, наскільки успішно організація їх досягає. Це достатньо логічний підхід, адже організації повинні прагнути досягти визначеного рівня результатів, прибутків або ж задоволення клієнтів. В умовах цільового підходу вимірюється прогрес у їх досягненні.

Показники. Велике значення тут мають установлені оперативні цілі. Вимірювання ефективності буде продуктивнішим, якщо за орієнтир брати саме оперативні, а не стратегічні цілі. Останні зазвичай доволі абстрактні, а ступінь їх досягнення важко виразити кількісно. Натомість оперативні цілі відображують реальні результати роботи організації.

Приклад числових цілей, які подані в табл. 16.1, сформований з огляду діяльності ділових корпорацій США. Вони являють собою результати, які не можуть бути досягнуті одночасно; це спектр результатів, до досягнення яких зазвичай прагнуть організації.

Корисність. Цільовий підхід використовують комерційні організації, адже результати їх діяльності можна оцінити кількісно. Зазвичай фірми оцінюють свою роботу за прибутковістю, зростанням частки ринку і віддачею прибутку на інвестований капітал. Однак виявити оперативні цілі й кількісно оцінити діяль-

ність організації не завжди просто. Тут існують дві проблеми: кількість цілей і суб'єктивні показники досягнення частини з них.

Таблиця 16.1

Цілі корпорацій США

Мета	Процент корпорацій, які ставлять на дану мету
Прибутковість	89
Зростання	82
Частка ринку	66
Соціальна відповідальність	65
Добробут працівників	62
Якість товарів і послуг	60
Дослідження і розробки	54
Диверсифікація	51
Економічна ефективність	50
Фінансова стабільність	49
Економія ресурсів	39
Розвиток менеджменту	35

Оскільки організації мають численні цілі, які часто є суперечливими, нерідко буває неможливим оцінити ефективність лише за одним показником. Високі результати за одним показником можуть супроводжуватись низькими результатами за іншим. Окрім того, існують цілі окремих підрозділів і цілі усієї організації. У випадку комплексної оцінки ефективності потрібно враховувати досягнення ряду цілей одночасно. Для цього більшість організацій застосовує так званий збалансований підхід.

Інша проблема цільового підходу полягає у встановленні, як саме поставити оперативні цілі й оцінювати ступінь їх досягнення. Для комерційних організацій відповідно до окремих цілей існують об'єктивні показники. Інші ж цілі можуть бути пов'язані з оцінкою суб'єктивною. Це, приміром, добробут працівників або соціальна відповідальність організації.

Якщо цілі визначені, але їхня кількісна оцінка є неможливою, варто спробувати суб'єктивно оцінити ступінь досягнення цілей. За суб'єктивної оцінки менеджери покладаються на інформацію, отриману від споживачів, конкурентів, постачальників і працівників, а також на своє власне розуміння.

Ресурсний підхід (resource-based approach) дає можливість оцінювати ефективність організації відповідно до того, наскільки ефективно вона набуває ресурси, потрібні для високоякісної роботи на початковому етапі. Ресурсний підхід означає, що для досягнення ефективності діяльності організації мають добитись успіхів в отриманні й використанні цінних ресурсів. У ресурсному підході ефективність організації визначається як її здатність – абсолютна або ж відносна – отримувати рідкі або цінні ресурси, успішно їх використовувати та управляти ними.

Показники. Отримання ресурсів і успішне управління ними тут виступають критерієм оцінки ефективності організації. У широкому сенсі за ресурсного підходу показниками ефективності слугують:

➤ ринкова позиція (*bargaining position*) – здатність організації отримувати із зовнішнього середовища рідкі та цінні ресурси, включаючи фінанси, сировину, людські ресурси, знання і технології;

➤ здатність осіб, які приймають рішення в організації, сприймати і правильно інтерпретувати реальні властивості зовнішнього середовища;

➤ здатність менеджерів використовувати матеріальні (наприклад, сировину або людей) чи нематеріальні (приміром, знання або корпоративну культуру) ресурси в повсякденній діяльності організації для досягнення найкращих результатів;

➤ здатність організації реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

Корисність. Ресурсний підхід є цінним, коли вимірювані показники діяльності важко отримати. В багатьох некомерційних організаціях і соціальних службах нелегко кількісно оцінити досягнення цілей або ж внутрішню ефективність. Деякі комерційні організації також використовують ресурсний підхід. Наприклад, ті, які розробляють програмне забезпечення, звертають увагу, скільки спеціалістів з докторським ступенем вони змогли залучити на роботу. Це безпосередньо позначається на якості продукції та їх іміджеві.

Хоча ресурсний підхід сам по собі є цінним у випадку, коли інші показники ефективності неможливо використовувати, він має свої обмеження. По-перше, він не встановлює прямого зв'язку роботи організації з потребами споживачів. Висока здатність отримувати і використовувати ресурси важлива лише у тому випадку, коли ресурси і можливості організації спрямовуються на отримання чогось, що відповідає потребам зовнішнього середовища. Ті, хто критикують ресурсний підхід, стверджують, що він є корисним в умовах стабільного ринку і не дозволяє адекватно розглядати зміни значення різного виду ресурсів у випадку зміни конкурентної ситуації і потреб споживачів. Отже, ресурсний підхід є найбільш цінним, коли інші показники, які стосуються досягнення цілей, отримати непросто.

Підхід з урахуванням внутрішніх процесів (*internal process approach*) зорієнтований на її внутрішню діяльність; ефективність у цьому випадку оцінюється за показниками так би мовити "здоров'я" та економічності організації. В ефективних організаціях внутрішні процеси відбуваються без гострих протиріч, конфліктів і протистоянь, а їхні працівники задоволені роботою. Діяльність підрозділів взаємно пов'язана і, будучи спільною, погодженою, гарантує високу продуктивність. Цей підхід не враховує зовнішню ситуацію, а ефективність з позиції даного підходу – це таке використання ресурсів організацією, яке позначається на її здоров'ї та економічності.

Показники. Показником ефективності внутрішніх процесів виступає економічна ефективність організації (*economic efficiency*). Однак найбільш відомі прихильники моделі внутрішніх процесів підходять до аналізу організацій з позицій людських відносин. Усі вони працювали з так званими людськими ресур-

сами організацій і підкреслювали зв'язок між ними та ефективністю. Саме тому автори, які приділяють увагу корпоративній культурі та вдосконаленню управління, підкреслюють значення внутрішніх процесів.

Відтак існують сім ознак ефективної організації, засновані на внутрішніх процесах:

- ▶ міцна корпоративна культура і гарний робочий клімат;
- ▶ командний дух, вірність своїй групі, командна робота;
- ▶ конфіденційність і довіра, спілкування поміж працівниками і менеджерами;
- ▶ прийняття рішень безпосередньо після отримання інформації незалежно від стану її джерела в організації;
- ▶ горизонтальна і вертикальна комунікації без викривлень, отримані відомості про факти і відчуття (передчуття) є доволі об'єктивними;
- ▶ заохочення менеджерів за роботу, зростання і розвиток підлеглих, а також за створення ефективної робочої групи;
- ▶ взаємодія між цілою організацією та її окремими частинами; розв'язання конфліктів щодо проектів в інтересах організації, а не окремих осіб.

Корисність. Підхід з урахуванням внутрішніх процесів є важливим, адже ефективне використання ресурсів і гармонійне внутрішнє функціонування дозволяють надійно оцінити ефективність організації. Задоволеність роботою, вірність своїй фірмі, активна участь працівників у роботі, а також позитивна корпоративна культура слугують важливими показниками ефективності організації.

Але підхід, заснований на врахуванні внутрішніх процесів, також має свої обмеження. Він не бере до уваги загальний результат організації та її відносини із зовнішнім середовищем. Окрім того, оцінка внутрішнього здоров'я і функціонування часто є суб'єктивною, адже багато яких аспектів зовнішніх впливів і внутрішніх процесів не можна виразити кількісно. Саме тому менеджери повинні розуміти, що сам по собі цей підхід дає неповне уявлення про ефективність організації.

Комплексна модель ефективності. Кожен з усіх трьох вказаних вище підходів (цільовий, ресурсний і з урахуванням внутрішніх процесів) може бути корисним, але вони не дають повного уявлення про ситуацію. *Модель конкуруючих цінностей* (competing values model) прагне комплексно підходити до розгляду різних сторін діяльності організації, а не фокусуватись на чомусь одному. В цьому підході враховується, що діяльність організації багатогранна і приводить до різноманітних результатів. Тому комплексна модель розглядає декілька показників ефективності.

В основі моделі знаходиться уявлення, що універсальних показників ефективності не існує. При цьому менеджери по-різному оцінюють важливість цілей, які мають бути виражені кількісною оцінкою, адже різні стейкхолдери інколи ставлять цілі, що суперечать одна одній. Спочатку в моделі конкуруючих цінностей поєднувались різні показники діяльності, які до цього використовувались менеджерами і дослідниками. Експертами був складений вичерпний перелік показників ефективності, які потім були згруповані за ступенем схожості.

Це дозволило охарактеризувати критерії ефективності, що відображають конкуруючі управлінські цінності в організаціях.

Показники. Перший важливий параметр, пов'язаний з *фокусом* (focus) організації, показує, які цінності в ній домінують – *внутрішні* або *зовнішні*. Внутрішній фокус означає, що менеджери передусім піклуються про благополуччя працівників та їхню продуктивність, тоді як зовнішній фокус підкреслює увагу до благополуччя організації як цілого, відносно до оточення.

Інший параметр – це *структура* (structure) організації, яка може бути *стійкою* або ж *гнучкою*. Стабільність характеризується переважною увагою керівництва до економічності й контролю "зверху-вниз"; гнучкість – цінністю навчання і подальших змін. Комбінація різних показників окреслює чотири підходи до оцінки ефективності організації (табл. 16.2). Хоча вони видаються різними, в дійсності вони тісно пов'язані одне з одним. Кожний підхід відображує різні акценти на фокусі та структурі діяльності організації.

Сполучення зовнішнього фокуса і гнучкої структури призводить до *акценту на відкритих системах* (open system emphasis). Основні цілі тут полягають у придбанні ресурсів. Організація досягає цих цілей за допомогою таких підцілей, як гнучкість, швидкість і точна оцінка зовнішнього оточуючого середовища. Серед цінностей домінують гарні відносини з оточенням, які дозволяють отримувати ресурси й зростати. В деякому сенсі такий акцент подібний до ресурсного підходу, про який йшла мова вище.

Таблиця 16.2

Комплексна модель ефективності (модель конкуруючих цінностей)

		Фокус організації (домінуючі цінності)	
		<i>Внутрішні</i>	<i>Зовнішні</i>
Структура організації	<i>Стійка</i>	Акцент на внутрішніх процесах	Акцент на раціональні цілі
	<i>Гнучка</i>	Акцент на людських відносинах	Акцент на відкритих системах

Акцент на раціональні цілі (rational goal emphasis) пов'язаний із структурним контролем і зовнішнім фокусом організації. Первинні цілі при цьому містять доцільність, продуктивність і прибуток. Організація прагне досягти своїх цілей, зберігаючи контроль за собою. Таким чином, акцент на раціональній цілі подібний до сутності цільового підходу.

Акцент на внутрішніх процесах (internal process emphasis) пов'язаний з внутрішнім фокусом організації і структурним контролем. Його основний результат – стабільність організації, яка утримується на відповідних розпорядженнях. Акцент на внутрішніх процесах притаманний організаціям, які гарно вписались в оточуюче середовище і лише бажають зберегти цю свою позицію. Важливими тут виступають механізми успішної комунікації, управління інформацією і прийняття рішень. Хоча ця частина моделі конкуруючих цінностей нагадує під-

хід з урахуванням внутрішніх процесів, у даному випадку людським ресурсам, порівняно з іншими внутрішніми процесами, що підвищують продуктивність організації, приділяється менше уваги.

Акценти на людських відносинах (human relations emphasis) – це внутрішній фокус і гнучка структура. Підхід орієнтує менеджмент на розвиток людських відносин, а працівникам надається автономія і можливості для розвитку. Часткові цілі тут – єдність, мораль і можливості навчання. Організація, яка так працює, націлена скоріше на працівників, ніж на зовнішнє середовище.

Ці чотири вказаних можливих акценти являють собою протилежні організаційні цінності. Топ-менеджери мають вирішувати, які цінності саме у їхній організації мають бути пріоритетними.

Корисність. Описана модель конкуруючих цінностей має два наслідки. По-перше, вона інтегрує різні концепції в єдиний підхід, вона містить ідеї спрямованості організації, отримання ресурсів і розвитку людських ресурсів як цілей, досягнення яких прагнуть організації. По-друге, модель розглядає критерії ефективності як пріоритети менеджменту і показує, як протилежні цінності можуть співіснувати одночасно. Менеджери повинні вирішити, яким з них буде надаватись першочергова увага, а які відійдуть на другий план (хоча всі чотири конкуруючі цінності існують одночасно, однак не всі вони є в однаковій мірі пріоритетними). Приміром, нова невелика організація, заклопотана ствердженням своїх позицій в конкурентному середовищі, буде об'єктивно менше приділяти уваги розвитку працівників, аніж оточуючому середовищу. При цьому домінуючі цінності з часом змінюються відповідно того, як організація пристосовується до вимог оточуючого середовища або ж нового керівництва.

16.2. Показники економічної ефективності діяльності організації

Кількісна визначеність і зміст критерію ефективності відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності організації.

На рівні окремих підприємств і організацій у різних галузях економіки використовуються різноманітні групи *показників економічної ефективності*. Однак на кожному підприємстві обов'язково оцінюється економічна ефективність використання матеріалів, основних виробничих фондів і оборотних коштів, інвестицій та трудових ресурсів, а також розраховується узагальнюючий показник, що характеризує економічну ефективність роботи організації в цілому.

Формуючи систему показників економічної ефективності діяльності організацій, доцільно дотримуватись певних *принципів*, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності для управління різними ланками діяльності організації;

➤ виконання провідними показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності діяльності.

Система показників економічної ефективності діяльності організації (табл. 16.3), побудована на підставі зазначених принципів, має включати кілька груп: 1) узагальнюючі показники ефективності діяльності (виробництва); 2) показники ефективності використання праці (персоналу); 3) показники ефективності використання основних виробничих фондів; 4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів; 5) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій). Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних або відносних показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів.

Для всебічної оцінки рівня й динаміки економічної ефективності виробництва, результатів виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства (організації) поряд з наведеними основними слід застосовувати також і специфічні показники, що відбивають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування, окремих видів матеріальних ресурсів тощо.

Стисло розглянемо сутність деяких узагальнюючих показників ефективності діяльності (виробництва) організації.

Відносний рівень задоволення потреб ринку визначається як відношення очікуваного або фактичного обсягу продажу товарів (надання послуг) суб'єктом господарювання до виявленого попиту споживачів. *Частка приросту обсягу продукції за рахунок інтенсифікації виробництва* відображає економічну та соціальну вигоду інтенсивного (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвитку виробництва порівняно з екстенсивним (через збільшення застосовуваних ресурсів):

$$Ч_{int} = 100 \left(1 - \frac{\Delta P_3}{\Delta V_6} \right),$$

де $Ч_{int}$ – частка приросту обсягу продукції зумовлена інтенсифікацією виробництва; ΔP_3 – приріст застосовуваних ресурсів за певний період, %; ΔV_6 – приріст обсягу виробництва продукції за той самий період, %.

Народногосподарський ефект використання одиниці продукції як узагальнюючий показник ефективності діяльності обчислюється як приріст чистого прибутку (доходу), тобто як приріст загального ефекту (збільшення прибутку внаслідок зростання обсягу виробництва і продуктивності праці, економії експлуатаційних витрат та інвестиційних ресурсів тощо) за відрахуванням вартості придбаної продукції виробничо-технічного призначення.

В умовах ринку важливим узагальнюючим показником виступає показник *загальної рентабельності* як відношення отриманого прибутку до витрат усіх видів ресурсів.

Згідно з ресурсним та витратним підходами щодо визначення економічної ефективності до узагальнюючих показників ефективності можливо також додати наведені далі показники.

Узагальнюючий показник ефективності застосовуваних ресурсів організації можна розрахувати за формулою:

$$E_{зр} = \frac{V_{чп}}{Ч_n + (\Phi_{ос} + \Phi_{об})k_{нев}}$$

де $E_{зр}$ – ефективність застосовуваних ресурсів, тобто рівень продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці; $V_{чп}$ – обсяг чистої продукції підприємства (організації); $Ч_n$ – чисельність працівників; $\Phi_{ос}$ – середньорічний обсяг основних фондів за відновною вартістю; $\Phi_{об}$ – вартість оборотних фондів підприємства; $k_{нев}$ – коефіцієнт повних витрат праці, що визначається на макрорівні як відношення чисельності працівників у сфері матеріального виробництва до обсягу утвореного за розрахунковий рік національного доходу і застосовується для перерахунку уречевленої у виробничих фондах праці в середньорічну чисельність працівників.

Узагальнюючим показником ефективності споживаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво і збут продукції (послуг), тобто рівень собівартості. Як відомо, до собівартості продукції споживані ресурси включаються у вигляді оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди та нематеріальні активи) і матеріальних витрат (оборотні фонди).

Щодо решти системи показників, які диференційовані за видами ресурсів і наведені у табл. 16.3, то їхній зміст та методика обчислення викладені, наприклад, у [50].

16.3. Оцінка соціальної та екологічної ефективності

Рівень економічної результативності діяльності підприємств і організацій служить матеріально-фінансовою базою для розв'язання численних соціальних проблем. Отже, кінцевою метою багатоаспектної діяльності організацій має бути неухильне зростання *соціальної ефективності*. З огляду на це економічну ефективність відносно соціальної треба вважати проміжною. З урахуванням саме цієї важливої обставини кожній організації треба постійно оцінювати соціальну ефективність своєї діяльності.

Щоправда, об'єктивне оцінювання соціальної ефективності стикається з істотними труднощами, оскільки й досі бракує науково обґрунтованої і загальноновизнаної методики її визначення. Відтак розглянемо принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальну ефективність треба визначати на двох рівнях: 1) локальному (на підприємстві, в організації стосовно міри задоволення конкретних соціальних потреб працівників); 2) муніципальному та загальнодержавному (стосовно міри соціального захисту людей і забезпечення соціальних потреб різних верств населення).

Система показників економічної ефективності діяльності підприємства (організації)

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання			фінансових коштів
	праці (персоналу)	основних виробничих фондів	матеріальних ресурсів	
Рівень задоволення потреб ринку	Темпи зростання продуктивності праці	Загальна фондвідача	Матеріаломісткість оди- ниці продукції	Коефіцієнт оборотності обігових коштів
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	Трудомісткість одиниці продукції	Фондовідача активної частини основних фондів	Матеріаловідача	Тривалість одного обо- роту нормованих обіго- вих коштів
Прибуток на одиницю загальних витрат	Коефіцієнт співвідно- шення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	Рентабельність основних фондів	Коефіцієнт використання сировини і матеріалів	Відносне вивільнення оборотних коштів
Рівень загальної рентабельно- сті виробництва	Частка приросту обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивнос- ті праці	Коефіцієнти екстенсив- ного та інтенсивного ви- користання основних фондів	Витрати палива та енергії на одиницю чистої про- дукції	Рентабельність оборот- них коштів
Витрати на одиницю товарної продукції	Відносне вивільнення працівників	Коефіцієнт змінності роботи підприємства	Економія матеріальних витрат	Питомі капітальні інвес- тиції (на одиницю при- росту потужності)
Частка приросту обсягу про- дукції за рахунок інтенсифі- кації виробництва	Коефіцієнт ефективності використання корисного фонду робочого часу		Коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини	Рентабельність інвести- цій
Коефіцієнти фінансової стій- кості та платоспроможності	Зарплатомісткість оди- ниці продукції			Строк окупності інвести- цій
Народногосподарський ефект від використання одиниці продукції				

По-друге, важливе практичне значення має задоволення соціальних потреб за рахунок фінансових коштів самої організації. До соціальних потреб працівників, які може певною мірою задовольнити організація, зокрема належать: збільшення розміру оплати понад встановлений державою мінімальний рівень заробітної плати; оплата значної частини вартості або надання безкоштовних путівок до лікувально-оздоровчих закладів; дотації закладам громадського харчування організації; надання безповоротної позички на придбання житла і будівництва дачних будиночків; будівництво та утримання власного житлового фонду, баз відпочинку, будинків культури, поліклінік, дитячих дошкільних закладів, спортивних споруд; створення нормальних, безпечних для здоров'я умов праці та належної охорони довкілля; направлення працівників у середні й вищі навчальні заклади з виплатою стипендій та оплатою навчання; стажування керівників та спеціалістів у зарубіжних фірмах; створення підсобних сільсько-господарських підприємств (підрозділів).

По-третє, оцінюючи соціальну ефективність, треба враховувати соціальні заходи, здійснювані за рахунок муніципального (місцевого) та державного бюджетів, розмір яких формується під безпосереднім впливом податкових надходжень від суб'єктів господарювання. Основними з таких заходів вважаються такі: встановлення та регулювання мінімальної заробітної плати; встановлення та виплата пенсій, стипендій, допомоги багатодітним сім'ям, субсидій на житлово-комунальні послуги; індексація заробітної плати та пенсій відповідно до динаміки роздрібних цін і тарифів; регулювання цін на певні види товарів і вартості комунальних послуг; бюджетне фінансування державних підприємств і організацій невиробничої сфери; реалізація муніципальних, регіональних та загальнодержавних програм тощо.

По-четверте, більшість проявів соціального ефекту діяльності організації важко або навіть неможливо виміряти. Як правило, чим більш значиме соціальне досягнення, тим складніше дати йому інтегральну кількісну оцінку. Так, занадто важко виміряти зміну способу життя, підвищення якості життя працівників та їх кваліфікаційного й інтелектуального рівня, поліпшення здоров'я та збільшення тривалості життя, покращення керованості організації, рівня задоволення працею тощо.

Проте конкретне визначення рівня соціальної ефективності має охоплювати не тільки ті заходи, які піддаються кількісному вимірюванню, а й ті, щодо яких кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим. Стосовно таких заходів вимірювання соціальної ефективності полягає в обчисленні непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням, а також у якісній характеристиці, тобто більш-менш детальному словесному описі їхнього реального (можливого) впливу на результативність діяльності й життєвий рівень населення. Взагалі результати кількісного вимірювання соціальної ефективності завжди треба доповнювати якісними характеристиками заходів, що впливають на неї, і на цій підставі формулювати конкретні висновки щодо її рівня та динаміки.

Окремі компоненти соціальної ефективності все ж таки мають вартісну оцінку і знаходять відображення у розрахунках економічної ефективності (наприклад, покращення умов праці робітників веде до зменшення кількості професійних захворювань та травматизму, а отже – до зниження страхових відшкодувань).

Окремі компоненти соціальної ефективності все ж таки мають вартісну оцінку і знаходять відображення у розрахунках економічної ефективності (наприклад, покращення умов праці робітників веде до зменшення кількості професійних захворювань та травматизму, а отже – до зниження страхових відшкодувань).

Однак слід зазначити, що основним методом оцінки соціальної ефективності діяльності організації залишається експертний метод, що ґрунтується на соціологічних опитуваннях із залученням кваліфікованих експертів.

До показників, що характеризують *екологічну ефективність*, можна віднести: обсяги використання природних ресурсів, зниження викидів у навколишнє середовище, припустимі норми забруднення оточуючого середовища, коефіцієнти виходу готової продукції з вихідної сировини, витрати на проведення природоохоронних заходів, зменшення загальної кількості захворювань завдяки покращенню екологічної ситуації тощо.

16.4. Оцінка ефективності інноваційних проектів

Поряд з технічними критеріями вибору інноваційних проектів для реалізації інвестори беруть до уваги економічні обмеження на інноваційні процеси, прагнучи забезпечити собі гарантію не тільки повернення вкладених коштів, але й отримання прибутку.

Тому серед значної кількості показників оцінки економічної ефективності інноваційних проектів найбільш вживаними вважаються такі:

- чистий дисконтований дохід (ЧДД), який ще має назву «інтегральний ефект» або ж «чиста приведена вартість» (Net Present Value □ NPV);
- термін окупності;
- індекс прибутковості та рентабельності проекту (Profitability Index □ PI);
- внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return □ IRR);
- точка незбитковості проекту.

Дисконтований дохід (PV) розраховують для постійної норми дисконту за формулою:

$$PV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t},$$

де P_t – грошові надходження за період t .

Чистий дисконтований дохід (NPV) визначають як суму потокових ефектів, тобто перевищення результатів над витратами, за весь розрахунковий період існування проекту, приведених до початкового періоду:

$$NPV = \sum_t \frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t},$$

де IC_t – інвестиції (витрати), здійснені за період t .

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту позитивне ($NPV > 0$), можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття або ж про подальший аналіз. Чим більше значення NPV , тим ефективніше сам проект. Якщо $NPV \leq 0$, то проект вважається неефективним.

Для визначення NPV можна застосовувати модифіковану методику. Використання модифікованого показника NPV базується на порівнянні витрачених дисконтованих інвестицій IC із загальними дисконтованими грошовими надходженнями. У цьому разі NPV розраховують для постійної норми дисконту за формулою:

$$NPV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC.$$

Приклад 16.1. Проекти **В** і **С** мають однакові витрати, результати і тривалості життєвого циклу. Норма дисконту становить 10 % ($r = 0,1$). Необхідно порівняти значення NPV обох проектів і обрати кращий.

Вихідні дані та розв'язання прикладу для проектів **В** і **С** наведені відповідно в табл. 16.4 і 16.5.

Таблиця 16.4

Вихідні дані й розв'язання прикладу для проекту В

Рік існування проекту	Витрати IC_t , тис. грн	Грошові надходження P_t , тис. грн	$P_t - IC_t$, тис. грн	$\frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$
1-й	5	0	- 5	- 4,55
2-й	20	10	- 10	- 8,26
3-й	30	20	- 10	7,52
4-й	0	20	20	13,66
5-й	0	30	30	18,63
Разом	55	80	25	11,96

Таблиця 16.5

Вихідні дані й розв'язання прикладу для проекту С

Рік існування проекту	Витрати IC_t , тис. грн	Грошові надходження P_t , тис. грн	$P_t - IC_t$, тис. грн	$\frac{P_t - IC_t}{(1+r)^t}$
1-й	30	10	- 20	- 18,18
2-й	20	10	- 10	- 8,26
3-й	5	20	15	11,25
4-й	0	20	20	13,69
5-й	0	20	20	12,42
Разом	55	80	25	10,92

Із даних табл. 16.4 і 16.5 випливає, що перевагу слід віддати проекту **В**, тому що для нього $NPV = 11,96$, а для проекту **С** чистий приведений інтегральний прибуток $NPV = 10,92$. Крім того, дисконтовані витрати для проекту **В** дорівнюють:

$$\frac{5}{1,1} + \frac{20}{1,1^2} + \frac{30}{1,1^3} \approx 43,65 \text{ тис. грн,}$$

а для проекту **С**:

$$\frac{30}{1,1} + \frac{20}{1,1^2} + \frac{5}{1,1^3} \approx 47,59 \text{ тис. грн,}$$

тобто і за цим показником переважає проект **В**.

Як бачимо, значення NPV залежить від розподілу витрат і грошових надходжень у часі. Слід враховувати також вплив норми дисконту на значення NPV (чим вона більша, тим менше NPV).

Приклад 16.2. Відповідно до умов прикладу 16.1 порівняти проекти за модифікованою методикою визначення NPV .

Потоки дисконтованих надходжень для проектів **В** і **С** дорівнюють відповідно:

$$\frac{10}{1,1^2} + \frac{20}{1,1^3} + \frac{20}{1,1^4} + \frac{30}{1,1^5} \approx 55,53 \text{ тис. грн;}$$

$$\frac{10}{1,1} + \frac{10}{1,1^2} + \frac{20}{1,1^3} + \frac{20}{1,1^4} + \frac{20}{1,1^5} \approx 58,47 \text{ тис. грн.}$$

Для проекту **В** маємо $NPV = 55,53 - 43,65 = 11,88$ тис. грн, для проекту **С** значення $NPV = 58,47 - 47,59 = 10,88$ тис. грн. Отже, знову перевагу слід віддати проекту **В**.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) є співвідношенням суми приведених ефектів до розміру інвестицій, тобто

$$PI = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} : IC.$$

Індекс рентабельності (прибутковості) інвестицій тісно пов'язаний з NPV : якщо значення NPV позитивне, то $PI > 1$, і навпаки. Таким чином, якщо $PI \leq 1$, то проект вважається ефективним, а якщо $PI < 1$, то – неефективним.

Приклад 16.3. Відповідно до умов прикладу 16.1 розрахувати індекси рентабельності інвестицій PI для проектів **В** і **С**.

Для проекту **В** маємо $PI \approx 55,53/43,65 \approx 1,27 > 1$, для проекту **С** – $PI \approx 58,47/47,59 \approx 1,23$.

Індекс PI є відносним показником, який можна застосовувати для вибору одного з альтернативних проектів, що мають приблизно однакові значення NPV або ж комплектування портфелю інвестицій з максимальним значенням NPV .

Внутрішня норма прибутковості (*IRR*) є нормою дисконту r при $NPV = 0$, тобто розмір приведених ефектів дорівнює приведеним інвестиціям, що визначається за формулою:

$$IRR = \sum_t \frac{IC_t}{(1 + IRR)^t} = 0.$$

Якщо значення NPV інвестиційного проекту дає відповідь на питання про його ефективність за певної заданої норми дисконту r , то IRR визначають методом послідовних наближень і порівнюють з необхідною інвестору нормою прибутку на вкладений капітал. Якщо значення IRR не менше від потрібної норми прибутку на капітал, то інвестиції виправдані.

Приклад 16.4. Для проекту **В** (див. приклад 16.1) розрахувати внутрішню норму прибутковості.

При нормі прибутку 10 % ($r = 0,1$) $NPV \approx 11,96$ тис. грн (табл. 16.1). При $r = 0,2$ маємо:

$$NPV = \frac{-5}{1.2} + \frac{-10}{1.2^2} + \frac{-10}{1.2^3} + \frac{20}{1.2^4} + \frac{30}{1.2^5} \approx 4,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, $NPV > 0$, тому $IRR > 20$ %. За умови, якщо $r = 0,3$, маємо $NPV = 0,77$ тис. грн, а при $r = 0,4$ значення $NPV = -1,53$ тис. грн.

Отже, $30\% < IRR < 40\%$.

За допомогою методів послідовних наближень звузимо інтервал допустимих значень показника IRR . При $r = 0,35$ маємо $NPV \approx -0,54$ тис. грн. Отже, $30\% < IRR < 35\%$. При ставках дисконту 0,33; 0,32; 1,325; 1,326; 1,327; 1,328 отримаємо відповідно такі значення NPV , тис. грн: 0,06; 0,20; 0,07; 0,04; 0,01; -0,01. Звідси доходимо висновку, що $32,7\% < IRR < 32,8\%$. Для прискорення обчислень застосовують програмні засоби типу електронних таблиць.

За допомогою показника IRR можна визначити максимальний відносний рівень витрат, припустимий для проекту, що аналізується. Наприклад, якщо проект цілком фінансується за рахунок позички комерційного банку, то значення IRR показує верхню межу припустимого рівня банківської процентної ставки, перевищення якої перетворює проект на збитковий.

У реальності підприємство фінансує свою діяльність, включаючи й інноваційну, з різних джерел. За використання авансованих у його діяльність запозичених фінансових ресурсів підприємство платить відсотки і у такий спосіб несе обґрунтовані витрати для підтримки власного економічного стану. Показник, що характеризує відносний рівень цих витрат, має назву "ціни" авансованого капіталу (*Weighted Average Cost of Capital*) – $WACC$. Показник IRR порівнюють з $WACC$ проекту. Якщо $IRR > WACC$, проект слід підтримати; якщо $IRR < WACC$, його потрібно відхилити; якщо $IRR = WACC$, проект ані прибутковий, ані збитковий.

Для спрощення розрахунків NPV , PI і IRR застосовують спеціальні статистичні таблиці, які містять значення складних відсотків.

Із трьох розглянутих показників, тобто NPV , PI і IRR , лише перший є адитивним у часі, тобто NPV різних проектів можна підсумувати. Це вкрай важли-

ва властивість показника, яка робить його основним під час аналізу оптимальності інвестиційного портфелю.

Важливим фактором, що враховується при прийнятті рішень щодо фінансування інноваційних проектів, є період, упродовж якого будуть погашені понесені витрати, а також період, потрібний для отримання розрахункового прибутку. Отже, наступний показник *термін окупності PP* – це мінімальний інтервал часу від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний дохід від проекту стає позитивним і надалі залишається таким. Іншими словами, це відтинок часу, починаючи з якого початкові вкладення та інші пов'язані з проектом витрати покриваються результатами його втілення. Послідовність розрахунку терміну окупності залежить від рівномірності розподілу прогнозованих прибутків від інвестиції. Якщо прибуток розподілений за роками рівномірно, пропонується використовувати таку формулу:

$$PP = \sum_t \frac{IC_t}{P_t},$$

де IC_t – капітальні інвестиції; P_t – щорічний прибуток від капіталу.

Якщо прибуток розподілений за роками нерівномірно, то *PP* розраховують безпосередньо як період, протягом якого інвестицію буде погашено за рахунок кумулятивного прибутку, тобто:

$$\sum_t P_t \geq IC.$$

При цьому рекомендують у процесі розрахунку *PP* врахувати чинник часу. Для цього грошові потоки дисконтують за показником *WACC* і замість терміну окупності *PP* розраховують *дисконтований термін окупності DPP*, а саме – мінімальний інтервал часу, за межами якого:

$$\sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} \geq IC.$$

Із визначень двох останніх показників випливає, що дисконтований термін окупності *DPP* перевищує термін окупності *PP*. Показник *PP* обчислювати легше, проте він не дає змоги враховувати прибутки останніх періодів, різницю між проектами з однаковими кумулятивними прибутками, але різним розподілом їх у часі, та адитивність проектів (див. приклади 16.5 □ 16.7).

Приклад 16.5. Маємо проекти **A** і **B** з однаковими капітальними витратами по 15 млн грн, але з різними прогнозованими прибутками: відповідно по 5 млн грн протягом 5 років і по 5 млн грн протягом 6 років. Обидва проекти забезпечують окупність протягом 3 років. За показником *PP* проекти рівнозначні, але насправді проект **B** є вигіднішим, бо дає більший сукупний прибуток.

Приклад 16.6. Маємо два проекти: **A** з річними прибутками 400, 350 і 300 тис. грн і **B** з річними прибутками 300, 350 і 400 тис. грн. За показником *PP* проекти однакові, проте проект **A** забезпечує більший прибуток у перші два роки, що дуже важливо для прискорення розрахунків з кредитором.

Приклад 16.7. Підприємству запропоновано до реалізації три проекти: **A** та **B**, що є взаємовиключними, і **C**, що не залежить від них. Розподіл грошових потоків за проектами та їх комбінаціями показаний у табл. 16.6.

Організація може обрати не тільки один із запропонованих проектів, але й комбінації **A** та **C**, або ж **B** і **C**. Якщо проекти розглядати окремо за показником *PP*, то кращим є проект **B**. Якщо ж розглядати комбінації проектів, перевагу доцільно віддати комбінації **A** і **C**.

Таблиця 16.6

Розподіл грошових потоків за проектами

Рік	Грошові потоки за проектами, тис. грн				
	A	B	C	A, C	B, C
1-й	-10	-10	-10	-20	-20
2-й	0	10	0	0	10
3-й	20	0	0	20	0
4-й	5	15	15	20	30
Період окупності, років	2	1	3	2	3

Вибирати проекти за показником *PP* варто тоді, коли замовник стурбований здебільше проблемами ліквідності, ніж прибутками. Для замовника головне, аби інвестиції окупились якомога швидше. Так трапляється у випадку, коли інвестиції пов'язані з високим ступенем ризику, переважно в галузях і видах діяльності, де відбуваються швидкі зміни. Тому чим більш коротким є термін окупності, тим меншим є ступінь ризикованості проекту.

Для оцінки проектів використовують також *коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)* – відношення середньорічного чистого прибутку проекту P_{cp} (балансового прибутку за мінусом відрахувань у бюджет) до середньорічного обсягу інвестицій IC_{cp} (без залишкової або ліквідаційної вартості):

$$ARR = \frac{P_{cp}}{IC_{cp}} \cdot 100\%$$

Аналіз альтернативних проектів. Під час аналізу проектів нерідко виникає потреба обрати з кількох інвестиційних проектів найкращий. Частіше такий вибір визначається наявними фінансовими ресурсами. Як відзначалось, залежно від прийнятого критерію оцінки рішення може бути різним, незважаючи на тісний зв'язок між показниками *NPV*, *IRR* та *PI* ($NPV \geq 0$ тоді і тільки тоді, коли $IRR \geq 1$ та $PI \geq 1$).

16.5. Оцінка ефективності управління організацією

Відомо, що ефективність діяльності організації багато в чому визначається рівнем управлінської роботи, тобто ефективністю діяльності апарату управління, починаючи від дільниці та цеху і закінчуючи галуззю та економікою в цілому.

Поняття *ефективність* стосовно менеджменту організації також передбачає відповідне співвідношення витрат і результатів. Підвищити ефективність управління – це з меншими витратами отримати більші й кращі результати. У ході оцінки ефективності управління потрібно відповісти на питання: що є результатом управління і якими є витрати, пов'язані з його досягненням?

Ефективність управління визначається не лише оптимальністю функціонування об'єкта управління, але й якістю праці в управлінській системі. Очевидно, що управління є ефективним саме тому і в тій мірі, в якій воно сприяє здійсненню місії організації.

На ефективність управління впливає ряд факторів, які можуть бути систематизовані за різними ознаками.

За *змістом* розрізняють такі фактори:

➤ організаційні – раціональна структура апарату управління, чіткий функціональний розподіл праці, правильний підбір і розстановка кадрів, раціональний документообіг, трудова дисципліна;

➤ економічні – містять систему матеріального заохочення і матеріальної відповідальності;

➤ технічні – характеризуються технічною оснащеністю праці управлінців, ступенем використання техніки, технічною культурою;

➤ фізіологічні – це, головним чином, санітарно-гігієнічні умови праці;

➤ соціально-психологічні – охоплюють міжособистісні відносини, авторитет керівників, систему моральних мотивацій.

За *формою впливу* розрізняють фактори:

- *прямого впливу*, що безпосередньо впливають на ефективність управлінської праці. До їх числа відносять: організацію особистої праці менеджерів, їхню кваліфікацію, правильність підбору і розстановки кадрів в апараті управління;

- *непрямого впливу*, які здійснюють опосередкований вплив на роботу організації; тобто це психологічний клімат колективу, стиль управління, динаміка формальних і неформальних груп тощо.

За *тривалістю впливу* виділяють фактори *короткотривалої дії* і фактори *тривалого впливу*, приміром, короткотерміновий вплив можуть мати порушення трудової дисципліни. Натомість більша частина факторів має тривалий вплив, наприклад, стиль управління, психологічний клімат у колективі тощо.

За *ступенем формалізації* фактори, які впливають на ефективність управління, можуть бути розділені на такі, що можуть бути виражені *кількісно*, і на *невимірні*. Кількісно виміряти можна, приміром, рівень технічного оснащення управлінської праці, інтенсивність інформаційних потоків і т. ін. У той же час такі фактори, як задоволення трудовою діяльністю, психологічний клімат та ряд інших, не піддаються кількісному виміру і не можуть бути формалізовані.

Система показників ефективності управління організацією ґрунтується на зіставленні корисних результатів діяльності організації з витратами на здійснення управлінської діяльності.

Витрати на управління складаються з таких витрат: на оплату праці (заробітна плата, премії, доплати та матеріальне заохочення всіх категорій управ-

лінського персоналу – керівників, спеціалістів, службовців); на техніку управління (засоби обробки та носії інформації, оргтехніка, інше технічне оснащення процесів управління); на організацію та забезпечення управління (науково-дослідні роботи, наукова організація управлінської праці, забезпечення умов праці, підготовка та підвищення кваліфікації менеджерів); накладних витрат (службові відрядження, поштово-телеграфні, телефонні та канцелярські витрати, представницькі витрати тощо).

Рівень цих витрат у динаміці може служити показником абсолютної ефективності управління. Однак про справжню економічну ефективність управління можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість управління покращилась, або витрати на управління збільшилися, але ще більшою мірою поліпшилася якість управління.

Найбільш поширеним показником ефективності управління (E_y) є відношення загального або кінцевого результату виробництва (P_k) до сукупних витрат на управління (B_y):

$$E_y = \frac{P_k}{B_y} .$$

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає як загальний результат діяльності організації – обсяг виробництва, обсяг реалізації або сума прибутку.

Іншим широко вживаним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату діяльності до кількості працівників апарату управління ($Ч_{yn}$):

$$E_y = \frac{P_k}{Ч_{yn}} .$$

Інші кількісні показники ефективності системи менеджменту також можуть дати уявлення про його вплив на результативність діяльності організації, наприклад, співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління, частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темпи зміни цього показника. Економію живої та уречевленої праці апарату управління як критерій ефективності менеджменту характеризує частка управлінського персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу організації та темпи її зміни; скорочення тривалості виконання управлінських процедур, зменшення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління тощо.

Однак результативність й ефективність управління залежить від системності та злагодженості дій працівників служб і підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання ефективності діяльності працівників апарату управління використовують низку якісних показників, що характеризують специфіку управлінської праці. Основні серед них такі:

□ *рівень керованості* (K_k):

$$K_k = Y_n / Y_\phi ,$$

де Y_n – норма керованості; Y_ϕ – фактична кількість підлеглих у керівника;

□ *коефіцієнт раціональності структури* (K_{pc}):

$$K_{pc} = 1 - \frac{P_{\phi}}{P_n} \quad \text{або} \quad K_{pc} = 1 - \frac{A_{\phi}}{A_{mc}},$$

де P_{ϕ} , P_n – кількість підрозділів апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_{ϕ} , A_{mc} – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою;

□ *ступінь централізації управлінських функцій* (K_u):

$$K_u = P_{\phi\kappa} / P_{\phi},$$

де $P_{\phi\kappa}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_{ϕ} – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління;

□ *співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу* (K_c):

$$K_c = A_{лк} / A_{\phi\kappa},$$

де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{\phi\kappa}$ – кількість працівників функціональних служб;

□ *ступінь формалізації праці менеджерів* (K_{ϕ}):

$$K_{\phi} = A_{нд} / A_{зу},$$

де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зу}$ – загальна кількість управлінців;

□ *коефіцієнт повноти охоплення функцій управління* ($K_{оф\у}$):

$$K_{оф\у} = K_{\phi} / K_n,$$

де K_{ϕ} , K_n – кількість функцій (робіт), які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами;

□ *коефіцієнт дублювання функцій* (K_d):

$$K_d = K_{pz} / K_{pn},$$

де K_{pz} – кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами; K_{pn} – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами;

– *коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт* (K_{sc}):

$$K_{sc} = T_{проф.р} / T_p,$$

де $T_{проф.р}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі;

– *коефіцієнт надійності системи управління* ($K_{над}$):

$$K_{над} = K_n / K_{заг},$$

де K_n – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Оцінюючи ефективність управління, не варто забувати, що його результативність значною мірою залежить також від цілого ряду неекономічних факторів: демократизації управління, зростання ініціативи, самоідентифікації менеджерів з організацією тощо. Тому об'єктивна та всебічна оцінка ефективності управління можлива при системному використанні описаних і багатьох інших кількісних та якісних показників.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, у чому полягає *цільовий підхід* до оцінки ефективності.
2. Які можливості для оцінки ефективності надає *ресурсний підхід*?
3. Розкажіть про можливості, які надає *підхід із врахуванням внутрішніх процесів* для оцінки ефективності.
4. Поясніть, у чому полягає *комплексний підхід* до оцінки ефективності.
5. Прокоментуйте *показники економічної ефективності* за табл. 16.3.
6. Сформулюйте особливості *оцінки соціальної та екологічної ефективності* діяльності організації.
7. Охарактеризуйте показники, які використовуються для *оцінки економічної ефективності інноваційних проектів*.
8. Перелічіть основні показники для *оцінки ефективності управління*.

17. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

17.1. Інноваційні можливості сучасних інформаційних технологій

На основі досягнень у комп'ютерних і комунікаційних технологіях виникло нове явище віртуалізації підприємницької діяльності (див. 5.1), яке нині розглядається як генеральний напрям організаційного розвитку та підготовки інновацій. Усе частіше мова йде про віртуальні продажі, банківські операції, фонди, офіси, підприємства, економіки і навіть держави.

Під *віртуальною господарською структурою* мають на увазі гнучке внутрішньо- і міжорганізаційне утворення, яке створюється тимчасово для ефективного використання ключових матеріальних і нематеріальних ресурсів. У динамічній мережі такого утворення немає інституціональних і структурних рамок. Вона покликана створити найкращі умови для клієнтів і домогтися конкурентної переваги на визначеному ринку. На думку фахівців, віртуалізація веде до зміни традиційних уявлень про межі галузей і вимагає зміни правил ринкової гри. Віртуалізація включає такі складові:

- віртуальний прозорий електронний ринок, представлений інформаційними і комунікаційними послугами комерційного призначення з вільним доступом, добровільною і рівноправною участю партнерів; він діє в реальному масштабі часу, цілодобово й охоплює весь світ, унаслідок чого знімаються всі можливі часові і просторові обмеження на здійснення операцій;

- віртуальну реальність як імітацію реального життя та реальних бізнес-процесів, яка дозволяє інтуїтивно вибудувати складні структури і дає можливість ментально уявити матеріальні й нематеріальні блага ще до того, як вони набудуть реального існування;

- внутрішньо- і міжорганізаційні динамічні мережі, які об'єднують співробітників і партнерів, які використовують у роботі гнучкі форми розподілу праці й об'єднання компетенцій, а також працюють з банками даних і застосовують трансфер знань.

Розвиток та діяльність віртуальних господарських структур спирається на досягнення сучасних інформаційних технологій.

Поняття *інформація* (лат. *informatio*) означає викладення, роз'яснення якогось факту, події або явища; таким чином, інформація – це відомості про світ і процеси, які в ньому відбуваються. Залежно від сфери людської діяльності, яка обслуговується, інформація підрозділяється на наукову, технічну, виробничу, управлінську, економічну, соціальну і правову.

До *управлінської* має відношення інформація, що обслуговує процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних та нематеріальних благ і забезпечує розв'язання завдань організаційно-економічного управління народним господарством та його ланками. Вона являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого характеру. При цьому відомості власне економічного характеру є найважливішою складовою управлінської інформації.

Для *економічної* інформації притаманно: великі обсяги; циклічність і повторюваність у визначені терміни (місяць, квартал, рік); різноманітність джерел і споживачів; її супроводження логічними операціями.

Спосіб отримання, обробки, зберігання інформації і доведення її до користувача має назву *інформаційної технології*. Розрізняють ручну і комп'ютерну інформаційні технології. Для ручних технологій витрати часу на збір і обробку інформації доволі суттєві. Це неминуче призводить до того, що вона може стати неактуальною на момент готовності, саме тому управлінське рішення буде прийматись на основі "вчорашньої" інформації. Відтак управління, що має ручну інформаційну підтримку, не відповідає всім основоположним вимогам, які висуваються до використання інформації. Серед них:

- достовірність (інформація, яка основана на ручних обрахунках, завжди містить суттєву можливість помилки);
- повнота (приміром, інформація, яка не міститься на паперовому носії і подається "на чесному слові", навряд чи може вважатись повною);
- релевантність (суттєвість);
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- своєчасність (висока трудомісткість ручних операцій, у тому числі з обліку, вимагає значних витрат часу на збір і обробку інформації, унаслідок чого вона може стати неактуальною на момент готовності).

Сучасні інформаційні технології – це комп'ютерні технології, відмінні єдністю апаратної техніки і спеціального програмного забезпечення. До цих технологій застосовують такі вимоги:

- ▶ невелика вартість, яка має бути в межах доступності для індивідуального покупця;

▶ автономність в експлуатації без спеціальних вимог до умов оточуючого середовища;

▶ гнучкість архітектури, що забезпечує адаптивність до різноманітних сфер використання: в управлінні, науці, освіті й побуті;

▶ неагресивність операційної системи та іншого програмного забезпечення, що дає змогу працювати з комп'ютерною технікою навіть користувачу без спеціальної професійної підготовки;

▶ висока надійність (більше 5000 годин напрацювання до відмови).

Зауважимо, слабке використання сучасних інформаційних технологій в управлінні призводить до зниження продуктивності праці та ефективності роботи управлінського персоналу, до неприпустимих затримок у розв'язанні оперативних питань і до неправильних рішень у ході впровадження інновацій.

В невеликих офісах сучасні інформаційні технології найчастіше використовують для виконання таких видів робіт:

➤ обробка вхідної і вихідної інформації за допомогою текстових редакторів і засобів графіки презентацій (електронна пошта і факси, листи та запити, реклама й інша документація);

➤ збір та аналіз даних, розрахунків, які зазвичай виконуються з використанням електронних таблиць (розрахунки й обробка прайс-листів), формування звітів за різними напрямками і критеріями для аналізу і статистичної обробки інформації;

➤ накопичення і зберігання отриманої інформації, які забезпечують її швидкий пошук (за різними критеріями й ознаками) і доступ до неї з використанням систем управління базами даних;

➤ економічні й бухгалтерські розрахунки за допомогою облікових програмних засобів;

➤ аналіз фінансового стану та інших фінансових розрахунків за допомогою допоміжних фінансових програм.

Для реалізації трьох перших завдань треба користуватись не окремими програмами, а інтегрованими пакетами офісного обслуговування, в яких автономні програми уніфіковані, мають спільний інтерфейс користувача та однакові підходи до розв'язання таких типових завдань, якими є управління файлами, редагування, форматування, друк і т.д. Для вирішення четвертого і п'ятого завдань, тобто для виконання бухгалтерських і економічних розрахунків, на ринку існують десятки програмних пакетів, різних за галузевою орієнтацією, сервісними можливостями, масштабом завдань, набором виконуваних функцій, ступенем універсальності та інтегрованості.

Вибір програмного забезпечення слід проводити на підставі трьох основних оцінок: можливостей фірми-продавця; можливостей системи; фірми-розробника.

Оцінка можливостей фірми-продавця. Починати системний аналіз треба не одразу з вибору програмного забезпечення, а з оцінки власних потреб і можливостей за наведеними далі напрямками.

Комплексність. Комплексна постановка завдання та оцінка кінцевих результатів від впровадження системи передбачає врахування всіх можливих наслідків. Приміром, під час впровадження нової інформаційної технології може виникнути спротив з боку виконавців, обумовлений психологічними (небажання змін) або соціально-економічними (страх звільнення внаслідок некомпетентності щодо нової технології роботи) причинами. У прийнятті рішення про заміну інформаційної технології та інновацію має брати участь якомога більша кількість майбутніх користувачів. У такий спосіб буде забезпечений "ефект участі", оскільки результативність роботи людини, яка приймала рішення, значно вища. Окрім того, впровадження ділового програмного забезпечення найбільш ефективно на тих підприємствах, де керівники розуміють важливість і перспективність переходу на комп'ютерні технології.

Урахування обмеженості ресурсів. Ресурси, які має в своєму розпорядженні фірма на конкретний момент, практично завжди є обмеженими. Це особливо характерно для невеликих фірм. Обмеженість оборотних коштів стримує рішення керівництва щодо залучення їх на придбання позаоборотних активів. До того ж відсутність "зайвих" людей не дозволяє відволікати персонал на освоєння нових інформаційних технологій. Отже, освоювати їх доводиться без відриву від виконання основних обов'язків.

Порівняння можливих варіантів рішень. Альтернативи інформаційних рішень і способи їх оцінювання повинні бути порівняні за рядом ознак – можливість реалізації, повнота врахування всіх витрат і результатів та відсутність повторного розрахунку. До уваги також береться ступінь достовірності використаних показників і критеріїв оцінки.

Урахування часового фактору. Найбільш виправдано "прив'язати" впровадження програмного забезпечення до початку календарного року, однак при цьому потрібно врахувати сезонні коливання попиту для підприємств з очевидно помітною сезонністю. Окрім того, якщо у підприємства немає ані власного парку обчислювальної техніки, ані підготовлених кадрів, навряд чи є правильним "з розбігу" впроваджувати складний інформаційний комплекс, розрахований на архітектуру "клієнт-сервер".

Неперервність. У ході впровадження програмного забезпечення вже сьогодні потрібно передбачити перспективу "інформаційного зростання" в подальшому. Недостатньо створити інформаційну модель бізнесу, нехай навіть і вдалу, потрібно ще її увесь час переадаптувати, приводити у відповідність до мінливих умов ринку.

Невизначеність і ризик. При оцінці можливостей підприємства та ефективності від впровадження програмного забезпечення слід брати до уваги неповноту вихідної і виробничої інформації, можливість її випадкового або свідомого викривлення та інші подібні фактори.

Етапність. Часткова автоматизація є необхідним етапом переходу на інформаційні технології, важливо лише, аби вона не тривала аж надто довго. Впроваджуючи часткову автоматизацію, потрібно прораховувати подальшу перспективу. При цьому кожний інформаційний проект необхідно оцінювати по-

етапно, маючи на увазі, що найбільшу достовірність мають оцінки нинішніх, перших етапів роботи, а найменшу – останні, сильно віддалені у часі етапи.

Урахування центрів відповідальності. Необхідно оцінювати, на який саме рівень орієнтована система, а саме: конкретного спеціаліста, підрозділ, підприємство або на групу фірм. При цьому суттєво, це є одинична інформаційна база або база, яка розподілена у часі та просторі, а отже, потрібна консолідація декількох таких розподілених баз у єдину інформаційну систему. Інформаційна система, яка надає технічну можливість децентралізувати весь процес прийняття рішень, може змінити ієрархічну структуру управління.

Оцінка можливостей системи. Основними критеріями оцінки програмного забезпечення є її функціональна повнота, можливість розуміння її користувачем, неагресивність і надійність. У наших специфічних умовах підприємцю для обґрунтування управлінських рішень недостатньо звичайних бухгалтерських даних, тим більше, що вони орієнтовані на офіційну звітність і не завжди відповідають реальному стану бізнесу. Отже, для прийняття управлінського рішення важливими є аналітичний облік і управлінський аналіз, оперативне й стратегічне управління, планування і бюджетування, логістика й ситуаційне моделювання, маркетинг та контролінг. За умови широти встановлених функцій управління і комплексності системи слід керуватись принципом оптимальної функціональної достатності, оскільки чисельні вузькі специфічні функції можуть залишатись невикористаними. Між тим вони не виправдано ускладнюють роботу із системою, ведуть до її здорожчання.

Система має бути інтуїтивно зрозумілою. Цьому сприяють: простота її влаштування і легкість у навчанні; діалоговий режим і комфортний інтерфейс; екранні форми, де без навчання можна здогадатись про призначення пунктів, граф та вікон. Більшість споживачів висувають як основні вимоги наочність і простоту, комфортність і гнучкість ділової програми. Система має відслідковувати всі види випадкових помилок і передбачати захист від непередбаченого або свідомого викривлення інформації, повинна проінформувати про можливість втрати даних або відмовитись виконувати некоректну операцію. Окрім того, бажано мати засоби захисту від несанкціонованого доступу, здатність опиратись збоєм електропостачання і виходу з ладу обладнання.

При оцінці та виборі програмного забезпечення слід передбачити можливість його інтеграції з іншими програмними продуктами. Жоден тиражний продукт не здатний забезпечити користувачам увесь спектр рішень. Індивідуальна ж адаптація програмного забезпечення до умов організації достатньо дорога й не завжди економічно виправдана. Більш вигідним у конкретному випадку може бути експортування цих доводок з однієї програми в іншу.

Оцінка фірми-розробника. Відомі критерії оцінки фірм-розробників програмного забезпечення не завжди придатні в умовах нестабільності економічної ситуації. Отже, багато традиційних критеріїв за наших умов є не актуальними, приміром, оборот компанії у вітчизняній валюті за високої інфляції не може слугувати характеристикою бізнесу. До того ж сума надходжень залежить від конкретних умов контрактів (це чи повна передплата, чи часткова, чи оплата

за фактом тощо). Не завжди точно можна перевести гривневі надходження в інший валютний еквівалент, оскільки грошові кошти від покупця до продавця нерідко надходять через декілька днів (за схемою "покупець – банк покупця – банк продавця – продавець"). В умовах більш складних методів збуту (дилерська або дистриб'юторська мережа) затримка платежів може складати тижні та навіть місяці.

Не зовсім зрозуміло, як визначити кількість користувачів тієї або іншої системи – за кількістю підприємств, проданих копій програми або автоматизованих робочих місць. Тому з урахуванням складності використання кількісних характеристик для оцінки надійності фірм-розробників на перший план починають виходити показники якісні, що характеризують маркетингову стійкість або активність тієї або іншої фірми. Маркетингові критерії у даному випадку набувають особливої актуальності у зв'язку з тим, що автоматизація підприємства є тривалим процесом, який супроводжується численними зверненнями до продавця (оновлення версій, консультації, перенавчання персоналу тощо). Зважаючи на перспективу інформаційного зростання, покупець програмного продукту повинен бути впевненим у тому, що його постачальник буде здатен надавати потрібні йому послуги впродовж усього життєвого циклу програми. У нагоді тут будуть наведені нижче критерії.

Відкрита цінова політика. Приміром, наявність у фірми-розробника доступного будь-якому потенційному покупцеві прайс-листа на всі види програмної продукції позитивно характеризує дану компанію. Відсутність прайс-листа або неоднозначне визначення ціни на програмні продукти і супутні інформаційні послуги не можуть не насторожувати покупця. Адже не виключено, що фірма працює за принципом "кожному покупцю – свою ціну". Окрім того, однаково ризиковані як занадто високі, так і занижені "демпінгові" ціни. В першому випадку у фірми можуть бути серйозні труднощі зі збутом, а в другому – бажання позбутись морально застарілого товару.

Рекламна активність. За рекламною активністю компанії можна скласти враження про її стратегію. Відсутність реклами впродовж тривалого часу може свідчити або про фінансові складнощі, або про наміри полишити ринок.

Участь у традиційних виставках. Виставки є однією з найбільш поширених форм пропаганди програмних продуктів. Під час відомих виставок інтенсивність перемовин досягає найвищої позначки, а збут за результатами цих переговорів триває впродовж декількох тижнів і навіть місяців. Якщо фірма залишає традиційну виставку або навіть різко скорочує розмір стенда, це негативно характеризує її життєздатність. І навпаки, збільшення площі стенда, його оригінальне оформлення побічно свідчать про її стабільність.

Організація власних заходів. Показник характеризує інтенсивність маркетингу та уміння працювати з можливими клієнтами. Для організації власних семінарів фірмі-розробнику потрібна особлива винахідливість, досвід роботи з організації подібних заходів й уміння зацікавити своїми розробками.

Підтримка інформаційних каналів. Передачу інформації можна здійснювати поштою (direct mail), факсом або електронною поштою (e-mail). Каналами

інформації можуть слугувати також розсилання власних корпоративних видань, телефонні консультації ("гарячі лінії"), підготовка інформації для передачі в Інтернет (Web-сервер). Наявність інформаційної та консультаційної підтримки користувачів систем позитивно характеризує розробника.

Активність у пресі та інших засобах масової інформації. Для постачальників програмних продуктів комп'ютерні та ділові періодичні видання є чи не найбільш придатними засобами масової інформації. Саме тут концентрується реклама фірм-розробників. Кількість статей і згадувань у них про ці фірми побічно свідчить про їхню активність на ринку програмного забезпечення.

Нарешті, іншими важливими критеріями оцінки фірм-розробників є їхній *стаж роботи на ринку, наявність/відсутність інших видів діяльності, наявність/відсутність навчальних центрів, відгуки користувачів.*

17.2. Стратегічна роль інновацій для організації

Уважний читач цієї книги вже чітко розуміє, що організації повинні пильно стежити за змінами, які відбуваються навколо. Великі організації мають знайти способи так само швидко реагувати на зміни, як це роблять середні та малі фірми. Виробничим фірмам потрібно прагнути до використання нових, гнучких технологій, а сервісним – до сучасних інформаційних технологій. Адже в умовах конкуренції, яка постійно зростає, сучасні організації повинні бути готовими до інновацій і змін не лише для того, аби процвітати, але й щоб виживати.

Приміром, організації адаптуються до глобалізації, покладаючись на команди менеджерів та фахівців, здатних до самоуправління у питанні налагоджування каналів поставок і дистрибуції, до подолання часу і простору за рахунок електронного бізнесу. Інші організації утворюють спільні підприємства і консорціуми, що дозволяє їм здійснювати міжнародні операції та виходити на світові ринки, використовують структурні інновації, такі як культура організації, що дає змогу сфокусувати увагу на внутрішніх проблемах. Окрім того, в організацій виникає потреба в радикальних змінах стратегії та культури, швидких і постійних нововведеннях у технології та обслуговуванні.

Саме тому *сьогодні нормою вважається скоріше зміна, ніж стабільність.* Якщо раніше зміни накопичувались потроху і час від часу, то тепер вони відбуваються різко і безперервно.

Зміни організації, які здійснюють щоб пристосуватись до зовнішнього середовища, можуть бути оцінені за їхнім масштабом, тобто відповідно до того, інкрементальні вони чи радикальні. При цьому *інкрементальні зміни* (incremental change) являють собою серію неперервних рухів, які не порушують рівноваги організації в цілому і зазвичай торкаються лише її окремої частини.

Натомість *радикальні зміни* (radical change) ламають систему, що складалась, нерідко змінюючи організацію в цілому. Інкрементальна зміна – це, приміром, формування окремої команди з продажів у відділі маркетингу, тоді як зміна радикальна являє собою перехід усієї організації від вертикальної до го-

ризонтальної структури, коли фахівці, які працювали окремо у функціональних підрозділах, об'єднуються у команди: маркетингову, фінансову, виробничу і т.д.

Обмежені зміни значною мірою відбуваються тоді, коли вже склалась і підтвердила свою ефективність структура управління організацією. Ці зміни можуть стосуватись, приміром, подальшого вдосконалення технології, тоді як радикальна зміна пов'язана із створенням нової структури та уведенням нових управлінських процесів. Дійсно нова технологія тут схожа на прорив, а отримані нові продукти здатні утворювати нові ринки.

Стратегічні типи змін. Для досягнення стратегічної переваги менеджери можуть провести внутрішньоорганізаційні зміни чотирьох типів: продукти і послуги, стратегія та структура організації, культура організації, а також технологія. Як видно, кожен фірму характеризує неповторне сполучення всіх цих складових, які можуть бути не випадково, цілеспрямовано використані у відповідних обставинах ринку.

Зміни продукту і послуг (product and service changes) торкаються власне підсумків діяльності організації. Нові продукти можуть створюватись шляхом незначних змін уже існуючих або навіть вимагати відкриття нових виробничих ліній. Нові продукти і послуги зазвичай призначаються для розширення присутності компанії на ринку або для завоювання нових ринків, споживачів і клієнтів.

Зміни стратегії та структури (strategy and structure changes) стосуються адміністративної сфери організації, яка здійснює контроль і управління. Це зміни структури, стратегічного менеджменту, політики, системи винагород, трудових відносин, механізмів координації, управлінських систем інформування і контролю, бухгалтерії та бюджету. Зміни у стратегії та структурі зазвичай здійснюються "зверху-вниз", тобто від топ-менеджерів, тоді як зміни продукту і технології нерідко можуть бути ініційовані "знизу".

Зміни культури (culture changes) торкаються змін цінностей, установок, очікувань, переконань, здібностей і поведінки працівників. Тож це переважно важкі, за суттю своєю, зміни в образі мислення людей.

Усі ці чотири типи змін взаємопов'язані: зміна в одному сприяє початку змін і в іншому. Так, новий продукт може викликати зміни у технології виробництва, а зміни в структурі стануть приводом для набуття нових трудових умінь і навичок персоналу.

Елементи успішних змін. Незалежно від типу і масштабів змін існують визначені стадії інновацій, які являють собою відповідну послідовність подій, адже нововведення засвоюються організацією поетапно. Спочатку члени організації усвідомлюють можливість інновації, оцінюють її прийнятність, а вже потім обирають підходящу для змін провідну ідею. Отже, якщо втратити хоча б один з потрібних для здійснення інновації елементів, процес змін найімовірніше натрапить на невдачу. В загальному вигляді ці стадії описані далі.

1. *Ідеї.* Жодна фірма не здатна зберегти власну конкурентоспроможність, якщо не залучає і не реалізує нові ідеї. Адже зміна – це практичне втілення ідеї, бо ідея має неодмінно приводити до нового способу дій. Ідеї можуть як народжуватись у самій організації, так і приходити ззовні. Власна творчість є суттєвим

елементом організаційних змін, оскільки *творчість* (creativity) являє собою генерування нових ідей, які задовольняють наявні потреби або ж виникають спонтанно у відповідній для цього ситуації. Зростанню творчості в організації сприяють відомі прийоми: прагнення менеджменту до внутрішньої різноманітності, надання працівникам можливості взаємодіяти з іншими, відмінними від них за поглядами, наявність відповідного часу і свободи для експериментів, захоплення ризику і права на помилку.

2. *Потреби*. Ідеї як правило не розглядаються до тих пір, аж доки немає усвідомленої потреби у змінах. Вона виникає, коли менеджери бачать невідповідність між реальною і бажаною діяльністю організації, а інколи відчуття потреби змін загострюється під час кризи, у ситуації неможливості продовжувати діяльність такою, якою вона є. Саме тому співробітникам бажано не доводити справи до екстремальних випадків, виявляти потреби компанії і повідомляти про них топ-менеджерам.

3. *Прийняття*. Про цю стадію можна говорити, коли приймається рішення про втілення тієї або іншої ідеї у життя. На етапі прийняття і менеджери, і рядові співробітники повинні бути згодні з рішенням. Більш-менш масштабна організаційна зміна має бути схвалена і документально оформлена вищим керівництвом. При цьому менеджменту середнього рівня має даватись право на її часткове уточнення.

4. *Реалізація*. Це використання працівниками нової ідеї на практиці. Для цього може бути потрібним придбати нові матеріали, обладнання і навчити робітників. Роль реалізації вкрай важлива, тому що без неї усі попередні кроки є марними. Однак саме реалізація часто буває чи не найбільш складним етапом процесу змін, але доки виконавці не реалізують нову ідею, ніякі зміни не відбудуться.

5. *Ресурси*. Для того, аби щось змінити, по-перше, потрібна енергія і активність людей: адже зміни не відбуваються самі по собі. По-друге, потрібен проект, час і відповідні засоби.

У сучасному світі *організація, яка постійно не розробляє, не набуває існуючі та не опановує нові технології, втрачає своє місце серед конкурентоспроможних вже через декілька років*. Це правило стосується фірми-виробника промислової продукції, вищого навчального закладу або фірми, що торгує, – тут немає винятків. Депресивна організація, яка несвоєчасно реагує або ж не реагує зовсім на зміни в зовнішньому середовищі, вибуває з гонки. Саме тому інноваційні організації примітні гнучкістю, делегуванням повноважень і відсутністю жорстких робочих правил.

Власне зміни притаманні органічній, вільно діючій організації; це організаційна форма, яка якнайкраще адаптована до хаотичного оточуючого середовища. Гнучкість організації з органічною структурою пояснюється свободою творчості та появою від цього нових ідей, можливості творити й експериментувати. І навпаки, механістична структура внаслідок надмірної регламентованості придушує інновації. Саме тому вона якомога краще пристосована для успішного і тривалого виробництва стандартних виробів і послуг. Тож перед організа-

цією, яка бажає бути одночасно інноваційною і механістичною, постає проблема: створити структуру, яка була б і органічною, і механістичною. Для цього застосовується подвійний підхід.

Подвійний підхід. Ми зазначали, що ініціація і реалізація є різними, за своєю суттю, підходами. Тож такі особливості оргструктури, як децентралізація і свобода працівників, є найкращими для виникнення ідеї, але вони не є найкращими для реального забезпечення її подальшої реалізації: працівники можуть ігнорувати інновацію внаслідок відсутності центральної влади і загальної невизначеності. Один з можливих підходів, це – *подвійність* (ambidextrous), тобто організація має включати структури і менеджмент, які сприяють творчості й одночасно забезпечують втілення потрібних змін. Таким чином, у випадку, коли ситуація буде потребувати нових ідей, організація може працювати як органічна, і вона поведе себе як механістична, коли настане час їх реалізації.

17.3. Методи сприяння назрілим інноваційним процесам

Методи, які застосовуються для підтримки подвійного підходу, доволі різноманітні. Зосередимось на тих, які набули значного поширення.

Змінювані структури (switching structures) існують в організаціях, які здатні працювати як органічні, коли це потрібно для виникнення нової ідеї. Реалізуючи двосторонній підхід, організації можуть змінювати свою структуру, застосовуючи різні прийоми.

Так, Philips Corporation, яка виробляє будівельні матеріали, кожний рік створює до 150 тимчасових команд із співробітників різних підрозділів. Ці команди напрацьовують ідеї вдосконалення продукту і методів роботи корпорації. Після п'ятиденного мозкового штурму і знайдення рішення щодо розв'язання існуючої проблеми (органічна структура), компанія переходить до її впровадження (механістична структура).

Gardetto's, сімейне підприємство швидкого харчування, направляє невеликі команди працівників відпочити на ранчо перед мозковим штурмом, у ході проведення якого вони прагнули "віддячити" тим, хто пропонує якомога більше ідей. Через два-три дні команда повертається в регулярну організаційну структуру, аби кращі з ідей втілити у життя.

У компанії Boeing поряд із традиційною "фабричною" структурою створені "майстерні чосу". В них працюють яскраві індивідуальності, які не бояться порушувати умовності. Відомий випадок, коли Robert Harms, механік однієї з таких майстерень, застосував ідею сінонавантажувача і придумав, як можна піднімати важкі пасажирські крісла із заводської підлоги до рівня люку літака – 13 футів (близько 4 метрів) без допомоги мостового крану. Ця історія надихає "майстерні чосу", оскільки їхні незвичні ідеї допомагають Boeing будувати літаки дешевше, швидше і краще.

Підприємство NUMMI, дочірня компанія Toyota, розташована в Каліфорнії, для проектування модельного виробництва нових автомобілів створює самостійну тимчасову крос-функціональну пілотну команду з органічною струк-

турою. Коли модель, напрацьована командою, направляєтся у виробництво, працівники повертаються до своєї звичної роботи.

Як видно, кожна з цих організацій, використовуючи подвійний підхід, творчо підійшла до створення органічних структур, які реально сприяють розвитку нових ідей у рамках більш жорстких механістичних умов.

Творчі підрозділи. У великих організація ініціація інновацій доручається самостійним творчим підрозділам (creative departments). Штатні підрозділи, такі як проектно-дослідницьке, інженерне, дизайнерське, системно-аналітичне, підготовляють умови для практичної реалізації змін. Творчі підрозділи мають органічну структуру, інакше будуть існувати ускладнення для народження нових ідей. Натомість підрозділи, які використовують ці інновації, мають механістичну структуру, потрібну для виробництва. Отже, один підрозділ відповідає за напрацювання інновації, тоді як інший – за її реалізацію.

Подібним же типом творчих підрозділів є інкубатор ідей (idea incubator), що набуває все більшу популярність. Він має акумулювати ідеї усіх співробітників організації, але в інкубаторі вони надалі можуть розвиватись, знаходячись поза впливом адміністрації і політики. Інкубатор дає можливість діяти, застосовуючи можливості всієї організації, а не виносити ідеї назовні з надією, що хтось зверне на них увагу.

Венчурні команди (venture teams). Це метод, який використовують для того, аби надати свободу творчості в організації. Командам зазвичай виділяють приміщення і створюють сприятливі умови, в тому числі не обтяжують різними організаційними умовностями і процедурами. Така команда схожа на невелику компанію всередині компанії великої. У такий спосіб організації використовують концепцію венчурних команд для звільнення творчих людей від бюрократизму потужної корпорації. Так, більшість компаній, що успішно використовують Інтернет, налагоджували цю діяльність за допомогою венчурних команд, які мали свободу і повноваження для експериментування і розвитку за рахунок нової техніки. Аби бути дієздатними, венчурні команди мають залишатись невеликими, автономними і небюрократичними.

Один з різновидів венчурних команд має назву "*кабінет скунса*" (skunk works), який являє собою окрему невелику, неформальну, високо автономну і нерідко секретну групу, що розробляє ідеї, здатні привести до великих технічних досягнень у бізнесі. Ще одним варіантом венчурних команд стали *венчурні фонди нових підприємств* (new-venture fund), які здійснюють підтримку співробітників, які розробляють нові ідеї, продукти або види бізнесу.

Корпоративне підприємництво прагне розвивати внутрішній підприємницький дух, філософію і структуру, які разом піднімають кількість інновацій вище середнього рівня. Корпоративне підприємництво може використовувати творчі підрозділи і нові венчурні команди, але воно одночасно слугує інструментом вивільнення творчої енергії співробітників. Головне завдання цього підходу полягає у сприянні *захисникам ідей* (idea champions). Адже захисники витрачають час і енергію на їх реалізацію, прагнучи для цього подолати природний опір змінам і переконати інших у перевагах нової ідеї.

Захисники ідеї бувають двох типів. *Захисник творчої ідеї або продукту* (technical or product champion) – це людина, яка висуває або ж розробляє ідею технологічної інновації і віддається їй цілковито, інколи ризикуючи становищем або престижем. *Захисник управління ідеєю* (management champion) діє як прибічник або спонсор, який її захищає і просуває всередині організації. Він бачить потенційні можливості, має престиж і повноваження для того, аби ретельно розібратися з її впровадженням і визначити ресурси. І ті, і інші захисники ідеї працюють разом, адже технічна ідея буде мати шанс на успіх лише у випадку, якщо менеджер знайде зацікавленого і надійного спонсора.

Ініціатори змін повинні бути готовими до перешкоджання інноваціям. Урешті-решт забезпечення змін має пройти послідовні стадії у їхньому сприйнятті керівництвом і співробітниками організації: ознайомлення, усвідомлення, розуміння, прийняття рішення про реалізацію і власне впровадження. Ці стадії являють собою відповідні етапи – підготовка, схвалення і прихильність до нового, у ході яких мають бути подолані наведені нижче перешкоди.

Надмірна увага до витрат. Керівництво може захватити ідея надмірної економії і, якщо нововведення не обіцяє зменшення витрат, приміром, коли воно торкається підвищення трудової мотивації робітників або більш повного задоволення потреб споживачів, воно може й не бути сприйнятим.

Недооцінка користі. Будь-яка значна зміна викликає як позитивні, так і негативні реакції. Тож для того, аби користь від ініціативи побачили і менеджери, і рядові співробітники, може знадобитись спеціальне їх навчання. Проте, якщо система преміювання в організації не заохочує ризику, працівники можуть сприйняти інновацію як небезпечну і провалити її.

Нестача координації і кооперації. Під час реалізації змін незгуртованість в організації і супутні конфлікти часто стають результатом замалої координації. Окрім того, у випадку зміни технології стара і нова системи мають бути порівняними та не виключати одна одну.

Запобігання невизначеності. Кожний окремий працівник, як правило, побоюється невизначеності, пов'язаної із змінами. Для того, аби співробітники знали, що відбувається, і розуміли, як це позначиться на їхньому становищі, потрібен постійний обмін інформацією.

Страх втрати. Як менеджери, так і підлеглі побоюються того, що можуть втратити владу, статус і навіть роботу. В цих випадках інновації потрібно проводити обережно і поступово, бажано залучати до їх підготовки і проведення всю організацію.

Окрім вказаного, менеджери можуть також застосувати деякі спеціальні методи сприяння нововведенням.

1. *Формування відчуття необхідності змін.* Коли менеджери самі для себе з'ясовують потребу у змінах, вони повинні сприяти подоланню власного опору новому, викликавши у себе почуття неминучості інновації.

2. *Формування союзу для управління змінами.* Ті, хто впроваджують зміни, мають знайти собі союзників в організації, які мають достатньо влади і впливу, а також здатні керувати. Вирішальним фактором для успіху інновацій стає під-

тримка проекту вищим керівництвом. І навпаки, відсутність підтримки стає однією з найбільш поширених причин невдач. До такого союзу повинні входити менеджери як середньої, так і низової ланки.

3. *Формування світогляду і стратегії змін.* Керівники компаній, які успішно проводять конструктивні перетворення, зазвичай концентрують увагу на формулюванні та ясному викладенні такої концепції і стратегії процесу змін, що мотивує співробітників. Адже навіть при частковій зміні уявлень про те, як можна покращити майбутнє за допомогою такої стратегії, досягнуте нове розуміння працівників має значну рушійну для організації силу.

4. *Висування ідеї, яка відповідає потребам організації.* Нова ідея може з'явитись лише в організації з органічною структурою. Саме така організація заохочує людей до творчості, забезпечує їм свободу, потрібну для роздумів і перевірки нових можливостей.

5. *Подолання перешкоджань змінам.* Багато добрих ідей не були використані, бо менеджери не змогли передбачити або подолати опір споживачів, співробітників і колег. Якими б позитивними не були можливості, пов'язані з упрощенням нового, його реалізація неодмінно викличе конфлікт із чиймись інтересами і поставить під загрозу деякі угруповання в організації. Аби підвищити шанси інновації на успіх, керівництво має усвідомити конфлікт, можливі загрози і втрати та обрати одну з наведених далі стратегій.

6. *Відповідність потребам і цілям споживачів.* Найкраща стратегія для подолання опору – це гарантування відповідності передбачених змін реальними потребам. Подолання перешкод в організації означає, що зміни будуть корисними всім тим, кого вони торкнуться.

7. *Комунікація і навчання.* Комунікація означає інформування споживачів про необхідність змін і профілактику слухів, неправильно сприйнятої інформації і надуманих образ. Відомо, що одна з головних причин невдач інновацій полягає в тому, що співробітники узнавали про зміни зі сторони. Тут топ-менеджери прагнули зосередити увагу на громадськості та акціонерах, а не на тих, хто був безпосередньо з інновацією пов'язаний, тобто не на своїх співробітниках.

8. *Психологічно безпечне оточуюче середовище.* Психологічна безпека – це впевненість людей у тому, що їм не будуть перешкоджати і вони не будуть переслідуватись. Беручи участь у змінах, люди мають відчувати свою безпеку і можливість отримати зиск від роботи по-новому.

9. *Створення команд для проведення змін.* Цей метод доволі ґрунтовно розкритий у даному розділі і розділі 10 даної книги.

10. *Виховання захисників ідеї.* Останній метод, теж, був докладно обґрунтований і описаний.

11. *Це також участь і вкладення у реалізацію нового,* про що вже йшла мова.

12. Нарешті, як крайній засіб – *насилля і примус*, тобто застосування влади.

Таким чином, представлене у даному підрозділі віддзеркалює існуючі сучасні уявлення і тенденції про сутність інновацій в організаціях.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть, що таке *інформація*, і які *вимоги* до неї висуваються.
2. Чому вибір програмного забезпечення для організації слід проводити з *урахуванням оцінки можливостей фірми-продавця*?
3. Розкрийте, чому *рекламну активність і участь у традиційних виставках* потрібно брати до уваги, обираючи фірму-продавця.
4. Чому сьогодні нормою вважається *скоріше зміна, ніж стабільність* організації?
5. Поясніть сутність *інкрементальних і радикальних змін* в організації.
6. Яка роль *органічних і механістичних* структур в організації?
7. Розкрийте сутність *методів сприяння нововведенням*.

18. ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ

18.1. Організація офісу проекту

У даному розділі розглядаються достатньо нові для практики України питання щодо *організації офісу проекту* – специфічної інфраструктури, що забезпечує визначений територіально розподілений простір для здійснення діяльності команди проекту. Тож тут питання про команду проекту порушується лише в аспектах, які торкаються її роботи в рамках офісу. Управління великим проектом, як правило, передбачає наявність доволі презентабельної команди, що складається з керівника (менеджера) проекту, менеджерів і фахівців з різних напрямків діяльності, а також декількох функціональних працівників. Специфіка їхньої спільної діяльності полягає в наступному:

- команда, як організаційна структура, існує на час реалізації проекту;
- склад команди проекту не є на весь час визначеним, він має обов'язково змінюватись разом з виконанням кожного з етапів проекту, тобто частина персоналу залучається на певні періоди. Наприклад, члени команди можуть працювати над проектом не повний робочий день, а визначений час разом з іншою, основною для них діяльністю; члени команди проекту можуть працювати одночасно в різних стабільних організаціях, здійснюючи функції з реалізації проекту паралельно з основною роботою; члени команди проекту можуть діяти як в межах одного міста, так і у межах різних міст, а також у різних регіонах.

Таким чином, вищезазначене висуває особливі вимоги до організації роботи команди проекту, найбільш важливими серед яких є необхідність організації інфраструктури, яка б дозволила реалізувати як централізовані, так і децентралізовані функції проекту та забезпечити конфіденційність і захист його комерційної таємниці. Такою інфраструктурою як раз і є офіс команди проекту. Ідеологія офісу, прийнята в країнах з розвиненими економіками, трактує офіс не

тільки і не стільки як окреме приміщення, обладнане комп'ютерною та оргтехнікою, з якого здійснюється управління проектом, але як інфраструктуру, що забезпечує всі процеси управління проектом.

Тож *офіс проекту* – це специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (чи портфелю проектів) у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій і відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій.

Основне *призначення* офісу проекту у такому розумінні полягає в забезпеченні ефективної комунікації членів команди проекту під час спільного виконання робіт, що можливо лише за наявності розвинених сучасних засобів зв'язку, комп'ютерів і специфічного програмного забезпечення, засобів телекомунікації, різноманітної оргтехніки, сучасних інформаційних технологій і т.п. Офіс проекту – це те оптимальним чином організоване середовище (у традиційному розумінні – місце), де члени команди проекту можуть здійснювати процеси управління проектом, проводити наради, вести переговори з партнерами і зберігати проектну документацію.

У західній системі управління проектами офіс проекту в загальному вигляді розуміють як *визначений набір робочих місць*, прив'язаних до конкретних географічних координат. У тому числі:

- ▶ головний офіс, де розміщується менеджер проекту, зберігається основна документація, проводяться важливі наради, встановлені засоби зв'язку, комп'ютерне устаткування, оргтехніка та ін.;

- ▶ набір територіально розподілених офісів (обладнаних робочих місць, у тому числі домашніх і мобільних) окремих груп або членів команди проекту, де встановлені засоби комунікації, комп'ютери та оргтехніка;

- ▶ а також *віртуальний офіс*, не прив'язаний до визначеного місця; це програмно-телекомунікаційне середовище, що забезпечує можливість роботи і комунікацій за єдиними стандартами.

У зв'язку з тим, що детальний склад офісу і як комплекс робочих місць, і як програмно-телекомунікаційне середовище істотно залежить від специфіки конкретного проекту, нижче подаються основні принципи і вимоги до офісу проекту. В багатопроектній системі офіс проекту, зазвичай, являє собою багаторівневу систему.

На *першому рівні* цієї системи розглядаються конкретні проекти і принципи їх моніторингу. На цьому рівні працює одна або декілька команд менеджерів, які забезпечують планування проектів з урахуванням обмежених ресурсів, оцінки витрат і майбутньої вартості проекту, а також контроль поточного стану проекту і підготовку звітів. Тут використовуються традиційні інструменти та інформаційні технології моніторингу проектів.

На *другому рівні* – розглядаються питання формування портфеля проектів організації, їх взаємозв'язок і раціональне наповнення. Тут базовими є інструменти тендерів (для наповнення портфеля замовлень), стратегічного менеджменту, управління загальними ресурсами та управління якістю в проектах.

На *третьому* – оцінюються задачі корпоративної політики розвитку проектної організації.

В однопроектній системі офіс орієнтований на управління конкретним проектом. Експертна оцінка показує, що такий підхід визначає 30 – 40 % економії витрат на проект і часу на їхню реалізацію.

Основні вимоги до організації офісу проекту:

- наявність реального управлінського офісу – приміщення;
- єдині стандарти підготовки і супроводу проектів (проекту);
- інформаційна технологія управління проектами;
- база даних і шаблонів типових рішень щодо проектів;
- комп'ютерна мережа, поєднана з Інтернетом;
- віртуальний офіс на базі комп'ютерних мереж, що забезпечує функціонування команди проекту в режимі реального часу, незважаючи на територіальний розподіл членів команди.

Основою віртуального офісу є розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань, вести єдиний облік, контроль, моніторинг робіт з проекту, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради у реальному режимі часу.

Переваги віртуального офісу пов'язані з можливістю організації ефективно розподіленої системи управління проектами (з підключенням домашніх і мобільних офісів). Такий проектний офіс містить дві групи програмних засобів у рамках технології "клієнт – сервер" або іншої мережної технології. Перша група програмних засобів розміщується на сервері та включає засоби ведення баз даних, приміром, Oracle, Informix для взаємодії проекту з менеджерами. Друга розміщується на робочому місці клієнта і через Інтернет або іншу систему обміну інформацією підтримує функції віртуального офісу.

Ці віртуальні функції першого рівня дозволяють менеджеру проекту фіксувати поточний стан проекту відносно ресурсів, виконання робіт і витрат незалежно від місця реального перебування членів команди проекту. При цьому використання мобільної техніки "ноутбук + модем + мобільний телефон" перетворює віртуальну частину офісу на мобільну.

Сучасне поняття офісу містить велику кількість технічних і організаційних аспектів, наприклад *приміщення*, включаючи проектування просторово-планувальних рішень приміщень головного офісу проекту, а також опрацювання питань інтер'єру і внутрішнього оздоблення та облаштування його меблями.

Оргтехніка і допоміжне устаткування. Серед них пристрої для організації документообігу; організаційні засоби – дошки для малювання, планшети для календарних графіків, устаткування для проведення нарад тощо; організаційна техніка – копії, проектори, знищувачі паперу; засоби безпеки – сигналізація, регламентація доступів у приміщення; господарський інвентар і устаткування.

Програмно-комп'ютерні комплекси та засоби зв'язку і телекомунікацій. До них відносять: комп'ютерну техніку – мережне устаткування, комп'ютери,

сервери, принтери; програмне забезпечення; засоби зв'язку – телефонні станції, телефонні апарати, канали зв'язку, мобільні телефони.

Усі складові офісу взаємозалежні, саме тому, формуючи поняття про офіс, треба знати, що мова йде про єдину організаційно-технічну систему.

Конкретний проект характеризується специфікою бізнес-процесів його реалізації. Під *бізнес-процесами* тут мають на увазі сукупність дій, процедур, що складають зміст одного завершеного циклу акту бізнес-діяльності. Приміром, бізнес-процес збуту починається із заповнення форми замовлення менеджером відділу збуту, продовжується плануванням виробництва, підтвердженням факту доставки від дистриб'юторів, формуванням рахунку-фактури в бухгалтерії, контролем за наданим товарним кредитом і зарахуванням грошей на рахунок постачальника.

Бізнес-процес розбивається на окремі *бізнес-операції*, наприклад, оформлення рахунку або доставка продукції. Елементи бізнес-процесу такі: генерація ідеї, яка визначає загальний напрямок процесу; формування задуму; формування цілей; установлення змісту процесу; планування операції щодо зіставлення визначених завдань і розміщених ресурсів для мінімізації витрат; складання бізнес-плану; укладання контракту; планування ресурсного забезпечення; реалізація процесу і його завершення.

По суті кожен бізнес-процес являє собою окремий проект, а його реалізація розробляється в рамках методології управління проектами. Кожний конкретний проект розділяють на окремі бізнес-процеси. Реалізація бізнес-процесів у межах управління проектом має бути організована оптимально, а це обумовлює такі вимоги до офісу:

- ▶ інформаційний супровід бізнес-процесу повинен бути орієнтованим на оптимальне за часом і витратами його виконання;
- ▶ має бути виключене дублювання бізнес-операцій;
- ▶ менеджери, які діють у межах одного бізнес-процесу, повинні бути пов'язані між собою засобами комунікації і локалізовані від менеджерів, які виконують інші види робіт.

Послідовність *проекткування офісу* включає такі види робіт:

- проектування організаційної структури бізнес-процесів команди;
- виявлення вимог структури і процесів до технічних та організаційних рішень з точки зору використання різних ресурсів;
- проектування територіальної структури бізнес-процесів та їх оптимізація;
- визначення просторово-планувальних рішень;
- проектування інформаційної системи проекту;
- проектування програмного забезпечення проекту;
- проектування апаратного забезпечення проекту (локальних та розподільних мереж проекту);
- проектування засобів і каналів зв'язку;
- проектування інтер'єру та меблів;
- визначення потреби у засобах пересування;
- розробка бюджету інвестицій в офіс проекту;

➤ розробка бюджету поточних витрат.

Загалом *архітектура офісу* повинна забезпечувати такі блоки:

▶ систему експорту / імпорту документів, включаючи розпізнавання текстів, сканування документів, факс-службу, електронну пошту, комп'ютерну телефонію та Інтернет;

▶ систему управління доступом користувачів;

▶ систему управління документообігом;

▶ систему управління зберіганням документів, включаючи традиційне сховище паперових документів, неструктуровану (файли) і структуровану інформацію (бази даних).

Таким чином, можна розділити питання офісу як базового місця і віртуального офісу як розосередженого комп'ютерно-інформаційного простору. З практичної точки зору віртуальне підприємство є мережею вільновзаємодіючих і взаємно сприятливих одне одному агентів (менеджерів), які знаходяться в різних місцях. Ці агенти розробляють спільний проект або ряд взаємозалежних проектів, знаходячись між собою у відносинах партнерства, кооперації, співробітництва, координації і т.п.

Поняття *віртуальної інфраструктури* ідеально підходить для формування офісу проекту. Об'єднання ресурсів при створенні віртуальних офісів проектів характеризується територіальною незалежністю, тобто прийняття рішень і вирішення завдань за принципом поділу праці відбуваються не зважаючи на кордони. Співробітництво членів команди проекту носить тимчасовий характер або ж організується на певний термін.

Переваги віртуальних мереж офісу тут очевидні: розширення діючого ресурсного потенціалу йде без втрати гнучкості; внутрішня координація здійснюється за допомогою інформаційної технології, підкріпленої культурою взаємної довіри; можливе паралельне управління різноманітними процесами в ході реалізації проектів. Як видно, основним і системоутворюючим принципом для функціонування тимчасового мережного віртуального офісу проекту, що виходить за межі окремої фірми, є послідовне та ефективне *використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій*.

Інфраструктура сучасного віртуального офісу проекту має включати такі основні складові: мережа Інтернету; міжнародний стандарт для обміну даними, приміром за моделями продукції STEP (Standard for Exchange of Product model data); стандарти взаємодії прикладних програм, наприклад стандарти COBRA (Common Object Request Broker Architecture).

Головні ознаки, що розкривають зміст поняття *віртуальний офіс проекту*, включають:

➤ інтеграцію кращих засобів і досвіду різних підприємств у рамках стратегічно доцільної команди проекту;

➤ організацію навколо проектів або ключових процесів (наскрізних ділових процесів життєвого циклу проекту, продукту);

➤ утворення автономних робочих груп, забезпечення співробітництва і координації осіб і колективів, просторово відділених один від одного;

- тимчасовий характер, гнучкість, можливість швидкого утворення, розвитку, переструктурування і розформування у потрібний час;
- поєднання децентралізації та централізації в управлінні при переважному розвитку децентралізованого (розподіленого) управління, пріоритет координаційних зв'язків;
- максимально широкий розподіл і гнучкий перерозподіл повноважень влади, прийняття рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії, поєднання висхідного і низхідного варіантів проектування;
- організацію групової взаємодії фахівців за допомогою комп'ютерної техніки, включаючи зустрічі в мережі (meeting on the network) і погоджені потоки роботи (work flow);
- розробку неоднорідних комп'ютерних середовищ і мереж, використання архітектури "клієнт – сервер", застосування програмних засобів забезпечення колективної діяльності (groupware) різного класу.

Програмно-комунікаційне середовище віртуального офісу базується на безупинній інформаційній підтримці життєвого циклу проекту. У західній методології така підтримка має назву CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support). По суті CALS сьогодні є глобальною стратегією підвищення ефективності бізнес-процесів, що виконуються у ході життєвого циклу проекту, за рахунок інформаційної інтеграції і спадкоємності інформації.

Засобами реалізації даної стратегії є CALS-технології, в основі яких лежить набір інтегрованих інформаційних моделей – самого життєвого циклу і виконуваних у ході його бізнес-процесів, продукту (виробу), виробничого та експлуатаційного середовища тощо. Можливість спільного використання інформації забезпечується застосуванням комп'ютерних мереж і стандартизацією форматів даних, що гарантує їхню коректну інтерпретацію.

Ідеальною основою для вирішення поставленого завдання є використання єдиної інтегрованої моделі проекту та його життєвого циклу, яка описує об'єкт настільки повно, що сама виступає в ролі єдиного джерела інформації для будь-яких виконуваних у ході життєвого циклу процесів. В основі віртуального офісу проекту повинна знаходитись ідеологія інтегрованого Інтранет-середовища, яке являє собою технологію управління комунікаціями проекту, в чому його відмінність від Інтернету, який є технологією глобальних комунікацій. У ході реалізації комунікацій проекту виділяють три такі рівні: апаратний, програмний та інформаційний.

З точки зору апаратного і програмного рівнів комунікації, *Інтранет* – це організація надійного каналу з'єднання і передачі інформації без її викривлення, а також збереження інформації та ефективний доступ до неї. У плані технічної реалізації цих рівнів Інтранет практично не відрізняється від Інтернету, оскільки має такі самі локальні і глобальні мережі, ті самі програми (Інтранет-навігатори, Web-сервери, електронна пошта, телеконференції) і навіть таких самих виробників програмного забезпечення).

Головна особливість Інтранету полягає в інформаційному рівні комунікацій, що визначається специфікою проекту і є найбільш істотним для управління

проектом. При цьому апаратний і програмний рівні комунікацій у повній мірі забезпечуються. Технологія Інтранету перетворила паперові документи в електронні сторінки і файли; дошку оголошень – у Web-сервер; записки і телефонні дзвінки – у повідомлення електронної пошти; газетні новини – у повідомлення сервера про події, телеконференції. Інтранет робить комунікації проекту більш надійними, швидкими та інтенсивними, доступ до інформації прискорюється і спрощується.

Отже, ідеологія офісу проекту є новою діловою практикою в Україні, для якої стійка організаційна структура та офіс для неї є умовами успішного ведення бізнесу.

18.2. Структура інформаційного фонду організації

Інформаційне забезпечення є найважливішою підсистемою автоматизованої інформаційної системи (АІС) фірми. АІС включає: внутрішньомашинну інформаційну базу; незалежні масиви даних; інформаційний фонд; нормативно-довідковий фонд; оперативні, вихідні та архівні файли. Після побудови діалогічної моделі бази даних залишається тільки спроектувати її у пам'ять обчислювальної системи, користуючись відповідними програмними засобами. Це є сутністю останнього етапу, а саме: фізичного проектування бази даних.

Фізичне проектування бази даних – це відображення діалогічної концептуальної моделі у пам'яті обчислювальної системи. Інструментами для проектування фізичних записів є системи управління базами даних. *Система управління базами даних (СУБД)* – програмна система, призначена для створення на ЕОМ спільної для багатьох додатків бази даних, підтримання її в актуальному стані й забезпечення ефективного доступу користувачів до даних. Вибір СУБД для практичних додатків визначається: технічним забезпеченням та архітектурою інформаційної системи; використовуваними операційними системами; типами даних у базі та технологічною платформою, на якій функціонує інформаційна система організації (табл. 18.1).

Інформаційне забезпечення АІС поділяється на позамашинне та внутрішньомашинне. Це зумовлене тим, що первинна інформація виникає в позамашинній сфері і характеризує процеси, явища та об'єкти. Як правило, первинна інформація фіксується в первинних документах. Для реалізації завдань користувача дані з позамашинної сфери мають бути перенесені на машинні носії, де вони утворюють машинну інформаційну базу. Основна функція машинного забезпечення полягає в надійному збереженні на машинних носіях необхідних даних і в зручному доступі до них для вирішення завдань користувачів.

Банк даних створюється для задоволення інформаційних потреб усіх користувачів АІС. Традиційно він має таку структуру: обчислювальна система (її технічне і програмне забезпечення); база даних; система управління базою даних; словник метаданих; адміністратор бази даних. *База даних* – це динамічна модель, яка відображає семантику предметної сфери та забезпечує інформаційні запити користувачів інформаційної системи. *Словник метаданих* – це база

даних, яка містить дані про дані, тобто інформацію про саму базу даних, це також інструмент адміністратора бази даних. *Адміністратор бази даних* – особа або група осіб, відповідальних за функціонування банку даних.

Таблиця 18.1

Критерії вибору системи управління базами даних

Критерії	Характеристика
Середовище функціонування	Залежить від класу комп'ютерів та операційної системи, на яких працює СУБД
Тип моделі даних	Мережні, ієрархічні та реляційні
Мова СУБД	Можливості вбудованої мови СУБД, її перенесення в інші додатки (SQL, Visual BASIC, Object PAL та ін.)
Типи даних	Можливість роботи з нетрадиційними даними в корпоративних мережах (сторінки HTML, повідомлення e-mail, зображення, звукові файли, відеокліпи і т.п.)
Концепція роботи з нетрадиційними даними	Об'єктно-реляційна, об'єктна
Рівень використання	Локальна система, архітектура "клієнт – сервер", використання Web-технологій

На всіх етапах життєвого циклу база даних складається з її структури та даних, які можна відобразити відповідно до рівнів абстракції, що у свою чергу відповідають етапам проектування бази даних. Результатом проектування бази даних на концептуальному рівні має стати модель організації інформації і логіка взаємозв'язків між окремими масивами інформації.

Інформаційна система за своєю природою є антропоморфною. Тож надзвичайно важливим і відповідальним етапом проектування як інформаційної системи, так і бази даних є передпроектна стадія, на якій проводяться співбесіди з виконавцями робіт, які підлягають автоматизації. Розробники системи мимоволі використовують досвід обробки інформації вручну або за допомогою комплексу інструментальних засобів минулого покоління.

Процес проектування бази даних повинен забезпечувати функціональну повноту інформаційної системи, її ефективність, цілісність, узгодженість, логічну й фізичну незалежність тощо. *Цілісність бази даних* – одна з найважливіших вимог до її проектування. Вона забезпечує зберігання певних обмежень щодо значень даних при всіх можливих модифікаціях бази.

Можна окремо виділити цілісність домену (*домен* – сукупність елементів даних одного типу), таблиць, посилань тощо. Цілісність домену – це властивість, що забезпечує приналежність кожного елементу логічного запису певному домену. Реалізується вона засобами СУБД за допомогою параметрів, які визначає розробник: ім'я поля, тип даних, довжина поля і точність. Цілісність таблиці – це властивість, що забезпечує унікальність кожного логічного запису в ній. Цілісність посилань полягає в синхронному поновленні даних у семантично зв'язаних таблицях. Цілісність, яка обумовлена правилами бізнесу, забезпе-

чується спеціальними процедурами перевірки та вилучення записів, що не відповідають вимогам семантики проблемної сфери.

Проектування баз даних складається з чотирьох основних етапів: визначення вимог до бази даних; розробки концепції (інформаційно-логічного проектування); проектування реалізації; фізичного проектування. Кожному етапу проектування бази даних притаманні свої властивості (табл. 18.2).

Таблиця 18.2

Вимоги до бази даних, які мають бути закладені під час їх проектування

Вимоги	Зміст вимоги
Функціональна повнота	Забезпечує повноту відповідей на інформаційні запити користувачів інформаційної системи. Залежить від повноти збирання інформації про стан об'єкта управління і запити потенційних користувачів
Мінімальна надмірність	Дає змогу мати в базі даних тільки необхідний мінімум даних, використовуваних для зв'язування записів, що характеризують різноманітні об'єкти
Цілісність	Забезпечує зберігання певних обмежень значення даних при всіх модифікаціях бази даних. Розрізняють такі види цілісності: домену, таблиць, посилання і цілісність, обумовлену правилами бізнесу
Узгодженість	Видає однакову відповідь на один і той самий запит усім користувачам інформаційної системи
Відновлюваність	Відновлює дані після будь-якої нештатної ситуації в системі
Безпека	Захищає інформацію від навмисного чи випадкового доступу до даних, їх модифікації чи руйнування
Ефективність	Забезпечує мінімальний час відгуку системи на запити користувачів при обмеженому обсязі пам'яті та виконанні всіх вимог до бази даних
Логічна і фізична незалежність	Надає можливість зміни загальної логічної структури даних без зміни прикладних програм та фізичної структури даних без порушення їх логічної структури
Розширюваність (відкритість)	Забезпечує зміну логічної та фізичної моделей даних при зміні меж проблемної сфери тільки завдяки доданню нових структурних компонентів бази даних
Дружність інтерфейсу	Надає користувачеві комфортний доступ до даних в інтерактивному режимі

На *першому етапі* розробляють схему документообігу між підрозділами організації у вигляді карти технологічного процесу або алгоритму оброблення інформації чи у вигляді схеми бізнес-процесів. Формулюються попередні вимоги за видами забезпечення інформативної системи (математичне, технічне, програмне, інформаційне, лінгвістичне, методичне, організаційне, правове або ергономічне). Кінцевий результат першого етапу – прийняття рішення про доцільність розробки нової підсистеми інформаційної системи.

Завдання *другого етапу* полягає в отриманні логічної моделі бази даних у термінах об'єктів проблемної сфери та зв'язків між ними, що не залежить від конкретної СУБД й узагальнює інформаційні вимоги потенційних користувачів. Результатом виконання другого етапу є інформаційно-логічна модель. Вона не залежить від конкретної використовуваної системи управління базами даних

та відображає лише структуру даних і логіку взаємозв'язків між ними. Головне призначення такої моделі – подавати найбільш точний, функціонально повний, але без зайвої надмірності, образ проблемної сфери.

Сутність *третього етапу* полягає у фактичному переході до СУБД – орієнтованої моделі даних для офісу організації.

18.3. Порядок роботи з окремими блоками інформації офісу

Розглянемо для прикладу роботу з довідково-правовими системами і договорами у сфері підприємницької діяльності. Почнемо розгляд з блоку *довідково-правових систем*. За останні десятиліття з'явилися сотні й тисячі правових актів, які мають бути взяті до уваги та виконуватись організаціями. Ефективно працювати з таким масивом інформації в традиційному варіанті, а саме: використовувати її на паперових носіях, вже є нереальним. Вихід з такого становища – структуризація правових актів відповідно до визначених класифікаційних ознак та їх розміщення в електронних базах даних.

Ідея використовувати комп'ютерні технології для роботи з законодавчою інформацією виникла ще у 1960-х роках. Першими були створені системи індексного типу, а саме – електронні каталоги, які містили всю реквізитну інформацію про правові акти (мова йде про бельгійську Credos, започатковану у 1967 р.). Потім у США також у 1967 р. був створений більш досконалий вид довідково-правових систем – повнотекстова версія правових актів LEXIS. На даний час повнотекстові довідково-правові системи існують практично в усіх розвинених країнах світу, і Україна тут не є виключенням. Це, головним чином, недержавні, а комерційні системи.

В СРСР перша довідково-правова система була створена у 1967 р. при Міністерстві юстиції, але доступ до неї лише окремі міністерства, відомства і потужні наукові організації. Проте вже наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років з'явилися перші недержавні системи ("ЮНІС" – у 1989 р. та "Гарант" – у 1991 р.). На даний час в Україні існує декілька довідково-правових систем і практично всі вони містять у повному обсязі правові акти та комфортний інформаційно-пошуковий апарат.

Загальна схема роботи із системою. Будь-яка довідково-правова система побудована на використанні меню і підменю. Поточне положення в меню визначає підсвічена пошукова позиція. Рух по меню здійснюється за допомогою клавіш-стрілок і лінійки прокрутки, а вибір потрібного пункту – клавішею Enter.

Принципи побудови інформаційного банку. Інформаційний банк містить нормативні акти, які охоплюють усі розділи діючого законодавства, а також додаткову інформацію про документ. Пошукові реквізити оснащені словниками, які являють собою всі можливі способи заповнення пошукового реквізиту. Первинним елементом інформаційного банку системи є документ – нормативний акт.

Кожен нормативний акт, окрім безпосереднього тексту, має реквізити, приміром, назва, дата, ким прийнятий тощо. Усі реквізити поділяються на дві

групи: пошукові та довідкові. Перші забезпечують пошук документу в інформаційному банку, другі містять додаткову інформацію про документ.

Картка реквізитів. Усі пошукові поля (реквізити) подані у картці реквізитів – основному засобі для пошуку документів в інформаційному банку. Пошук документа відбувається шляхом вибору поля, а потім з його словника – способу заповнення цього поля. Відповідно до заповнених полів (реквізитів) система здійснює пошук. Для пошуку будь-якого документа, як правило, достатньо коректно заповнити 1–3 поля в картці реквізитів.

Після заповнення будь-якого поля картки реквізитів система інформує про кількість документів, які задовольняють виконаний запит. Ця інформація допоможе прийняти рішення: уточнювати картку реквізитів або ж ні. Якщо кількість знайдених документів задовольняє користувача, можна переходити до сформованого списку документів.

Робота із словником. До словника кожного поля (реквізиту) включені всі можливі варіанти заповнення цього поля. Словник може бути поданий списком висловів, дат і номерів. Окрім традиційних способів роботи із списками (стрілки, клавіші, лінійки прокрутки), в усіх словниках системи передбачений швидкий пошук, тобто набір перших букв або цифр. У словнику деяких полів (реквізитів) може зустрітись символ "*". Вибір слова з цим символом задає системі команду пошуку висловів, що збігаються з обраним лише до символу "*". Якщо в процесі пошуку потрібно обрати декілька висловів з одного словника, цей вибір здійснюється за допомогою клавіші Insert. В подальшому Система запропонує пов'язати декілька обраних висловів логічними умовами, приміром, "або", "і", "окрім" і т.п.

Логічні умови на полях типу "дата" дозволяють пов'язати дві обрані із словника дати умовами "діапазон", тобто проміжок між двома датами включно, і "або", тобто або перша, або друга дата. Логічна умова "або" працює за умовчанням. Після вибору звичним способом однієї дати у словнику система запропонує уточнити: "точно", "раніше" або "пізніше" цієї дати здійснювати пошук. Словник поля "тематика" поданий у формі багаторівневого рубрика тора, який базується на Загальноправовому класифікаторі галузей законодавства.

Список документів. Після заповнення картки реквізитів переходять до сформованого списку документів, які задовольняють виконаний запит. В нижньому лівому куті рамки вікна вказані: номер поточного документа в списку, їхня загальна кількість і число виділених документів. Переміщення по всьому списку проводиться в звичайному порядку. Сформований список документів повністю або частково може бути записаний у файл або ж виведений на друк. При цьому слід звернути увагу на ємність кожного з документів у кілобайтах, виведену на екран.

Список документів повністю або частково може бути збережений у папці або кишені. Документи в них зберігаються після виходу із системи. Кишеня – це особлива папка документів з фіксованою назвою. Її не потрібно створювати і неможливо видалити, вона завжди існує в системі. Документ, надісланий до кишені, отримує ознаку "Кишеня", яку видно як у списку, так і в тексті документа.

Питання і завдання до самоконтролю

1. Поясніть сутність сучасного поняття *організації офісу проекту*.
2. Дайте характеристику *основним вимогам до організації офісу проекту*.
3. Розкрийте послідовність робіт щодо *проектування офісу проекту*.
4. Поясніть, що являє собою *система управління базами даних (СУБД)*.
5. З яких *основних етапів* складається *проектування баз даних*?
6. Який порядок роботи з окремими блоками інформації офісу на прикладі *довідково-правових систем*.
7. Розкрийте порядок роботи з окремими блоками інформації офісу на прикладі *договорів у сфері підприємницької діяльності*.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячено створенню ефективної організації, хоча він є теоретичним, але багато в чому носить прикладний характер. Структурний підхід до організації дозволяє виділити формальні побудови й систему неформальних зв'язків, вертикальний і горизонтальний поділ праці й форми їхньої взаємодії, обсяги контролю і його моделі, різні види розділу організації на певні частини й ланки.

Оволодіння знаннями в цій галузі дозволяє керівникам обґрунтовано підходити до визначення ступеня централізації функцій і механізмів прийняття рішень в організаціях, співвідношення між централізацією й децентралізацією в управлінні, напрямків і методів делегування повноважень і відповідальності.

Особлива увага приділяється процесу розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації, питанням утворення тимчасових структур в організації (підприємстві, установі), а також сучасним напрямкам віртуалізації бізнес-систем.

Докладному розбору піддаються підходи до побудови ефективної структури організації з використанням методів управління проектами, основні положення сучасних інформаційних технологій управління організацією, концепції створення віртуального офісу.

Викладені основні теоретичні підходи до формування ефективності діяльності організації дозволяють зрозуміти сутність цього поняття, ознайомитися з різними поглядами та концептуальними поглядами на нього і підібрати методи та показники оцінювання ефективності діяльності організацій, які відповідають її особливостям та поставленим цілям управління.

Загальні висновки

Підводячи загальні підсумки розгляду основних проблем теорії організації, спробуємо встановити роль і значення цієї теорії в загальній системі знань сучасного менеджера.

Передусім слід зазначити, що теорія організації дозволяє глибоко проникнути в сутність організаційних процесів і стосунків як ніяка інша теорія, вона сприяє формуванню організаційного мислення, системного погляду на діяльність організації, що конче необхідно в професійній діяльності будь-якого менеджера.

Теорія організації як самостійна галузь знань органічно сформувалася й конструктивно виділилася зі змісту самих різноманітних наукових напрямків і дисциплін. При цьому всі галузі знань, напрямки й наукові школи насамперед досліджували саме організацію відповідних об'єктів.

Сутність організацій не може бути зведена лише до формальних структур або потоків інформації, до механічних взаємодій або виконання команд. Теорія організації послідовно й докладно розглядає зв'язки, залежності, класифікацію, структуру об'єкта, процедури його формування, функціонування й розвитку.

Даний посібник являє собою цілісний теоретичний, методологічний і практичний матеріал. У ньому висвітлюється широке коло питань сучасної теорії організації: поняття, предмет, метод, сутність й основні категорії теорії організації, що забезпечують об'єктивні умови організованості й керованості систем. Розглянуто закони й принципи організації, характер їхнього прояву в природі й суспільстві, зміст робіт з організаційного проектування. Організація розглядається як складна динамічна система, аналізуються загальні системні властивості організації, причинні зв'язки й системне поводження.

Уперше в курсі теорії організації: розкриті методологічні основи й логіка структуроутворюючої моделі сучасної теорії організації; уведені розділи з проектного аналізу, утворення тимчасових структур в організації, методів декомпозиції; розглянуті закони й принципи діяльності організації, зміст робіт з організаційного проектування, а також перспективні напрямки розвитку організаційних систем.

Теорія організації як навчальна дисципліна необхідна для забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки економістів і керівників, а в остаточному підсумку і ефективності організаторської діяльності фахівців, що працюють як на підприємствах й установах різних форм власності й галузей народного господарства, так і службовців у державних, центральних і місцевих органах управління.

Оволодіння основами теорії організації дозволяє бачити будь-яку проблему через призму організаційних відносин, а відповідно, і знаходити шлях її рішення через організаційно-конструктивну роботу. Тому вона корисна й підприємцям, тим більше молодим, які ще тільки пробують свої сили в бізнесі.

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов / Я.М. Гританс. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 216 с.
2. Йохна, М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
3. Колот, А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 320 с.
4. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МАУП, 2004. – 504 с.
5. Монастирський, Г.Л. Теорія організації: навч. посібник / Г.Л. Монастирський – К.: Знання, 2008. – 319 с.
6. Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю.Иванова, В.И.Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 389 с.
7. Шегда, А.В. Менеджмент: навч. посібник / А.В. Шегда. – К.: Товариство «Знання», КОО, 2003. – 584 с.
8. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Радченко. – 2-е изд., доп. и перераб. (+ CD). - СПб.: Питер, 2008. – 547 с.

Додаткова література

9. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.
10. Грей, К.Ф. Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ. / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и сервис, 2003. – 528 с.
11. Економіка підприємства: підручник / за заг.ред. С.Ф. Покропивного. – вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 (440) с.
12. Ілляшенко, С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 340 с.
13. Лесечко, М.Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд: навч. посібник / М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р.М. Рудніцька. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 300 с.
14. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І.Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
15. Новиков, Б.В. Основы административного менеджменту: навч. посібник / Б.В. Новиков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
16. Поляков, В.А. Модели управления предприятием (организационный аспект) / В.А. Поляков, В.С. Барановська. – Мн.: ВЭВЭР, 2001. – 340 с.
17. Стадник, В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 (389) с.
18. Управление организацией: учебник; под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 716 с.
19. Управление организацией с помощью проектов / В.И.Большаков, А.И.Белоконь, Д.Л.Левчинский. – Днепропетровск: ПГАСА, 2006. – 266 с.
20. Хотинская, Г.И. Информационные технологии управления: учеб. пособие / Г.И. Хотинская. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 128 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Бізнес-система 78

Венчурні команди 238

Види організаційних структур 63

Види організаційної ефективності 196

Відповідальність 110

Віртуалізація бізнес-систем 64, 329

Віртуальна господарська структура 228

Віртуальна інфраструктура офісу проекту 245

Внутрішнє середовище організації 15, 98

Внутрішня норма прибутковості (IRR) 222

Декомпозиція робіт 79

Делегування повноважень 110

Делегування повноважень 110

Департаменталізація виробнича 58

Департаменталізація проектна 58

Департаменталізація територіальна 58

Департаменталізація функціональна 58

Дерево цілей 48

Децентралізована організація 61

Дисконтований термін окупності DPP 223

Дисконтування 35

Диспетчер проекту 106

Довідково-правові системи 250

Екстранет 152

Електронний бізнес 156

Електронний обмін даними (EDI) 151

Етапи прийняття рішення 44

Ефективність екологічна 219

Ефективність економічна 193

Ефективність інноваційних проектів 219

Ефективність організації 194

Ефективність синергічна 201

Ефективність соціальна 216

Ефективність управління організацією 224

Життєвий цикл організації 17

Закони функціонування організації 18

Зовнішнє середовище організації 13

Ієрархічна структура робіт (WBS) 79, 118

Індекс рентабельності інвестицій (PI) 221

Інноваційні зміни в організації 234

Інтелектуальний капітал компанії 149

Інтранет 148, 246

Інформаційний фонд організації 247

Інформаційні технології в управлінні організацією 229

Кадрова політика 171
Комплексна модель ефективності організації 212
Контроль 49, 154
Координатор проекту 106
Корпоративне підприємництво 238
Критерій ефективності 202
Критерій ефективності адитивний 203
Критерій ефективності макроекономічний 202
Критерій ефективності мультиплікативний 203
Критерії ефективної декомпозиції робіт 84

Лінійні повноваження 55

Мережеві організаційні структури 131
Метод "мозкового штурму" 140
Метод фокальних об'єктів 142
Методи мотивації 176
Місія організації 47
Множинні організаційні структури 132
Моделі організації підприємства 194
Мотивація 175

Неформальна організація 18
Норма керованості 60

Організація проектна 107, 129
Організаційна культура 22
Організаційна структура лінійна 122
Організаційна структура лінійно-функціональна 123
Організаційна структура лінійно-штабна 124
Організаційна структура матрична 126
Організаційна структура організації 54, 102
Організаційна структура продуктова 124
Організаційна структура проектно-цільова 126
Організаційна структура функціональна 122
Організаційне проектування 50
Організаційні структури дивізіональні 124
Організаційно-правові форми організацій 97
Організації, що навчаються 66, 69
Організація 11, 95
Організація матрична 160
Організація функціональна 128
Організація як система процесів 37
Офіс проекту 242

Підходи до оцінки ефективності 208
Планування 46
Повноваження 110
Повноваження апаратні (штабні) 114
Повноваження лінійні 113
Повноваження проектні 115

Повноваження функціональні 115
Показники економічної ефективності 214
Показники ефективності проекту 48, 219-223
Посадова інструкція 117
Потік реальних грошей 31
Правовий режим праці 189
Принцип єдиноначальності 117
Принципи організаційного проектування 55
Програма Скенлона 176
Проектна команда 107
Проектний аналіз 30
Проектування віртуального офісу проекту 244
Професійний відбір 173
Професійно-важливі якості (ПВЯ) 174
Професіограма 175
Процедури матеріального стимулювання 178, 182
Психологічні бар'єри при прийнятті рішень 143

Ресурсний підхід до оцінки ефективності 210

Система показників економічної ефективності діяльності організації 217
Система Ракера 177
Система управління базами даних (СУБД) 247
Системи планування виробничих ресурсів (ERP) 148
Сіткова діаграма 91
Скалярний ланцюг 114
Ставка дисконту 35
Стейкхолдери організації 195
Структури, що змінюються 237

Творчі підрозділи 238
Технологія прийняття управлінських рішень 133

Управління вдосконаленням і змінами 167
Управління за цілями 48
Управління знаннями 150
Управління персоналом 171
Управлінська інформація 229
Управлінське рішення 40

Формальна організація 95
Форми інтеграції організацій 18
Функціональні повноваження 56

Централізована організація 60
Цілі організації 47, 100
Цільовий підхід до оцінки ефективності 209

Чинники зростання ефективності 205
Чистий дисконтований дохід (NPV) 219

Навчальне видання

Приходько Володимир Васильович
Прокопенко Василь Іванович
Малий Валентин Васильович
Шереметьєва Ірина Володимирівна
Шабанова Юлія Олександрівна
Шаповал Вадим Анатолійович
Кармазіна Лілія Леонідівна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
Навчальний посібник

За редакцією І.В. Шереметьєвої

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 18.11.2011. Формат 30 x 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Ум. друк. арк. 14,3.
Обл.-вид. арк. 14,3. Тираж 300 прим. Зам.

Підготовлено до друку та видруковано
у Державному ВНЗ "Національний гірничий університет"
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру АО1 № 061257 від 05.10.2010

49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19