

В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака

**МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

В. М. ЛЕБІДЬ, О. М. ГАЙДАМАКА

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Підручник для студентів
денної та заочної форм навчання
напряму підготовки «Менеджмент»
спеціальності «Менеджмент організацій»*

**Луганськ
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
2010**

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73
Л–33

Рецензенти:

- Фірсов Є. О.** – доктор економічних наук, професор кафедри статистики Луганського національного аграрного університету.
- Кочетков А. В.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри статистики Луганського національного аграрного університету.
- Чеботарьова Н. М.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економічної теорії Луганського національного університету імені Тараса Шевченка.

Лебідь В. М.

Л–33 Менеджмент організацій : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навчання напряму підготов. «Менеджмент» спец. «Менеджмент організацій» / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2010. – 242 с.

Підручник розроблено згідно з програмою курсу „Менеджмент організацій” для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей. Особлива увага у підручнику приділена системному управлінню організацією, системам функціонального менеджменту, конкурентній політиці організації. Обговорюються питання організації систем менеджменту, методи його аналізу і оцінки.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки «Менеджмент» спеціальності «Менеджмент організацій», а також буде корисний усім, хто цікавиться проблемами ефективного управління організацією в умовах ринкових відносин.

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73

*Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 9 від 5 травня 2010 року)*

© Лебідь В. М., Гайдамака О. М., 2010
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»,
2010

ЗМІСТ

Передмова.....	7
Модуль А	
Розділ 1. Системна модель управління організацією.....	9
1.1. Організація як система.....	9
1.2. Виробничий профіль (місія) організації.....	10
1.3. Характеристики організацій.....	12
1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок....	13
1.5. Зовнішнє середовище організації.....	15
1.6. Моделі організацій як об'єктів управління.....	18
Питання та завдання для самоконтролю.....	22
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	23
Розділ 2. Організація управлінської діяльності.....	27
2.1. Проектування організаційної структури.....	27
2.2. Формування підрозділів організаційної структури.....	28
2.3. Види і типи організаційних структур.....	31
2.4. Принципи створення ефективної організації.....	36
Питання та завдання для самоконтролю.....	38
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	39
Розділ 3. Організація управління підприємством.....	44
3.1. Поняття процесу управління.....	44
3.2. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління.....	46
3.3. Технологія ухвалення управлінських рішень.....	49
3.4. Методи управління організацією.....	50
3.5. Методи ухвалення управлінських рішень.....	52
Питання та завдання для самоконтролю.....	54
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	55
Розділ 4. Конкурентна політика організації.....	59
4.1. Система менеджменту організацій.....	59
4.2. Роль і місце стратегічного управління в організації.....	61
4.3. Об'єкти стратегічного управління.....	63
4.4. Стратегія організації.....	68

4.5. Формування стратегії конкурентоспроможності організації.....	75
4.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації.....	80
4.7. Управління реалізацією стратегії.....	85
Питання та завдання для самоконтролю.....	91
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу...	91

Модуль В

Розділ 5. Маркетинговий менеджмент в системі організації.....	97
5.1. Роль маркетингу в управлінні організацією.....	97
5.2. Управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту.....	100
5.3. Інформаційне забезпечення маркетингу.....	104
5.4. Організація маркетингу.....	105
Питання та завдання для самоконтролю.....	107
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу...	108

Розділ 6. Управління інноваційним розвитком організації.....	113
6.1. Інноваційний менеджмент в системі управління організацією.....	113
6.2. Інноваційні стратегії.....	116
6.3. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії.....	118
6.4. Управління інноваційними процесами в організації.....	121
6.5. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.....	124
Питання та завдання для самоконтролю.....	129
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу..	130

Розділ 7. Управління персоналом в системі менеджменту організації.....	135
7.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту.....	135
7.2. Формування кадрової політики підприємства.....	138

7.3. Кадрове планування в організації.....	139
7.4. Управління набором і підбором персоналу.....	144
7.5. Орієнтація і адаптація персоналу.....	146
7.6. Оцінка діяльності персоналу.....	149
Питання та завдання для самоконтролю.....	154
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	155
Розділ 8. Управління фінансово-економічною підсистемою.....	162
8.1. Роль фінансового менеджменту в системі управління організації.....	162
8.2. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи.....	164
8.3. Фінансова стратегія і фінансова політика	166
8.4. Функції фінансового менеджера.....	172
Питання та завдання для самоконтролю.....	174
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	174
Розділ 9. Основи антикризового управління.....	178
9.1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку.....	178
9.2. Різновиди та ознаки криз.....	180
9.3. Закономірності економічних криз	184
9.4. Необхідність і можливість антикризового управління.....	185
9.5. Ефективність антикризового управління	189
9.6. Параметри контролю кризових ситуацій в механізмах антикризового управління.....	194
9.7. Ознаки і порядок встановлення банкрутства підприємства.....	196
9.8. Система подолання кризових ситуацій.....	202
Питання та завдання для самоконтролю.....	204
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.....	205
Розділ 10. Управління ефективністю підприємства.....	209
10.1. Результативність як об'єкт управління.....	209
10.2. Управління за результатами.....	213

10.3. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.....	214
Питання та завдання для самоконтролю.....	223
Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу...	224
Список літератури	228
Глосарій	232

ПЕРЕДМОВА

Підручник розроблено згідно з нормативною програмою дисципліни «Менеджмент організацій». Він охоплює всі змістовні модулі для мінімальної кількості годин, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки спеціаліста з напрямку підготовки «Менеджер», спеціальності «Менеджмент організацій»

Об'єктом вивчення менеджменту організацій є процес формування та управління функціональними системами організації.

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

Метою вивчення дисципліни "Менеджмент організацій" є формування у майбутніх спеціалістів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу.

Підручник складається з десяти розділів: «Системна модель управління організацією»; «Організація управління підприємством»; «Організація управлінської діяльності»; «Конкурентна політика організації»; «Маркетинговий менеджмент у системі організації»; «Управління інноваційним розвитком організації»; «Управління персоналом в системі менеджменту організації»; «Управління фінансово-економічною підсистемою», «Основи антикризового управління», «Управління ефективністю».

В першому розділі розкрито сутність організації як системи, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.

В другому розділі розглянуто специфіку управління різновидами підприємств та їх об'єднань, організаційні форми підприємств, охарактеризовані структури управління організацією.

Третій розділ розкриває поняття процесу управління організацією, технологію прийняття управлінських рішень, методи управління організацією.

В четвертому розділі розкривається поняття конкурентної політики організації, об'єктів стратегічного управління, процесу формування стратегії конкурентоспроможності організації.

П'ятий розділ знайомить з організаційними принципами управління маркетингом.

В шостому розділі дана характеристика інноваційним процесам та розкрито завдання інноваційного менеджменту в системі управління організацією.

В сьомому розділі розкрито сутність понять людський капітал, кадрова політика організації, розглянуті основні функції менеджерів по управлінню персоналом.

В восьмому розділі висвітлюється роль фінансового менеджменту в системі управління організацією, фінансова стратегія та фінансова політика організації.

Дев'ятий розділ розкриває сутність антикризового управління організацією, розкриті причини і методи подолання кризових явищ.

Десятий розділ розкриває сутність класичних для менеджменту понять «результативність» та «ефективність», характеризується методологічний апарат визначення ефективності як усієї системи менеджменту, так і окремих її складових.

В кінці кожного розділу надані питання, завдання, тести для самоконтролю, перелік рекомендованої літератури.

Розділ 1. Системна модель управління організацією

1.1. Організація як система

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкту управління. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, які орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Середовище господарювання ускладнилося, стало динамічнішим в результаті появи значної кількості малих і середніх фірм, які працювали у вузьких ринкових нішах. Великого значення в цих умовах набули таких властивостей бізнесу, як гнучкість, динаміка, адаптивність. Виникла потреба в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Відповідно до вимог часу в 60-70-і роки стали домінувати підходи до управління організаціями, названі системними і ситуативними.

Системний підхід ґрунтується на понятті системи.

Система - це організована безліч взаємопов'язаних компонентів і елементів, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем в процесі досягнення поставленої мети.

Найскладніші системи - цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, які здібні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування удосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Системний підхід дав можливість зрозуміти, що ефективність будь-якої організації забезпечується не якимсь одним її елементом, а є результатом, що залежить від багатьох чинників. У будь-якій системі важлива робота цілого - як результат досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав вклади різних управлінських

шкіл, які в той або інший час домінували в теорії і практиці управління.

Організація розглядається як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона складається з взаємозалежних підсистем, які знаходяться одна з іншою в організаційних стосунках.

Підприємство, орієнтуючись на інформацію відносно стану ринку, на якому воно діє, ринкової кон'юнктури, умов господарювання і тому подібне, відбирає із зовнішнього середовища ті ресурси, які більш всього відповідають вимогам відносно придатності для виготовлення певного продукту, який знайде попит в зовнішньому середовищі. Далі відібрані ресурси з'єднуються тим або іншим способом у виробничому процесі, після закінчення якого підприємство отримує готовий продукт. Цей продукт може бути позитивний або не зовсім добре сприйнятий зовнішнім середовищем, від чого залежатимуть доходи фірми, її фінансове положення і, врешті-решт, можливість існувати у вигляді даної системи. Зовнішнє середовище може змінювати свої вимоги відносно продукту, який випускає підприємство. Реагуючи на нові вимоги, підприємство модифікує продукт або, в разі неможливості зробити це, змінює технологію. Під час впровадження нової технології може змінитися не лише сам технологічний процес виготовлення продукції, але і система забезпечення його матеріалами, система підготовки і управління персоналом, система обслуговування споживачів.

1.2. Виробничий профіль (місія) організації

Оскільки системний підхід розглядає організацію як цілеспрямовану систему, стає зрозумілим, чому надзвичайно важливим для будь-якої фірми є визначення

основної мети її діяльності. Цю основну мету, яка формулюється враховуючи сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників і інших членів організації, а також суспільства в цілому, в західному менеджменті називають місією. Значення місії неможливо переоцінити. Певна на її основі мета служить орієнтиром для ухвалення всіх управлінських рішень. Найчастіше місія розглядається з точки зору визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення. Форд, зокрема, визначив місію власної компанії як «надання людям дешевого транспорту». Таке формулювання місії було гранично зрозумілим персоналу фірми, що дало можливість направити зусилля всіх працівників в потрібному напрямі.

Але при визначенні місії не варто обмежуватися лише обліком інтересів споживачів. Вже сама назва головної мети організації - «місія» - свідчить про те, що кожна організація створюється ради того, аби бути корисною суспільству, яке складається не лише із споживачів продукції або послуг підприємства, але і з місцевого населення, яке знаходиться в зоні його функціонування, зрештою - всіх жителів країни. Реалізація місії підприємства повинна тим або іншим чином сприяти розвитку суспільства - завдяки насиченню ринку необхідними товарами, сплаті податків до бюджету, вирішенню соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення і тому подібне. Підхід до формулювання місії як до сенсу дієвості організації, її соціально-економічного призначення повинен стати правилом, а не виключенням в українському бізнесі.

Отже, завдання місії полягає в тому, аби виразити загальні цінності і програму організації; великою мірою впливати на результати діяльності організації.

1.3. Характеристики організацій

Всі складні організації, незалежно від специфіки їх діяльності, мають загальні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

Наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Кожна організація повинна уміти виділити зі всіх видів ресурсів, які вона використовує в своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Чим унікальніше ресурси, які використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх.

Залежність від зовнішнього середовища. Організація є відкритою системою, яка знаходиться під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних і тому подібне). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники і конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації.

Наявність розподілу праці. Розподіл праці між співробітниками дає їм можливість виконувати свої функції кваліфіковано і з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених в процес реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. П. Друкер відзначав, що управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [25] .

Призначення управління - внести до управлінської роботи більше системності, порядку, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають можливість своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і є її внутрішнім середовищем. Вони формуються під впливом різних чинників. З одного боку - це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинне відповідати, з іншого боку - розміри організації.

Відомі різні підходи до структуризації внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ній виділяють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання і люди, які здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність умінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, аби готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища і мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів в готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується в своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під вибрані цілі організаційної структури;
- залучення тієї технології, яка гарантує оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- відбір персоналу і формування для нього дієвих

мотиваційних переваг, які б сполучали прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею ради досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх рішенням і формується її внутрішнє середовище.

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

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

Розглянемо ці елементи детальніше і визначимо, яким чином вони між собою зв'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета. Мета - це бажаний стан об'єкту або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому.

Структура організації - це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає можливість найефективніше перетворювати вхідні ресурси на завершуючий продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є начебто скелетом організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у відносини між собою, проявляючи свої властивості.

Структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів в готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, який зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія - це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації і тому подібне) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології на сучасному етапі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть впродовж декількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними до змін.

Основу внутрішнього середовища організації складають **людські ресурси**. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві і на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення і обставин зовнішнього середовища.

Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і розділяються всіма членами колективу. Це дає можливість забезпечувати гармонізацію колективних і індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їх ініціативу, виховувати відданість організації, покращувати процес комунікації, поведінку.

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

1.5. Зовнішнє середовище організації

Організація є відкритою системою, яка знаходиться в постійній взаємодії з тими або іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища слід приділяти достатню увагу, оскільки воно

зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

Зовнішнє середовище - це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур і інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, які діють в глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище розділяють на середовище прямої і опосередкованої дії.

Середовище прямого впливу на організацію утворюють певні суб'єкти - споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи і інші зовнішні агенти і контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що в нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

Середовище непрямої дії охоплює матеріально-технічні умови, суспільні стосунки і інституції, інші чинники, які впливають на організації опосередковано. До основних з них, за якими підприємство повинне уважно стежити і правильно оцінювати пов'язані з ними погрози або вигоди під час розробки підприємницької стратегії, належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні і деякі інші.

Загальний стан економіки, тенденції її розвитку час від часу змінюють економічне середовище господарювання. Для розробки власної стратегії розвитку підприємства слід постійно діагностувати його і оцінювати зміни з точки зору можливих для себе наслідків. До цих чинників належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови здобуття кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців,

платоспроможність контрагентів і тому подібне. Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація - економічний чинник, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильніше, а слабких - ще слабкішими, перекладає конкурентну боротьбу на нові рівні.

Політичні чинники. Ця група чинників постійно має бути у полі зору керівників підприємств перш за все в нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке складається в період трансформації економічних стосунків.

Соціокультурні чинники. Ці чинники формуються в рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, які впливають на ухвалення управлінських рішень. До них належать: відношення людей до самих себе і до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей і тому подібне.

Науково-технічні чинники. Нерівномірний хід науково-технічного прогресу, розбіжність у просторі та часі створення і використання технічних новинок вимагає урахування підприємствами рівня і тенденцій техніко-технологічного розвитку і того, як його досягнення використовують конкуренти.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини і довкілля. В даний час, приймаючи рішення про ті або інші технологічні аспекти випуску продукції, необхідно оцінювати не лише те, як спосіб виготовлення продукції вплине на довкілля, але і як після закінчення експлуатаційного терміну забезпечити процес утилізації продукції, аби не нанести шкоди природі і людині.

Отже, зовнішнє середовище організацій є складним, мінливим і досить невизначеним.

Законодавчо-політичне середовище зумовлює більшу або меншу ступінь ризику, яка супроводжує ведення бізнесу в іншій країні. У різних країнах діють різні закони і обмеження, що робить торгівлю досить проблематичною або не вигідною. Ті або інші країни можуть захищати своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків.

Соціокультурне середовище впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів і тому подібне. Відмінності в культурі особливо помітні між східними і західними регіонами, між країнами, де домінують релігією є мусульманство, і країнами з протестантською етикою. Пануючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і найпоширеніший в ній стиль управління. Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає, що менеджер добре орієнтується у власних культурних цінностях. І лише після цього він дістає можливість правильно інтерпретувати культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову.

Отже, якщо бізнес має перспективи для розвитку в інших країнах, то слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з врахуванням ключових чинників відповідного ринкового середовища.

1.6. Моделі організацій як об'єктів управління

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту або іншу теоретичну концепцію, що описує сутність

самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їх діяльності.

Модель механістичної конструкції організації.

Вона формулювалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з точки зору чинників часу і руху. Обов'язковою умовою функціонування вискоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним угрупованням робіт в єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим [47].

Ще далі пішов в цьому напрямі Р. Вебер, який запропонував в ролі найбільш ефективної форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, складений з комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів. Метою підприємства є максимізація прибутку і рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації повинен орієнтуватися перш за все на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих чинників і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінка ефективності функціонування організації здійснюється економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів).

Механістична модель організації дає можливість встановити техніко-економічні зв'язки і залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. В той же час в ній недостатньо враховуються роль і значення людського чинника в ефективній роботі організації, а базою вважаються такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінюються сучасною наукою і практикою. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на

великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю і виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріше, ніж ринок». Такий вузький погляд на управління і ефективність, що оцінюється лише за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

Модель організації як колективу, сформованого за принципом розподілу праці. У основу її покладені теорії людських відносин і поведінкових наук (Е. Мейо, Д. МакГрегор, Ч. Барнард і ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві - людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їх мотивація, комунікації, лояльність, участь в ухваленні рішень [18]. Іншими словами, моделюється система підтримки людських відносин усередині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю роботою. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, але і до розробки управлінських рішень.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником - людським ресурсом і йому підпорядковують всі інші чинники виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх чинників організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як «закрити систему», на ефективність функціонування

якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть, саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їх «відкритість», тобто облік того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи. У її основу покладена загальна теорія систем (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш); головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежності елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові чинники її успіху знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона отримує всі види ресурсів, вбираючи інформацію) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті або інші передумови для перетворення ресурсів на продукцію і послуги)[47].

У цій моделі головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі підприємства взаємопов'язані, діють по власному сценарію, не може бути об'єктом точного прогнозування. Ефективність організації при цьому оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здібність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. В центрі уваги під час оцінки ефективності виявляються так звані «входи» в систему, тобто ресурси, що одержуються з довкілля. Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, незважаючи на велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє

середовище, яке формується під впливом управлінських рішень, які приймаються керівництвом.

Модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп. Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній концепції зацікавлених груп, відповідно до якої організація повинна враховувати різні інтереси партнерів, круг яких може бути достатньо широким. Підприємства розглядаються як суспільні утворення, в діяльності яких зацікавлені різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективної, заснованої на розділенні праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і здобуття прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти і інші цілі на прийнятному рівні. Це призводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і місцевих органів влади, захист довкілля і тому подібне).

Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б повністю відповідно до якоїсь однією моделі. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення організації як системи.

2. Які характеристики має організація?
3. Охарактеризуйте фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
4. Які фактори належать до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?
5. За рахунок чого можна досягнути високого рівня адаптивності організації?
6. На якому етапі відбувається визначення місії підприємства та основних стратегічних орієнтирів?
7. Які типи моделей організацій вам відомі?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Що характеризує це визначення: «Активна відкрита соціальна система, яка складена із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини із зовнішнім середовищем та залежить від нього»?

1. Підприємство як закрита система.
2. Підрозділ підприємства.
3. Система управління підприємства.
4. Підприємство, як відкрита система.

2. Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими елементами:

1. Підприємства.
2. Підрозділу підприємства.
3. Зовнішнього середовища.
4. Структури управління.

3. Властивість підприємства формувати цілі -це:

1. Властивість підприємства як цілеспрямованої системи.
2. Властивість підприємства як відкритої системи.
3. Характерна ознака кожної системи.
4. Властивість підприємства як відкритої

цілеспрямованої системи.

4. *Чим обумовлена унікальність та непередбачуваність поведінки підприємства як відкритої системи в конкретних умовах?*

1. Неможливістю формального опису діяльності підприємства.

2. Наявністю активного елемента - людини.

3. Наявністю великої кількості складових елементів підприємства.

4. Особливістю невиробничої сфери.

5. *Визначте, яка категорія водночас виступає внутрішньою змінною підприємства і належить до факторів зовнішнього середовища:*

1. Споживачі.

2. Податкова система держави.

3. Технологія.

4. Конкуренти.

6. *Нестаціонарність, непередбачливість поведінки, можливість змінювати свою структуру та обирати варіанти поведінки, властивості адаптації та ціле визначеності - це характерні особливості:*

1. Окремої підсистеми підприємства.

2. Підприємства як відкритої системи.

3. Факторів зовнішнього середовища прямого впливу.

4. Факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.

7. *Властивість змінювати свою структуру, формувати варіанти поведінки - це:*

1. Специфічні особливості підприємства як відкритої системи.

2. Ціль діяльності торговельного підприємства.

3. Один із основних видів діяльності підприємства торгівлі.

4. Одне із основних завдань суб'єкта управління підприємства.

8. *Якими закономірностями обумовлено існування та функціонування підприємства як відкритої системи?*

1. Цілеспрямованості, цілісності, інтегративності, комунікативності, ієрархічності.

2. Конкурентної боротьби.

3. Надійності, неперервності, інтегративності, цілеспрямованості.

4. Цілеспрямованості, незалежності, взаємопов'язаності, послідовності.

9. *Фактори зовнішнього середовища можна поділити на:*

1. Тільки ті, що не мають термінового впливу.

2. Тільки прямої дії.

3. Прямої та непрямой дії.

4. Не мають розділу.

10. *Які з названих факторів належать до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?*

1. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний уклад.

2. Конкуренти, постачальники, держава, стан економіки.

3. Технології, споживачі, держава, постачальники.

4. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники.

11. *Які з названих факторів можна відносити до факторів зовнішнього середовища непрямой дії?*

1. Стан економіки, соціокультурні, політичні, розвиток технологій.

2. Соціокультурні, стан економіки, держава, політичні.

3. Стан економіки, політичні, конкуренти, соціокультурні, НТП.

4. Політичні, соціокультурні, держава, конкуренти, споживачі.

12. *Об'єктивні чинники, взаємопов'язаність, складність, динамічність, невизначеність - це загальні характеристики:*

1. Факторів зовнішнього середовища.
2. Факторів зовнішнього середовища прямого впливу.
3. Факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.
4. Внутрішнього середовища підприємства.

13. *Яку з характеристик факторів зовнішнього середовища визначає рівень сили, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори визначенням однієї з характеристик факторів зовнішнього середовища:*

1. Невизначеність.
2. Складність.
3. Взаємопов'язаність.
4. Динамічність.

14. *Якій категорії відповідають: об'єднання власників капіталу, системи управління підприємства, колективу інвесторів, постачальників, споживачів, конкурентів, громадськість?*

1. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії.
2. Фактори зовнішнього середовища прямої дії.
3. Учасники діяльності підприємства.
4. Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища.

15. *Фактори зовнішнього середовища впливають на ефективність функціонування:*

1. Підприємств тільки невиробничої сфери.
2. Будь-якого підприємства.
3. Підприємств тільки виробничої сфери.
4. Не мають ніякого впливу.

Рекомендована література : 1, 18, 19, 37, 42, 47, 53.

Розділ 2. Організація управлінської діяльності

2.1. Проектування організаційної структури

Системний підхід в менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок в характеристику цілого.

Проектування організації (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складових, що дає можливість побудувати таку систему взаємин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

Отже, побудувати структуру управління організацією означає розділити її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні і координаційні механізми взаємодії виділених частин.

Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму відносно майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу істотно змінюється.

Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки (стосунки), рівні і повноваження.

Відношення між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких

виділяють горизонтальні і вертикальні. Перші є однорівневими і мають характер узгодження. Вони найчастіше співвідносяться з певними функціями менеджменту, коли виникає потреба погоджувати цілі або завдання окремих функціональних відділів. Потреба в інших виникає за наявності різних рівнів управління. Це стосунки підлеглості, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників.

Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку керованих ними організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів).

Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їх розпорядження. Якщо тому або іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані функціональні повноваження.

2.2. Формування підрозділів організаційної структури

Організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію і контроль діяльності підрозділів фірми і її співробітників. Функціональне наповнення кожного підрозділу організації повинне стати таким, аби можна було повною мірою забезпечити її діяльність всіма необхідними для цього функціями.

Розподіл організації на підрозділи називається департаментизацією. Вона може бути функціо-

нальною, територіальною, виробничою, проектною, змішаною.

З функціональною департаментизацією маємо справу найчастіше, вона передбачає угруповання працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом і тому подібне).

Територіальна департаментизація також є досить поширеною, особливо у великих організаціях, які діють в різних регіонах, внаслідок чого координація робіт ускладнюється. Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їх керівник повністю відповідає за роботу компанії в даному регіоні.

Виробнича департаментизація є корисною для великих компаній, які мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється із-за необхідності одночасного управління виготовленням і реалізацією різних продуктів, тому доцільніше здійснювати ділення організації за виробничою ознакою. Це дає можливість персоналу повністю зосередитися на особливостях розробки, виготовлення і збуту певного вигляду продукції і ефективно координувати всі види діяльності.

Проектна департаментизація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку і реалізацію певного проекту або його частини. Після закінчення проекту група розформовується.

Як бачимо, кожен з підходів до створення підрозділів організації має свої переваги і вади, тому не можна рекомендувати якийсь з них як універсальний. У таких випадках має місце змішана департаментизація.

Далі необхідно встановити кількість і підлеглість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами.

Для цього використовують норми керованості.

Норма керованості - допустима кількість виконавців, які підпорядковані одному керівникові. Зазвичай, розрахункова кількість підлеглих, яка доводиться на одного керівника, не є догмою. Воно може відрізнятись навіть в межах однієї фірми.

Розроблені такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня складає 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки - 7-15 осіб; для нижчого рівня - 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перерахованих норм.

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 (відносно ухвалення рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від міри передачі повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію.

У централізованій організації всі повноваження і відповідальність по певній функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника даного підрозділу.

Децентралізована організація передбачає передачу або делегування відповідальності за ряд ключових рішень на нижчі рівні управління. Вища міра децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, які приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний із збільшенням складності і мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні.

2.3. Види і типи організаційних структур

Аналіз практики функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає можливість виділити певні види організаційних структур, які, у свою чергу, можна об'єднати в дві групи (типа): механістичні і органічні.

Механістичні структури (їх ще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим ухваленням рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко погоджений механізм. До цього типу належить лінійна, функціональна структури і їх симбіоз - лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, неформальними міжособовими стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні і тому подібні організації, які виділяються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглянемо коротко особливості кожного виду

структур і визначимо, за яких умов вони дають можливість ефективно керувати організацією.

Лінійна організаційна структура. У її межах, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виділяють елементарну структуру і лінійну ієрархію. Елементарна організаційна структура - це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві.

Переваги: елементарні організаційні структури дають можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Недоліки: така структура може ефективно працювати лише при незначних масштабах діяльності.

Функціональна організаційна структура виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці і функціональна спеціалізація. Найважливіші для діяльності організації функції (наприклад, виробництво, маркетинг або фінанси) знаходять організаційне закріплення. Це дає можливість підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.

Переваги функціональної структури:

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів у відповідних сферах діяльності;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних сферах бізнесу;
- ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації.

Недоліки: надлишкове зосередження на вдосконаленні здійснення закріпленої функції породжує звуження управлінського мислення.

Лінійно-функціональна організаційна структура є

найпоширенішою в середовищі підприємств, які зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Вона дає можливість організувати управління за лінійною схемою (директор - начальник цеху - майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те або інше управлінське рішення

Переваги: така структура забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає можливість досить швидкий маневрувати ресурсами, що украй необхідне на етапі зміцнення ринкових позицій фірми.

Недоліки: така структура непридатна для підприємств, які здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки і ухвалення управлінських рішень розтягуються.

Дивізійна структура створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. В цьому випадку виділяються відносно відокремлені і наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. В той же час адміністрація залишає за собою право суворого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій і тому подібне. Тому цього типа структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Підставою для виділення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів або діяльність на відносно ізольованих територіях чи робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Різні види дивізіональної структури мають одну і ту ж мету - забезпечити ефективнішу реакцію організації на той або інший чинник оточення. **Продуктова структура** забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. **Регіональна структура** дає можливість організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. **Структура, орієнтована на споживача**, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона більш всього залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізіональної структури повинен ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації і досягнення її цілей.

Позитивним у функціонуванні дивізіональних організаційних структур є наступне:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за здобуття прибутку на нижчі управлінські рівні;
- вище керівництво має можливість зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;
- створюються умови для формування в організації менеджерів, здатних вирішувати питання стратегічного управління.

Недоліками слід вважати:

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;

- труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації;
- можливе дублювання діяльності, що викличе зростання витрат.

Організаційна структура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) застосовується в організації тоді, коли вона має багато самостійних відділень з близьким профілем діяльності. В цьому випадку для координації їх роботи створюють спеціальні управлінські органи, які очолюють заступники вищого керівництва (віце-президенти). Цим філіям надається статус стратегічних одиниць бізнесу. Завдяки такій структурі в рамках стратегічних груп вирішується завдання досягнення максимального ефекту за рахунок багатofункціонального використання ресурсів і зниження тим самим інтегральних корпоративних витрат. Це досягається, зокрема, завдяки використанню єдиної торгівельної марки для групи товарів, єдиних виробничих потужностей, подібних технологій, одного класу клієнтури і тому подібне.

Проектно-цільова структура формується при розробці організаційних проектів (наприклад, модернізації виробництва, освоєння нового продукту і тому подібне). Управління проектом передбачає формування проектної команди і охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Матрична організаційна структура відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва. Вертикальний напрям - управління структурними підрозділами організації. Горизонтальний напрям - управління окремими проектами або програмами, для реалізації яких залучаються люди і ресурси різних підрозділів організації. При такій структурі встановлюється розподіл прав менеджерів, які

здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту.

Останнім часом набули значного поширення **мережеві організаційні структури**. Вони розділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі і динамічні мережі.

Внутрішні мережі дають можливість використовувати усередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін.

Множинні організаційні структури виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той же організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, які здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їх структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Множинні структури мають перспективне майбутнє, зважаючи на інтенсивні глобалізаційні процеси.

2.4. Принципи створення ефективної організації

Важливе значення в реалізації цілей організації мають принципи управління, яких дотримуються керівники під час її створення і функціонування.

Принципи управління визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Вони відображують ті стосунки,

відповідно до яких повинна створюватися, функціонувати і розвиватися система управління організацією, підприємством.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил в управлінні виробництвом Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
- науковий підхід до відбору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками [18].

Ці принципи стали відправною точкою для наступних досліджень в даній сфері, оскільки використання їх дало можливість значною мірою підвищити ефективність управління виробничими процесами.

Ще далі пішов в цьому напрямі представник адміністративної школи менеджменту - А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи управління, які б стосувалися яких-небудь сфер управлінської діяльності. Тому першим його кроком у напрямі розробки ефективної системи управління було виділення основних управлінських функцій і встановлення взаємозв'язків між ними, що дало можливість розглядати управління як безперервний процес [42].

Наприкінці ХХ століття головна увага в управлінні прямувала на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджував свої зусилля на тому, аби зробити людей здібними до загальних дій і тим самим досягти синергізму

в їх роботі; менеджмент передбачав чесність і довіру в ділових стосунках - етика в бізнесі оголошувалася золотим правилом; менеджмент прагнув сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації. Тому на перше місце вийшли такі принципи, які дають можливість повністю розкрити потенціал людини і направити його на користь організації.

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління належить такий, як «чесність і довіра в ділових стосунках». Не менш важливим принципом управління є «визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому».

Приведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику ключовим поняттям організаційної структури.
2. Які повноваження мають лінійні керівники?
3. За якими принципами формуються підрозділи організації?
4. Дайте визначення норми керованості?
5. Які переваги мають функціональні організаційні структури.
6. Назвіть позитивні риси дивізіональних структур.
7. За яких умов виникають множинні організаційні структури?
8. Які основні принципи створення ефективної організації?
9. Яким чином реалізується стратегія організаційних змін?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Що розуміється в менеджменті під діапазоном керованості?

1. Кількість працівників, яких доцільно підпорядковувати безпосередньо менеджеру.

2. Обсяг управлінської інформації, що передається з вищого на нижчий рівень управління.

3. Кількість працівників, які повинні входити до складу одного підрозділу.

4. Кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.

2. За якою формулою можна розрахувати кількість усіх можливих посадових зв'язків (K) на підприємстві між: керівником і підлеглими (n)?

1. $K = n(2n/2+n-1)$.

2. $K = n/2n+n+1$.

3. $K = n/2+n$.

4. $K = n$.

3. Якими є складові «раціональної бюрократії» за М. Вебером?

1. Розподіл праці, ієрархія влади, системи і процедури управління, пріоритет посади.

2. Типологія документів, жорстка ієрархія стосунків, наявність лінійної структури управління.

3. Наявність лінійно-функціональної структури управління, системи і процедури управління.

4. Розподіл праці, формалізація стосунків, автократичний стиль менеджменту, велике підприємство.

4. Що визначають лінійні повноваження безпосередньо на підприємстві?

1. Узаконену владу всередині.

2. Обов'язки займати конкретну посаду.

3. Право займати конкретну керівну посаду.

4. Можливість заохочувати працівників.

5. *Що визначає лінійні повноваження безпосередньо на підприємстві?*

1. Існуючий вертикальний розподіл праці в ієрархії управління.

2. Розміри підприємства.

3. Види діяльності підприємства.

4. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями.

6. *Яким є оптимум кількості підлеглих у сучасних організаційних моделях?*

1. 7+-2 особи.

2. 1+-5 осіб.

3. 20+-2 особи.

4. 9+-2 особи.

7. *Чи можливе існування ідеальної норми управління на підприємстві?*

1. Категорично ні.

2. Можливо на великих підприємствах.

3. Можливо на виробничих підприємствах.

4. Можливо на підприємствах торгівлі.

8. *Якими можуть бути повноваження безпосередньо на підприємстві?*

1. Лінійними, функціональними.

2. Лінійними, паралельними.

3. Прямими, непрямыми.

4. Функціональними, опосередкованими.

9. *Що слід розуміти під функціональними повноваженнями на підприємстві?*

1. Можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам.

2. Можливість не виконувати певні управлінські рішення.

3. Можливість залучати додаткові ресурси.

4. Можливість додаткового заохочення.

10. Якими можуть бути функціональні повноваження на підприємстві?

1. Рекомендаційні, паралельні, функціональні.

2. Прямі, непрямі.

3. Безпосередні, опосередковані, конкретні.

4. Рекомендаційні, нормативні, розпорядчі.

11. Про що свідчить «право другого підпису»?

1. Система контролю щодо врівноваження влади.

2. Ліберальність стилю керівництва.

3. Демократичність стилю керівництва.

4. Відмова керівництва нести відповідальність за управлінські рішення.

12. На що має безпосередній вплив система закріплення лінійних повноважень на підприємстві?

1. Рівень централізації управління.

2. Рівень мотивації працівників.

3. Умови та режим роботи підприємства.

4. Допустиму кількість підлеглих на одного лінійного керівника.

13. Що обумовлюють відношення підпорядкованості для «традиційного» менеджменту?

1. Ієрархію управління.

2. Органи управління підприємством.

3. Методи менеджменту.

4. Різні стилі керівництва.

14. Якого типу повноваження потребують організаційного оформлення?

1. Формальні: лінійні та функціональні.

2. Неформальні.

3. Тільки лінійні.

4. Тільки функціональні.

15. Що повинно визначати рівень заохочення посадової особи?

1. Обсяг відповідальності.
2. Обсяг повноважень та обов'язків.
3. Кількість посадових завдань.
4. Обсяг та зміст функціональних обов'язків.

16. З чим пов'язаний зміст посадових завдань на підприємстві?

1. Повноваженнями, обов'язками, відповідальністю.
2. Посадовими інструкціями.
3. Знанням виконавця.
4. Обсягами діяльності підприємства.

17. Яке має визначення "різниця індивідуальних зусиль людей із результату колективного та організаційного зусилля тієї ж групи за той же проміжок часу".

1. Організаційний ефект.
2. Теорія організації.
3. Теорія людських стосунків.
4. Теорія організації.

18. Які повноваження надають право директору підприємства приймати на роботу працівника?

1. Лінійні.
2. Функціональні.
3. Лінійно-функціональні.
4. Посадові.

19. Які повноваження надають право «другого підпису» головному бухгалтеру на фінансових документах?

1. Функціональні.
2. Лінійні.
3. Координаційні.
4. Мотиваційні.

20. Якими можуть бути наслідки перевищення норми управління?

1. Неоднорідність завантаженості підлеглих, поверхневий підхід до менеджменту підприємства.

2. Оптимальний розподіл функцій в апараті управління.

3. Перевантаження працівників.

4. Підвищення ефективності менеджменту.

21. *Сукупність певних підрозділів та їх працівників, що допомагають менеджерам здійснювати свої повноваження і обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій, - це:*

1. Адміністративний апарат.

2. Технологічна структура менеджменту.

3. Канцелярія підприємства.

4. Рівень управління.

22. *Що є на підприємстві об'єктом закріплення відповідальності працівника?*

1. Посада.

2. Людина.

3. Неформальний статус працівника.

4. Посадова інструкція.

23. *Вставте словосполучення, що пропущене: «Процес створення ієрархії управління називається ...».*

1. Скалярним процесом.

2. Мотиваційним механізмом.

3. Функцією менеджменту.

4. Принципом управління.

24. *Закінчіть визначення: "Скалярний ланцюг - є характерною рисою для усіх ...».*

1. Формальних структур управління.

2. Неформальних відношень.

3. Трудових колективів.

4. Функцій менеджменту.

Рекомендована література: 18, 19, 25, 42, 47, 51, 53

Розділ 3. Організація управління підприємством

3.1. Поняття процесу управління

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція направлена на вирішення специфічних і складних проблем, які встають перед організацією в її діяльності. На сьогодні в теорії управління є чималі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації і класифікації. Найчастіше в основу класифікації кладеться міра прояву тієї або іншої функції в управлінській діяльності. По цих ознаках виділяють загальні і часткові (окремі) функції. До загальних належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регуляції). Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації і в своїй сукупності складають управлінський цикл:

- ухвалення управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Окремими функціями менеджменту визначаються види діяльності, які обумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їх специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом і ін.

Розподіл функцій на загальні і конкретні є умовним, оскільки насправді вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи і доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції є в кожній конкретній функції.

Процес ухвалення управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

Управлінський процес - це комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і направлені на вирішення конкретних проблем і досягнення поставлених цілей.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її рішення і люди, які беруть участь в процесі на всіх його етапах.

Особи, які приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для ухвалення рішень. Відповідно розрізняють індивідуальні і групові методи ухвалення рішень, в кожного з яких є свої недоліки і переваги.

Зокрема, індивідуальним рішенням властивий вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, ризикованішими, що пов'язане із складністю і непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації.

Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучають фахівців в тих сферах, яких стосується проблема, яка виникла в організації. Групова робота забезпечує різностороннє дослідження проблеми, підсилює мотивацію і відповідальність кожного її члена, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно до індивідуальних рішень, оскільки вважаються такими, що відображують думку колективу. В той же час

групові рішення мають і свої недоліки - великі витрати часу в результаті необхідності узгодження різних поглядів на проблему і відсутність чіткої відповідальності за ухвалення остаточного рішення.

3.2. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління

Будь-яка організація для здійснення ефективної діяльності ставить цілі, які в практиці управління називають управлінськими. Досягнення цілей можливе лише в результаті реалізації тих або інших дій, які виконуються в певній послідовності і є способами вирішення окремих, часткових завдань. Відповідальним за вирішення завдань організації є керівник. Основний зміст його діяльності реалізується через вирішення управлінських завдань за умови виконання всіх управлінських функцій.

Завдання охоплює: вимогу (мета), умови (відоме) і те, що потрібно знайти (невідоме), яке формулюється в питанні.

В процесі вирішення управлінських завдань реалізуються інтелектуальні і особові можливості керівників.

Розрізняють три основних типи управлінських завдань:

- завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
- завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології і тому подібне);
- завдання, які виникають в результаті дії людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах і тому подібне).

Управлінське рішення - це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, направлені на вирішення поставленого завдання в наявній або спроектованій ситуації.

Будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особа або орган, що приймають це рішення;
- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, які повинні виконувати це рішення;
- предмет, тобто зміст рішення, в якому визначається, що необхідно робити, як саме і що в результаті необхідний отримати.

Таким чином, управлінське рішення є актом суб'єкта управління, що визначає діяльність і поведінку об'єкту управління. За допомогою рішень: встановлюються цілі діяльності; закріплюються люди за посадами і робочими місцями; визначаються функції, права і відповідальність працівників; встановлюються правила поведінки на роботі; розробляється система заходів щодо заохочення працівників; розподіляються ресурси - матеріальні, трудові, фінансові і тому подібне; оцінюється якість продукції.

Класифікація рішень - це процес, який дає можливість упорядковувати їх і виявляти загальні закономірності і характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, що орієнтує керівників в підготовці рішень, виборі найкращого варіанту і реалізації прийнятого рішення. Так, виділення класу структурованих (запрограмованих рішень) дає можливість розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, які регулярно повторюються. Слабо структуровані рішення приймаються за умов неповноти інформації, новизни і

складності ситуації і головну роль тут грають не математичні моделі, а людина, її здатність розробити нові процедури, які зроблять можливим вирішення завдання. Такі рішення приймаються зазвичай на найвищому рівні управління і стосуються стратегії розвитку організації. Структурованість завдань збільшується з переходом на нижчі рівні управління.

У організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, тому в процесі обґрунтування і ухвалення управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (таблиця. 3.1).

Таблиця 3.1

Типи управлінських рішень

№	Класифікаційна ознака	Типи рішень
1	Функціональне призначення	Планові, організаційні, регуляторні, активізаційні, контрольні
2	Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові
3	Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні
4	Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
5	Напрямок впливу	Внутрішнього напрямку, зовнішнього напрямку
6	Спосіб прийняття	Індивідуальні і колективні
7	Рівень ухвалення рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники
8	Міра структурованості	Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
9	Міра ефективності	Оптимальні, раціональні
10	Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні

3.3. Технологія ухвалення управлінських рішень

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів і інструментів ухвалення рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин. Технологія розробки, прийняття і реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних і інших операцій повинна передбачати їх чітку послідовність.

Тому технологія ухвалення управлінського рішення повинна охоплювати такі стадії.

Стадія підготовки - проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що об'єднує пошук, збір, обробку інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують рішення.

Стадія прийняття - здійснюються розробка і оцінка альтернативних рішень; відбір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і ухвалення найкращого рішення.

Стадія реалізації - розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

Необхідним елементом процесу ухвалення управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах.

Разом з ухваленням управлінських рішень не менш важливою ланкою технології управління є їх реалізація. Поки рішення не втілене в життя - це не рішення, а лише добрі наміри. Потрібна велика організаторська робота, аби досягти його реалізації.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності і реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю. В процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коректують рішення, усувають вплив чинників, які порушують запланований хід виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне використання рішення, але і уточнюють і доповнюють самі рішення, приймають дієві заходи відносно усунення виявлених недоліків.

Приведена схема прийняття і реалізації управлінських рішень відображає логіку і технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельне виконання певних процедур, що може значно скоротити час ухвалення рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери в ході виконання всіх видів управлінських робіт.

3.4. Методи управління організацією

Привести в дію організовану систему, аби отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу або особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу фірми і забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами служать методи управління.

Методи управління - це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення і досягнення її цілей.

Методи займають особливе місце в управлінні, оскільки на їх основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів

управління керівна система встановлює правила дій і поведінку, яка є обов'язковою для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підкоряються цій системі, погоджує, об'єднує, координує і регулює їх діяльність в часі і просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток в певному напрямі, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, які застосовуються в управлінні. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також вживання таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні дослідження і тому подібне.

Системний підхід застосовується як спосіб впорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структуризація, визначаються цілі рішення, вибираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки і залежності елементів проблем, а також чинники і умови, які впливають на їх рішення.

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем в їх взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, які також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем багатоцільової відкритої системи, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Моделювання є методом вирішення складних управлінських завдань. Воно дає можливість змоделювати ситуацію і досліджувати, як вона розвиватиметься під впливом тих або інших чинників, які діють на систему.

Експериментування застосовується у тому випадку, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Експеримент дає можливість перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення завдань

організації і, в разі позитивних результатів, розширити межі їх вживання.

Методи соціологічних досліджень знайшли широке вживання у вирішенні проблем, пов'язаних з поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію відносно потреб і інтересів персоналу організації, характеру взаємин, які склалися в колективі, і тому подібне. Для цього застосовують анкетування, спостереження і самоспостереження, вивчення документів і ін. Зібрана інформація дає можливість менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на ті або інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

3.5. Методи ухвалення управлінських рішень

Технологія ухвалення рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її рішення, оцінку варіантів і вибір варіанту, який дасть можливість найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановки проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінка варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізація рішення.

Розглянемо їх детальніше.

Постановка проблеми, або її діагностика, потребує вживання методів, які дають можливість достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що її зумовили. Прогнозування - це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так

і поточні припущення відносно майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, то результатом стане картина майбутнього, яку повністю можливо використовувати для планування просування.

Для прогнозування можна використовувати кількісні методи, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, і коли наявної інформації вистачає для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей.

На етапі виявлення способів вирішення проблеми (генерації ідей) теж важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, які зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів вирішення проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка поступає від споживачів або є результатом аналізу фірм, що діють.

На етапі генерації ідей велику роль може зіграти здібність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення і широта кругозору, які дають можливість використовувати евристичні методи в підготовці і обґрунтуванні управлінських рішень. Вони є сукупністю логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особи. Ці методи активізують і інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчий початок, фантазію особи. До них відносяться методи аналогій, інверсії, ключових питань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій і тому подібне.

На етапі вибору рішення в першу чергу слід визначити методи формування критеріїв вибору, по яких

оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є структурованою і може вирішуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки і пріоритети їх важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають можливість приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки укладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми і використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі і воно показало прийнятні результати.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття і схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, яка забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Велике значення для успішної ліквідації проблеми має вживання методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або відмітити недоліки самого рішення і внести до нього потрібні корективи.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення управлінського процесу.

2. Які рішення індивідуальні чи групові мають вищий рівень творчості?
3. За якими ознаками здійснюється класифікація управлінських рішень?
4. Які вимоги ставляться до управлінського рішення?
5. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер?
6. Вкажіть, якого виду обмеження можуть впливати на вибір певного варіанту управлінського рішення?
7. Які стадії охоплює технологія ухвалення управлінських рішень?
8. Коли застосовуються методи соціальних досліджень?
9. Які методи застосовуються на етапі виявлення способів вирішення проблеми?
10. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Процес управління на підприємстві характеризує:

1. Невизначеність дій керівника.
2. Статику управлінської діяльності.
3. Динаміку управлінської діяльності.
4. Ефективність управління.

2. Закінчіть наведений перелік елементів управління підприємством: структура, склад персоналу, стратегії, сума навичок та цінностей ... :

1. Принципи управління, віковий склад керівників.
2. Принципи та методи управління, стиль керівництва.
3. Системи і процедури управління.
4. Стиль керівництва, системи і процедури управління.

3. Коли для системи організації управління підприємством пріоритетним є «жорсткі» елементи управління, чи обумовлює це:

1. Системний підхід.
 2. Результативний підхід до управління.
 3. Демократичний стиль керівництва.
 4. Дієвий підхід до управління.
4. До «жорстких» елементів управління відносять:

1. Системи і процедури управління, склад персоналу, стратегії.

2. Системи і процедури управління, стратегії, структури.
3. Стратегії, структури, стиль керівництва.
4. Системи і процедури управління, суми цінностей та навичок персоналу.

5. Особливості результативного управлінського впливу на підприємстві визначаються через:

1. Вибір функцій управління.

2. Послідовне виконання етапів процесу управління.

3. Ігнорування основних закономірностей процесу управління.

4. Різноманітність варіантів взаємодії етапів процесу управління.

6. Закономірності управління, основоположні ідеї та правила, що визначають поведінку системи управління підприємства щодо здійснення управлінських функцій, покладено в основу визначення основних:

1. Ланок організаційної структури управління.
2. Функцій управління.
3. Принципів процесу управління.
4. Посад управлінських кадрів.

7. Відповідно до досліджень до «м'яких» елементів управління належать:

1. Склад персоналу, стиль керівництва, сума навичок та цінностей персоналу.

2. Стратегії, стиль керівництва, склад персоналу, сума цінностей персоналу.

3. Стиль керівництва, структура, склад персоналу.

4. Склад персоналу, сума навичок персоналу, стратегії.

8. *Активне використання «жорстких» та «м'яких» елементів управління обумовлює відмінність стану:*

1. Підприємств різних форм власності.

2. Системи добору та розстановки персоналу.

3. Підготовки та прийняття управлінських рішень.

4. Системи організації управління підприємства.

9. *Визначення: сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника (апарату управління) з метою узгодження спільної діяльності людей має відношення до:*

1. Функцій управління.

2. Процесу управління.

3. Методів управління.

4. Принципів управління.

10. *Закінчить наведений перелік елементів управління підприємством: стиль керівництва підприємством, сума навичок та цінностей персоналу, стратегії, системи і процедури управління:*

1. Принципи та методи управління.

2. Функції та методи управління.

3. Структура та склад персоналу.

4. Структура та кількість підрозділів.

11. *Елементи управління, що відображають формальний бік підприємства і закріплені наявними адміністративними засобами:*

1. «М'які».

2. «Жорсткі».

3. Як «м'які», так і «жорсткі».

4. Прямого і непрямого впливу.

12. Коли система організації управління підприємством віддає перевагу м'яким елементам, то це обумовлює:

1. Результативний підхід до управління.
2. Ліберальний та демократичний підхід до управління.

3. Авторитарний підхід до управління.

4. Дієвий підхід до управління.

13. Закінчити наведений перелік складових компонентів управлінської моделі цільові установи та рівні намагань менеджера, системоутворюючий набір методів та форм впливу, оцінка характеру зовнішнього середовища.....:

1. Обсяг інформації про об'єкт управління.

2. Репутація менеджера.

3. Динамічність зовнішнього оточення.

4. Види діяльності підприємства.

14. Що обумовлює відмінність у виборі системоутворюючих способів та форм впливу на компоненти організації?

1. Ефективність менеджменту.

2. Продуктивність праці.

3. Система цілей організації.

4. Різні управлінські моделі.

Рекомендована література: 4, 12, 14, 15, 25, 34, 37, 42, 51

Розділ 4. Конкурентна політика організації

4.1. Система менеджменту організації

Менеджмент організацій - складна багатофункціональна система. Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту направлені на виконання певного стратегічного завдання.

Опанування навичками системного менеджменту дає можливість менеджерів ефективніше виконувати свої функції. Ці навички особливо необхідні для менеджерів вищої ланки або топ-менеджерів, які направляють всі дії організації на досягнення поставлених цілей.

Менеджмент на підприємствах набуває глобального характеру, тому необхідний системний погляд, як на теорію, так і на практику управління;

Системний підхід дає можливість менеджерів організації:

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснити різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку грає системний підхід стратегії діяльності організації;
- аналізувати, яким чином положення системності наводять складні проблеми до простих результатів.

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

Система - це організована безліч взаємопов'язаних компонентів, і елементів, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем в процесі досягнення поставлених цілей.

Найскладніші системи - цілеспрямовані, поведінка їх підкоряється досягненню певної мети, вони здібні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування удосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Системно орієнтоване мислення менеджера розглядає взаємозв'язок і взаємозалежності таких систем, як конкурентна система, система зовнішнього середовища, внутрішня система організації.

Внутрішня система організації - це і є власне організація.

Основні функціональні менеджменти: стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, екологічний і операційний (безпосереднє управління процесом виробництва). Також застосовується контролінг як система управління прибутком - кінцевим результатом діяльності підприємства в умовах ринку. Для розкриття суті системи менеджменту відповідно до методології його дослідження потрібно користуватися такими визначеннями:

Об'єкт - технологічний процес, виробнича, організаційна, інформаційна структура або їх елементи, які є носіями функцій.

Функція - зовнішній прояв властивостей об'єкту (відповідає на питання: «Що повинен зробити об'єкт?») за певних умов.

Кожен функціональний менеджмент складається з двох об'єктів: керованого (чим управляти?) і керівного (як управляти? за допомогою чого?).

Такий підхід покладений в основу викладу вмісту системи менеджменту організацій.

4.2. Роль і місце стратегічного управління в організації

Унаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, які відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед організаціями встають багаточисельні проблеми. Сьогодні виживання і розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку і відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції і послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу.

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, середовища, яке забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

I. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, яка складається з двох підсистем, які взаємно доповнюють одна одну:

- аналіз і вибір стратегічної позиції;
- оперативне управління в реальному масштабі часу [2].

Стратегічне управління організацією є комплексним процесом, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізацію стратегії, стратегічний контролінг.

Система управління організації має дві основні підсистеми - стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, і оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою і доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани і програми, без конкретних оперативних заходів щодо їх реалізації залишаються лише надіями.

В той же час, кожна з цих підсистем має свої відмінності і особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоdnішніх цілей, здобуття прибутку, якого буде достатньою для подальшої реалізації стратегічних цілей.

В процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітекtonіки, що відповідає рівню цих змін.

Оперативне управління направлене на визначення і реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль і контроль дій виконавців встановлених завдань.

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація є відкритою для впливу зовнішнього середовища соціально-економічною системою. Її ефективність в довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, але і місцем в зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв

ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду і раціональне використання наявного потенціалу організації.

Стратегічне управління бачить в персоналі організації найбільш істотну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес-ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналу організація може вчитися і розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань.

Стадії процесу стратегічного управління:

- стадія стратегічного аналізу і визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- стадія визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій;
- стадія вибору стратегічних альтернатив і розробки програми дій відносно реалізації вибраної стратегії;
- стадія реалізації стратегії і внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стадія стратегічного контролю.

Всі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні. Діє зворотний зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожної стадії на інші і на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

4.3. Об'єкти стратегічного управління

Стратегічне управління як система стане ефективною лише тоді, коли застосовуватиметься на всіх рівнях управління організацією.

Система стратегічного управління охоплює три рівні:

- корпоративний (рівень організації);
- діловий (сфери бізнесу);

- функціональний.

Виходячи з цього, можна виділити три групи основних об'єктів стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СХП), функціональні сфери організації.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу - відкрита соціально-економічна система, яка діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) - самостійна структурна одиниця організації, яка орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має круг конкурентів, ресурси, самостійно певну стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, який повністю відповідає за розвиток підрозділу.

Функціональна сфера організації - область діяльності, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації, - маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення. **Стратегічні рішення** - управлінські рішення, які визначають ринки, товари і канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічні рішення направлені в майбутнє і пов'язані з великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для ухвалення оперативних рішень.

До стратегічних рішень на рівні організації належать, наприклад, рішення про вихід на нові ринки збуту, придбання, злиття, продажу, перепрофілюванні тих або інших стратегічних господарських підрозділів.

На рівні стратегічних господарських підрозділів - це вирішення відносно впровадження нової продукції, нових технологій, утворення збутової мережі і відносно взаємодії з постачальниками, клієнтами.

На рівні функціональних сфер організації стратегічні рішення охоплюють рішення відносно нових форм організації і оплати праці, відбору кадрів, придбання ліцензій, установи нових напрямів досліджень, переходу на новий вид сировини, матеріалів для виготовлення продукції.

Стратегічне управління як система управління є результатом еволюції системи загальнокорпоративного управління. Слід виділити такі системи управління, які передували системі стратегічного управління:

- управління на основі бюджетно-фінансового контролю;
- управління на основі довгострокового планування;
- управління на основі стратегічного планування.

Кожна з цих систем управління орієнтується на вищий рівень нестабільності зовнішнього середовища, яке оточує організацію. Будь-яка наступна система містить елементи систем управління, характерні для попереднього рівня. Порівняльна характеристика систем управління приведена в таблиці 4.1.

Стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій. У стратегічному менеджменті, окрім економічних і технологічних змінних, враховуються психологічні, соціальні і політичні чинники.

Стратегічний менеджмент складається з:

- формування стратегій;
- розвитку ділових можливостей організації;
- управління впровадженням стратегій.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика систем управління

Параметри	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції розвитку зберігаються - екстраполяція	Нові тенденції можна передбачити	Часткове передбачення по слабких сигналах
Тип змін	Повільніше, ніж реакція організації	Порівняємо з реакцією організації	Порівняємо з реакцією організації	Швидше за реакцію організації
Процес	Циклічний	Циклічний	Циклічний	Реальний масштаб часу
Основа управління	Контроль відхилень	Передбачення зростання можливостей	Зміна стратегічних орієнтирів	Облік розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність, реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість

Стратегічне управління дає прогноз організації на майбутнє, базуючись на певних припущеннях - ключових гіпотезах (аксіомах). По І. Ансоффу, це такі основні гіпотези:

- *Гіпотеза випадковості.* Відповідно до її немає єдиного рецепту оптимального управління організацією, наявний певний середній набір різних типів управлінської поведінки, який відповідає різним типам проблем.
- *Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища.* Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки організації.
- *Гіпотеза про відповідність.* Для досягнення успіху

рівень агресивності стратегії організації повинен відповідати рівню нестабільності середовища.

- *Гіпотеза про стратегії, здібності і діяльність.* Діяльність організації є оптимальною тоді, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню нестабільності середовища, а ділові риси відповідають стратегічній поведінці.
- *Гіпотеза про багатоелементність.* Згідно до цієї гіпотези, успіх організації залежить від взаємодії і взаємодоповнення декількох компонентів управління - менеджерів, структури, культури, системи.
- *Гіпотеза про збалансованість.* Для того, щоб діяльність організації була успішною, для кожного рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно підібрати відповідну комбінацію компонентів [2]

Ці гіпотези підтверджують, що система стратегічного управління кожної організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від таких чинників:

- сфери діяльності організації, її галузевої приналежності;
- розмірів організації;
- специфіки виробництва;
- наявного потенціалу організації;
- архітекtonіки організації;
- можливості персоналу організації.

Стратегічне управління є формою реалізації цільового підходу, оскільки орієнтується на визначення, обґрунтування і реалізацію довгострокових цілей організації за допомогою розробки стратегії.

Це виявляється в принципах стратегічного управління: цілеспрямованості, теоретико-методологічної обґрунтованості форм і методів; системному,

комплексному підході до розробки стратегії; унікальності систем стратегічного управління; використанні майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей; гнучкій адекватності систем стратегічного управління, зміні умов функціонування організації; результативності і ефективності.

Впровадження стратегічного управління можливе лише тоді, коли організація стратегічно зорієнтована. Характерними рисами такої організації є:

- стратегічне мислення персоналу;
- вживання системи стратегічного планування;
- поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей;
- успіх базується на винахідливості і передбаченні (формуванні) потреб споживачів.

4.4. Стратегія організації

Одним з продуктів стратегічного управління є стратегія організації. Поняття стратегії достатньо багатогранний. В цілому можна визначити *стратегію* як довгострокову модель розвитку організації, яка приймається для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

По Р. Мінцбергу, стратегія може визначатися за допомогою п'яти «П».

1. План, керівництво, напрям розвитку.
2. Принцип поведінки або наслідування певній моделі поведінки.
3. Позиція, а саме - розміщення певних товарів на конкретних ринках.
4. Перспектива, тобто основний спосіб дій організації.
5. Прийом, особливий «маневр», який має на меті

перехитрити суперника або конкурента [41].

Якісно розроблена стратегія створює стабільні конкурентні переваги і підвищує інтенсивність діяльності організації.

Розробка стратегії організації є циклічним процесом з постійною корекцією початкових цілей відповідно до уточнення інформації, що поступає із зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процес стратегії складається з певних послідовних етапів.

Перший етап - оцінка і аналіз наявної стратегії організації.

Другий - аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.

Третій - прогнозування сценаріїв вірогідних подій, можливих ринків.

Четвертий - корекція тієї, що є або формування нової стратегії.

П'ятий - обґрунтування і вибір стратегічних альтернатив.

Шостий - розробка функціональних і ресурсних стратегій.

Сьомий етап - впровадження, контроль і оцінка результатів.

Аналіз середовища організації передбачає вивчення трьох його складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища направлений на те, аби з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливості або складають загрозу для організації, тобто визначити позитивну або негативну дію політичних,

економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних чинників.

Безпосереднє оточення аналізується по його основним компонентам: покупці, постачальники, конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, на які може розраховувати організація в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей.

Внутрішнє середовище аналізується за такими показниками:

- кадри організації, їх потенціал, кваліфікація та інше;
- організація управління;
- виробництво, процес надання послуг;
- фінанси організації;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Процес визначення місії і цілей організації складається з трьох підпроцесів. По-перше, формується місія, яка в концентрованій формі виражає призначення організації. По-друге, визначаються довгострокові цілі розвитку. По-третє, встановлюються короткострокові цілі.

Теорія і практика стратегічного управління накопили значний досвід вживання всіляких методів аналізу середовища організації, аналізу стратегічного набору (портфеля) організації.

Стратегічний набір організації - це сукупність стратегічних зон ведення господарства, в яких організація працює і працюватиме в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Стратегії організації можна класифікувати таким чином.

Корпоративні стратегії - загальні для організації. Їх змістом є загальна концепція розвитку організації.

Корпоративні стратегії направлені на здобуття глобальних конкурентних переваг, які виявляються в низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках організації.

Бізнес-стратегії - стратегії по напрямках діяльності організації. Ці стратегії визначають підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення і змісту конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу). Досягнення успіху залежить від того, в яких стратегічних зонах господарювання і як діятиме організація, яку стратегію вона вибере в кожній з них. Тому бізнес-стратегії визначають поведінку організації на ринках конкурентних продуктів або в певних стратегічних зонах господарювання.

Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнес-стратегією.

Функціональні стратегії визначають напрями дій у функціональних сферах організації - фінанси, маркетинг, наукові дослідження, персонал і тому подібне. Основна їх відмінність від стратегії вищого рівня - це спрямованість на внутрішнє середовище організації. Основне їх призначення полягає в забезпеченні вирішення завдань і досягнення цілей, встановлених на рівні організації в цілому і на рівні окремих стратегічних господарських підрозділів, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Згідно із стадією життєвого циклу організації розрізняють:

- стратегію зростання, яка передбачає дії організації відносно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;
- стратегію стабілізації, яка передбачає дії, направлені на нейтралізацію наслідків зменшення обсягів

продаж продукції і отримуваної величини доходів;

- стратегією виживання (реструктуризації), яка розробляє захисні заходи для виходу організації з кризи;
- стратегію скорочення (ліквідації), яка передбачає дії відносно безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, введення відповідних заходів щодо скорочення витрат;
- базисні (еталонні) стратегії організації, пов'язані із зміною стану одного або декількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія, положенням організації в середній (по розвитку) галузі.

Перша група еталонних стратегій - стратегії інтегрованого зростання. Це стратегії, пов'язані з розширенням організації за рахунок придбання або утворення нових структур усередині. Умовою вибору таких стратегій є зростання галузі, наявність сильної управлінської команди, відсутність посередницьких структур з необхідним якісним рівнем діяльності.

Виділяють три основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- **інтеграція «вперед».** Організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією і кінцевим споживачем системи розподілу і продажу;

- **інтеграція «назад»** направлена на зростання організації за рахунок придбання, утворення або посилення контролю над структурами, які відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти і послуги організації;

- **горизонтальна інтеграція** виражається в зростанні організації за рахунок утворення або придбання структур, які здійснюють постачання сировини, матеріалів, комплектуючих або займаються збутом товарів, послуг

організації. Для реалізації цього варіанту розвитку організація має бути упевнена, що переваги, які дає монопольне положення на ринку, не вступає в протидію з чинним антимонопольним законодавством.

Друга група еталонних стратегій - це стратегії концентрованого зростання. Реалізуючи ці стратегії, організація вносить зміни до продукту або ринку. Варіантами таких стратегій є:

- **стратегія посилення позиції на ринку**, реалізуючи яку організація робить все, аби з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Виконання цієї стратегії вимагає великих маркетингових зусиль;

- **стратегія розвитку ринку** полягає в пошуку нових ринків для тих продуктів (послуг), які організація вже випускає (надає);

- **стратегія розвитку продукту** передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який реалізовуватиметься на традиційно освоєному організацією ринку.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку організації є стратегії диверсифікованого зростання. Умовами вибору стратегій цієї групи є такі:

- ринки, на яких працює організація, знаходяться в стані насичення;

- антимонопольне законодавство забороняє подальше розширення діяльності в рамках даної галузі;

- новий вигляд діяльності може викликати синергетичний ефект (за рахунок кращого використання сировини, устаткування, кадрів);

- організація повинна мати достатній обсяг грошових коштів для виходу в інші галузі;

- організація має кваліфікованих менеджерів, або може залучити нових кваліфікованих працівників.

Варіантами стратегій диверсифікації є:

- **стратегія концентричної диверсифікації**, яка базується на пошуку і використанні додаткових, закладених в наявному бізнесі можливостей виробництва нових продуктів (зокрема можливості спеціалізованої системи розподілу);

- **стратегія конгломератної диверсифікації** полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з традиційними, які реалізовуватимуться на нових ринках. Цей варіант стратегії - один з найскладніших для реалізації, оскільки вимагає наявності компетентного персоналу і значних грошових коштів;

- **стратегія горизонтальної диверсифікації** полягає в пошуку можливостей зростання на наявному ринку за рахунок випуску нової продукції (надання послуг), який вимагає нової технології, відмінної від тієї, яка використовувалася. Нові продукти зорієнтовані на споживачів традиційних основних продуктів, є супутніми для них, допомагають згладжувати сезонні коливання збуту основних продуктів;

Четверта група еталонних стратегій - стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності. Інколи реалізація стратегії скорочення - єдиний шлях оновлення організації.

Розрізняють такі види цієї стратегії:

- **стратегія скорочення витрат** орієнтується на пошук можливостей зменшення витрат, проведення відповідних заходів щодо скорочення невеликих джерел витрат. Ця стратегія реалізується завдяки тимчасовим або короткостроковим заходам;

- **стратегія вилучення капіталовкладень** полягає

в тому, що організація ліквідує або продає один зі своїх підрозділів. Цієї стратегії дотримуються тоді, коли необхідні засоби для розвитку перспективніших видів бізнесу або коли для забезпечення розвитку організації необхідно більше засобів, чим може надати керівництво;

• **стратегія «збору урожаю»** застосовується відносно безперспективного бізнесу, який не удається прибутково продати в даний час, хоча він може принести максимальні доходи під час «збору урожаю». В цьому випадку скорочують витрати на закупівлю, на робочу силу, скорочують виробництво і прагнуть отримати максимальний дохід від розпродажу наявного продукту.

• **стратегія ліквідації** здійснюється тоді, коли жодна із стратегій скорочення не дала бажаних результатів і організація вже не може вести цей бізнес.

4.5. Формування стратегії конкурентоспроможності організації

Стратегія конкурентоспроможності - це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій.

Стратегія конкурентоспроможності передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, які вибираються залежно від ситуації на ринку. От них залежать майбутні конкурентні можливості організації і її позиція на ринку.

До процесу формування стратегії конкурентоспроможності організації залучаються такі послідовні дії:

- Аналіз конкурентного середовища організації на макро- і мікрорівнях.
- Оцінка конкурентоспроможності організації.

- Визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг організації.
- Встановлення напрямів посилення позиції фірми в конкуренції.
- Формування відповідної стратегії організації.
- Оцінка вибраної стратегії.

У формуванні стратегії конкурентоспроможності особливу увагу слід приділяти провідним чинникам в тій або іншій галузі або стратегічним зонам господарювання (СЗГ).

Провідні чинники успіху - це загальні для всіх організацій, які працюють в СЗГ, чинники, реалізація яких дає можливість досягти стійких конкурентних переваг, успіху в даній сфері бізнесу.

Серед провідних чинників успіху розрізняють виробничі, фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові, інформаційні і ін. **Набір провідних чинників успіху залежить від:**

- характеристик галузі, СЗГ;
- стадії життєвого циклу галузі, СЗГ;
- засобів конкурентної боротьби; які використовуються в галузі.

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. **Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції Р. Портеру, частка ринку і рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам:**

- новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають в галузь;
- загрози напливу товарів-замінників;
- компаніям-конкурентам, які вже закріпилися на галузевому ринку;
- впливу продавців (постачальників);

- впливу покупців (клієнтів) [43].

Для вибору стратегії конкурентоспроможності важливим моментом є визначення конкурентних переваг організації.

Конкурентні переваги організації - це ті характеристики, властивості товару або марки, які утворюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару (послуги), так і доповнюючих товарів (послуг), форми виробництва, збуту, продажу, інших аспектів діяльності, що є специфічними для організації. Конкурентні переваги визначаються в порівнянні з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку.

Відносні переваги організації можуть зумовлюватися різними чинниками. *Найтиповішими з тих, які забезпечують конкурентні переваги, М. Портер вважає:*

- нові технології;
- нові запити покупців;
- поява нового сегменту ринку;
- зміна вартості або наявності компонентів виробництва [43].

Конкурентні переваги організації можуть бути «зовнішніми» і «внутрішніми».

«Зовнішні» конкурентні переваги збільшують ринкову силу організації. Стратегія, яка базується на зовнішніх конкурентних перевагах, - це стратегія диференціації. В цьому випадку організація орієнтується на з'ясування і задоволення споживачів, невдоволених наявними товарами і послугами.

«Внутрішні» конкурентні переваги ґрунтуються на перевагах організації відносно витрат виробництва, управління організацією або товаром, створюють умови

для досягнення меншої собівартості чим у конкурента і забезпечують велику рентабельність і стійкість до зниження ціни реалізації товару (послуг), які нав'язується ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішніх конкурентних перевагах, - це стратегія лідерства у витратах.

Конкурентні переваги організації розділяються на два типи:

■ *Переваги високого рангу, пов'язані з наявністю в підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, розвиненого маркетингу, заснованого на використанні сучасних технологій, сучасного менеджменту, довготривалих зв'язків з покупцями. Вони довше зберігаються і дають можливість досягати вищої прибутковості організації.*

■ *Переваги низького рангу, які базуються на використанні дешевої робочої сили, доступності джерел сировини, не такі стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.*

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються і містяться лише завдяки постійному вдосконаленню сфер діяльності. Основними напрямками захисту конкурентних переваг можуть бути монополія на ринку, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або до комунікацій. При визначенні конкурентних переваг організація повинна орієнтуватися на запити споживачів і переконалися в тому, що ці переваги є коштовними для них.

Наявність в організації певних конкурентних переваг зумовлює її конкурентний статус. **Конкурентний статус фірми (по І. Ансоффу) визначає позицію організації на ринку і охоплює складові:**

- відносний рівень стратегічних капітальних вкладень (інвестицій) (К);

- стратегічний норматив (C_n);
- норматив можливостей (H_m) [2].

Для оцінки майбутнього конкурентного статусу організації у сфері бізнесу визначається рівень перспективних інвестицій (стратегічних капіталовкладень) відносно оптимального і критичного їх обсягу для даного виду бізнесу (стратегічної зони господарювання). При оцінці беруться до уваги:

- інвестиції в потужності організації (споруди, устаткування, збутова мережа, науково-дослідні і конструкторські розробки);
- інвестиції в стратегію (витрати на дослідження кон'юнктури ринку, розробку нової продукції, послуг);
- інвестиції в стратегічний потенціал (відбір кадрів, навчання персоналу, утворення підрозділів, служб, придбання технологій, ліцензій, патентів і ін.).

Стратегічний норматив, як складова конкурентного статусу, показує, наскільки стратегія, яку реалізує організація, збігається з оптимальним варіантом майбутньої стратегії.

Норматив можливостей свідчить, наскільки наявний потенціал організації відповідає оптимальному рівню потенціалу, необхідного для реалізації оптимального варіанту стратегії.

Для здобуття узагальненого показника конкурентного статусу використовують формулу:

$$КСФ = K \cdot C_n \cdot H_m = \frac{K_{стр} - K_{кр}}{K_{опт} - K_{кр}} \cdot \frac{C_{ф}}{C_{опт}} \cdot \frac{П_{ф}}{П_{опт}}, \quad (4.1.), \text{ де}$$

$K_{стр}$, $K_{опт}$, $K_{кр}$ - відповідно стратегічний, оптимальний і критичний рівень інвестицій (капіталовкладень) в сферу бізнесу (стратегічну зону господарювання);

$C_{ф}$, $C_{опт}$ - оцінки фактичного і оптимального варіанту стратегій організації;

Пф, Попт - оцінки наявного і оптимального потенціалу організації.

Показники C_n і H_n можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) міри відповідності чинників складових стратегії, що діє, чинникам (складовим) оптимальної стратегії, а також складових наявного потенціалу організації складовим потенціалу оптимального рівня.

Можливий діапазон значень показника: 0,512-1 - сильний конкурентний статус; 0,125-0,512 - середній конкурентний статус; до 0,125 - слабкий конкурентний статус.

Відома безліч напрямів досягнення конкурентних переваг. *М. Портер розрізняє три основні різновиди стратегій, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку:*

- стратегія лідерства у сфері витрат (цінове лідерство);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніши) [43].

Кожна з цих стратегій має певні умови і шляхи реалізації, переваги і ризики.

4.6. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації

Під час вибору варіанту стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників відносно самої організації, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних чинників, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

- Цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії - зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації),

скорочення.

- Пріоритети, інтереси вищого керівництва істотно впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані із значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку гратиме вирішальну роль у виборі такого варіанту розвитку.
- Стратегічний потенціал організації є одним з найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, устаткування неможлива реалізація стратегії, яка потребує глибоких знань, високої кваліфікації і відповідного виробничого потенціалу організації.
- Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки відносно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані із специфікою галузі. Зокрема, організації малого бізнесу можуть дотримуватися визначених характер їх стратегій розвитку - копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна мета таких організацій - звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.
- Конкурентні переваги організації. Облік конкурентних переваг при виборі стратегії - це основа для ефективної конкуренції в довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад - наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.
- Стадія життєвого циклу підприємства (продукції).

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація, її керівництво може вибирати одну із стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту істотно відрізняються маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

- Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.
- Міра залежності від зовнішнього середовища грає значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, але і від того, чи можна знайти постачальників сировини і матеріалів, які лічать, або споживачів продукції.
- Зобов'язання організації по попередніх стратегіях. У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.
- Чинник часу обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. У теперішніх умовах діяльності це один з найістотніших чинників, оскільки саме від своєчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх в конкурентній боротьбі.

Можна виділити основні чинники, які пов'язані з середовищем функціонування організації і впливають на вибір стратегії.

■ Привабливість стратегічної зони господарювання. Цей чинник впливає на вигляд стратегії (зростання або скорочення) і міра її агресивності.

■ Стан галузі і сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання або стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які приходять в занепад, одним з варіантів розвитку організації, яка має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

■ Стратегії конкурентів і їх кількість. Вигляд ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їх позиції, активність і стратегії конкуренції істотно впливають на вибір варіанту стратегії конкуренції організації.

Неможливо приймати рішення відносно майбутнього варіанту стратегії організації, не усвідомивши, якої стратегії дотримується організація тепер. ***Визначаючи вигляд нинішньої організації, враховують такі зовнішні і внутрішні чинники:***

- широту діяльності організації;
- різноманітність продукції (послуг), яка виготовляється;
- загальний характер і природу купівлі і продажу організацією частин своєї власності;
- структуру і спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма в своєму розвитку;
- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- відношення до фінансового ризику;
- рівень і міра концентрації уваги на науково-дослідних і конструкторських роботах;

- стратегії окремих функціональних сфер (виробництво, кадри, фінанси, маркетинг).

На практиці організація може в той же час реалізовувати декілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих організацій.

В межах базової стратегії організація може вибрати один з декількох напрямів дій, які називаються стратегічними альтернативами. Розглянемо основні стратегічні альтернативи по базових стратегіях (таблиця. 4.2).

Таблиця 4.2

Стратегічні альтернативи по базових стратегіях організації

№	Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмова співпраця, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
2	Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
3	Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виділення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
4	Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія «збору урожаю», стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи повинен здійснюватися на основі оцінок шансів і ризиків, які є найдостовірнішими для кожної з них. При цьому

можуть застосовуватися різні методи, зокрема «мозкової атаки» (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Делфі (проведення анкетування і формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанту дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається по таких напрямках:

■ Відповідність вибраній стратегії стану і вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються чинники динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи і розвитку нових конкурентних переваг.

■ Відповідність вибраній стратегії потенціалу і можливостям організації. Оцінюється, як вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями і чи відповідає вона можливостям персоналу і іншим можливостям організації.

■ Прийнятність ризику, яка супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять по напрямках: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації в разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату і ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

4.7. Управління реалізацією стратегії

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності

відповідно до значущості для реалізації стратегії, термінів їх здійснення, відповідальних виконавців з вказівкою їх прав і повноважень, контрольних показників і форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній об'єм функцій, чітко певні права і обов'язки підрозділів організації.

Це передбачає підготовку і організацію робіт по таких напрямках:

- розподіл робіт в підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного і своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою і кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку і своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

В процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії - це в той же час початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і в той же час - це є початком іншого циклу такого розвитку.

Умовами успішної реалізації стратегії є:

■ Наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок і їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

■ Забезпечення менеджерами всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

■ Супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і ухвалення адекватних гнучких рішень, направлених на практичне

досягнення цих цілей.

- Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

- Стратегія повинна передбачати достатню мотивацію і стимул-реакції для персоналу організації.

Реалізація стратегії охоплює певні етапи:

- Початок дій (запуск).

- Впровадження основних стратегічних змін.

- Завершення стратегії.

Проектування організації, здатної здійснити стратегію, охоплює:

- розробку організаційної структури, яка відповідає вимогам стратегії;

- створення переваг організації, на яких базується стратегія;

- відбір кадрів на ключові позиції.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає:

- здобуття кожною одиницею організації бюджету, який забезпечує виконання нею дій згідно із стратегією;

- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не лише відповідають на питання, які ресурси необхідні і в якому обсязі, але і називають джерела їх поповнення. Найчастіше бюджети розробляються і оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти і скоординувати різні аспекти роботи організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, в той же час вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу. Культура відображує місію фірми і виявляється у вигляді «цінностей, які розділяються».

Відомі різні підходи до реалізації стратегічних змін. Зокрема, консалтингова фірма ADL, беручи за основу управлінський стиль лідера або команди топ-менеджерів організації, виділяє п'ять підходів до управління реалізацією стратегічних змін, приведених в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва	Головне стратегічне питання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації?	Фахівці у галузі стратегічного планування
Контролер (контролюючий підхід)	Як простежити за реалізацією стратегії організації?	Контроль за реалізацією у всій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів в стратегічне планування, аби вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту впровадження?	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити в процес реалізації стратегії персонал організації?	Тренери, що вивчають
Вихователь чемпіонів	Як необхідно спонукати менеджерів, аби вони стали	Встановлення стартових

Назва	Головне стратегічне питання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
(чемпіонський підхід)	першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії?	умов і арбітраж переможців

Характеристики організаційних структур управління і можливі реакції, на які вони здатні, зв'язані між собою певним чином.

Реакція - це якість і типи поведінки, зміни, обумовлені потенціалом організації, які охоплює певний вигляд структури. Кожну реакцію можна визначити по діях, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну реакцію.

Виробнича реакція організації направлена на зниження витрат, мінімізацію чисельності, удосконалення технології, ефективне використання виробничого потенціалу, при цьому застосовується стимулювання за зниження собівартості.

Конкурентна реакція прагне оптимізувати прибуток в короткостроковій перспективі, використовуючи довгострокове планування і стимулюючи підвищення рентабельності.

Стратегічна реакція прямує на забезпечення прибутків в довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення і формування майбутнього.

Інноваційна реакція впливає на оптимізацію розробки нової продукції, досягнення довгострокової прибутковості, зростання. Вона забезпечує швидко

реакцію на підвищення рівня змін, передбачає винагорода за новаторство.

Підприємницька реакція створює умови для довгострокового зростання організації. Балансуючи набором стратегічних зон господарювання, сфер стратегічних ресурсів і груп впливу, передбачає винагорода за підприємництво.

Адміністративна реакція передбачає потреби в нових потужностях для підприємництва, швидку адаптацію до зовнішнього середовища, розширення сфери впливу організації.

Розглянемо переваги і недоліки методів впровадження змін в процесі реалізації стратегії (табл.4.4).

Таблиця 4.4

Методи впровадження змін в організації

Метод	Умови вживання	Переваги	Недоліки
Примус	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результатів
Кризисний	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення стратегічного управління
2. Які рівні охоплює система стратегічного управління?
3. Що передбачає стратегія конкурентоспроможності?
4. Охарактеризуйте провідні чинники успіху стратегії конкурентоспроможності.
5. Опишіть модель п'яти сил конкуренції за М. Портером.
6. Дайте класифікацію стратегій організації.
7. Які умови успішної реалізації стратегії?
8. На основі яких чинників можна визначити конкурентний статус організації?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Що розуміється під правилами, якими керується система управління підприємством при прийманні рішень, за Ансоффом?

1. Функція менеджменту.
2. Принципи менеджменту.
3. Стратегія менеджменту.
4. Ідеологія менеджменту.

2. Яким є основне призначення конкурентної політики організації?

1. Завоювання сильної конкурентної позиції підприємства в перспективі.
2. Отримання надвисоких прибутків.
3. Досягнення короткострокових поліпшень фінансових показників.
4. Збільшення розмірів підприємства.

3. Що може визначати стратегія менеджменту на підприємстві?

1. Системи визначення цілей діяльності.
2. Цілі та основні шляхи їх реалізації за рахунок єдиного напрямку дії.

3. Систему визначення місії підприємства.
4. Основні принципи менеджменту.

4. У чому полягає головне призначення стратегії?

1. Переведення підприємства в запланований стан.
2. Реалізація основних принципів менеджменту.
3. Досягнення максимальних прибутків.
4. Впровадження системи стратегічного управління.

5. Що описує стратегічні наміри підприємства займати визначене місце на ринку?

1. Функції менеджменту.
2. Стратегічне управління.
3. Стратегічні цілі.
4. Бізнес-план.

6. Визначте правильне формулювання стратегічного наміру великого підприємства:

1. Завоювання лідируючих позицій на національному рівні.

2. Завоювання лідируючих позицій на визначеній ринковій ніші.

3. Отримання надвеликих прибутків.

4. Виробництво нової продукції.

7. Визначте рівні стратегії для диверсифікованої компанії:

1. Ділова - корпоративна - ділова - функціональна.

2. Корпоративна - операційна - ділова - функціональна.

3. Функціональна - ділова - корпоративна - операційна.

4. Корпоративна - ділова - функціональна - операційна.

8. Визначте рівні стратегії для вузькопрофільного підприємства:

1. Ділова - функціональна - операційна.

2. Операційна - ділова - функціональна.

3. Корпоративна - функціональна.

4. Операційна - ділова - функціональна.

9. *Якому рівню відповідає стратегія, що розробляється для підприємства, сфери його діяльності в цілому?*

1. Функціональна.

2. Корпоративна.

3. Операційна.

4. Ділова.

10. *Якому рівню відповідає стратегія, що формується для кожного окремого виду діяльності підприємства?*

1. Функціональна.

2. Корпоративна.

3. Операційна.

4. Ділова.

11. *Якому рівню відповідає стратегія, що визначається для кожного функціонального напрямку визначеної сфери діяльності?*

1. Функціональна.

2. Корпоративна.

3. Операційна.

4. Ділова.

12. *Якому рівню відповідає стратегія діяльності основних структурних одиниць підприємства?*

1. Функціональному.

2. Корпоративному.

3. Операційному.

4. Діловому.

13. *На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію корпоративної стратегії?*

1. Вищого.

2. Середнього.

3. Оперативного.

4. Нижчого.

14. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію ділової стратегії підприємства?

1. Вищого.
2. Середнього.
3. Оперативного.
4. Нижчого.

15. Що характеризує система взаємовідносин між: потенційними конкурентами, споживачами, постачальниками, конкурентами, товарами-замінниками (за М. Портером)?

1. Обсяги виробництва.
2. Рівень конкуренції.
3. Складність процесу менеджменту.
4. Особливості технологічних процесів.

16. Закінчіть наведений перелік складових моделі п'яти сил конкуренції за теорією М. Портера: потенційні конкуренти, постачальники ресурсів, споживачі, конкурентні стратегії,

1. Держава.
2. Профспілки.
3. Товари-замінники.
4. Трудовий колектив.

17. Доповніть наведений перелік: «Типовими стратегіями організації за теорією М. Портера є: мінімізації витрат, диференціації, ...»:

1. Фокусування.
2. Мотивації.
3. Організації.
4. Комерціалізації.

18. Яка із наведених типів стратегій (за М. Портером) підприємства виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в певних межах як щось унікальне?

1. Реінжинірингу.
2. Диференціації.
3. Фокусування.
4. Впровадження товару-замінника.

19. *Який тип стратегії організації (за М. Портером) передбачає концентрацію на конкретному сегменті ринку, товарній номенклатурі або групі споживачів?*

1. Диференціації.
2. Концентрації.
3. Фокусування.
4. Інтеграції.

20. *Яким чином може бути охарактеризований процес виходу підприємства за межі типових аспектів функціонування?*

1. Диференціація.
2. Диверсифікація.
3. Інтеграція.
4. Інституалізація.

21. *Стратегія комплектування важливих зон господарювання через ефективне збалансування напрямів діяльності підприємства називається:*

1. Портфельною стратегією.
2. SWOT-аналізом.
3. Стратегічною установкою.
4. Стратегічним позиціонуванням.

22. *Як називається ефект, що обумовлений стратегічними перевагами, що отримуються при об'єднанні двох (або більше) підприємств?*

1. Диверсифікація.
2. Інтеграція.
3. Синергізм.
4. Монологія.

23. Якою є ключова відмінність стратегії від плану діяльності підприємства?

1. Стратегія передуює розробці плану.
2. План не відповідає цілі та завданням підприємства.
3. Стратегія розробляється в умовах невизначеності зовнішнього оточення.
4. Стратегія розробляється після узгодження з планом.

24. Узагальнена модель вирішення проблем розвитку та функціонування підприємства, що забезпечує збалансованість його діяльності та головні параметри розвитку - це:

1. Підприємницька стратегія.
2. Організаційна стратегія.
3. Стратегія обмеженого зростання.
4. Стратегія прискореного зростання.

25. Визначте правильну послідовність алгоритму розробки стратегічного проекту:

1. Орієнтир - стратегія - стратегічний проект.
2. Місія - ціль - стратегія.
3. Місія - завдання - стратегія.
4. Орієнтир - місія - стратегія.

26. Яким чином може бути охарактеризований сильний конкурентний статус підприємства, якщо коефіцієнт дорівнює:

1. $0 \div 0,4$.
2. $0,5 \div 0,7$.
3. $0,2 \div 0,9$.
4. $0,8 \div 1$.

Рекомендована література: 2, 17, 20, 41, 42, 43, 48

Розділ 5. Маркетинговий менеджмент в системі організації

5.1. Роль маркетингу в управлінні організацією

Переорієнтація виробництва на споживача, його інтереси і переваги можлива лише за умов насичення ринку і здорової конкуренції. Тому в даний час підприємствам необхідно налаштовуватися на маркетингову філософію бізнесу, на активну економічну і господарську діяльність з чітко сформованими цілями і адекватно вибраними засобами для досягнення цих цілей.

Жодна організація не може існувати ради самої себе, її головне завдання - задоволення потреб тих груп населення, для обслуговування яких вона і була створена.

Маркетинг - єдина можливість утриматися «на плаву» в бурхливій течії часу. Роль маркетингу в успіху організації настільки вагома, що до нього неможливо підходити вузьконаправлено.

Концепція маркетингу - серцевина системи бізнесу. У її основу закладені соціально-етичні і моральні норми ділового спілкування, міжнародні кодекси і правила сумлінності комерційної діяльності, інтереси споживачів і суспільства в цілому.

Впровадження маркетингу в практику бізнесу передбачає, що бізнес повинен ставити перед собою такі завдання і проводити таку політику, яка, перш за все, відповідає б потребам споживачів, а вже потім виходить з наявних ресурсів і можливостей.

Концепція маркетингу відображує ідею про те, що всі види підприємництва направлені на задоволення інтересів споживача.

Збільшувати круг своїх споживачів - закон для будь-якого підприємства, яке прагне збільшувати свій капітал і бути результативним на ринку.

Всі зусилля маркетингу мають бути направлені на пошук порівняльних (конкурентних) переваг.

Головна мета маркетингу - забезпечення рентабельності операцій, здобуття високих комерційних результатів, певного прибутку в заданих кордонах часу, наявних ресурсів і виробничих можливостей, завоювання запланованої частки ринку і інше.

Суть маркетингу виявляється через його принципи.

■ Цілеспрямованість і кінцевий практичний результат діяльності підприємства, який зводиться до опанування наміченої частини ринку.

■ Орієнтація підприємства на довгострокові результати ринкової діяльності, що передбачає особливу увагу до прогностичних досліджень і розробки на їх основі товарів з принципово новими споживчими властивостями.

■ Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, оскільки комерційний успіх забезпечується лише всією сукупністю взаємопов'язаних засобів маркетингу.

Принципи маркетингу залишаються основою успіху багатьох фірм, але вже в майбутньому на них впливатиме жорстке ринкове середовище.

Функції маркетингу - це, перш за все функції підприємництва, адже вони пов'язані з процесом управління обміном вироблених підприємством товарів і послуг.

Маркетинг-менеджмент підприємства націлений на залучення споживачів і збереження купівельної лояльності на довгостроковий період.

Завдання маркетинг-менеджменту:

- визначення цільових ринків, які зумовлюються рівнем платоспроможного попиту і можливістю організацій

обслуговування;

- маркетингові дослідження для здобуття і аналізу інформації про наявні і потенційні потреби покупців на обраних ринках;
- розробка товару, який задовольнятиме потреби і бажання;
- планування маркетингу-міксу з метою запропонувати споживачам спостереження для забезпечення стійкого інформаційного каналу про міру задоволення покупців і постійного вдосконалення товару і маркетингу-міксу в міру зміни потреб і конкурентного середовища.

Найважливіші завдання управління стійкістю організації:

■ Рекомендувати вищому керівництву компанії, на які ринки слід виходити, де (географічно) вони розташовані і які продукти слід пропонувати.

■ Вивчати і відбирати цілі споживачів на виробничому сегменті ринку.

■ Розробляти маркетингову пропозицію, тобто пояснювати споживачеві переваги в обслуговуванні, упаковці і складниках продукту, формувати цінову шкалу і методи реклами, а також інформувати цільових споживачів про те, що фірма вирішила їх завдання на цільових сегментах ринку.

■ Звертатися за підтримкою до інших функціональних підрозділів компанії.

■ Регулювати і спостерігати за правильним виконанням завдань і ефективною діяльністю.

Ідея маркетингу повинна буквально «пронизувати» всі структури фірми, а не лише одного підрозділу маркетингу.

5.2.Управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту

Діяльність підприємства, яке зорієнтоване на ринок, базується на глибокому вивченні споживчого попиту, можливих змінах ринку найближчим часом і довгостроковому прогнозуванні його розвитку. За допомогою маркетингового підходу забезпечується досягнення прибутку шляхом маневрування і комбінування всіх видів ресурсів підприємства.

У загальному вигляді управління по цілях має типову програму організації і управління, яка охоплює такі основні завдання:

- Вивчення і виявлення попиту (що існує і потенційного) споживача товарів і послуг через комплексний аналіз ринку, його стану і перспектив розвитку; дослідження всіх секторів ринку, його функцій і аспектів для використання результатів в розробці програм комерційної діяльності підприємства.

- Організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, метою яких є задоволення вимог потенційних споживачів.

- Виробництво нових зразків продукції і впровадження послуг вищої якості, які зможуть краще задовольнити різні потреби і запити споживачів.

- Організація і постійне вдосконалення систем і методів збуту продукції, її розподіли, просування на ринку з використанням різних каналів розподілу.

- Регуляція і управління комплексом підприємницької діяльності за умов ринкової концепції управління - фінансування, планування виробництва, транспортування продукції, підготовка і підвищення кваліфікації робітників всіх рівнів.

Кожен з напрямів управлінської діяльності передбачає роботу підприємства в умовах ринку і є сукупністю економічних зв'язків, основою яких є два основні елементи: попит і пропозиція.

Вживання даної філософії дій, передбачає два напрями активності фірми: стратегічний маркетинг і операційний маркетинг [23].

Стратегічний маркетинг охоплює систематичний і постійний аналіз потреб і вимог споживачів, а також розробку концепцій ефективних товарів або послуг, які дають можливість підприємству задовольняти вибрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечити виробникові стабільну конкурентну перевагу.

Елементи обмежувального комплексу - це система нормативних документів, які регламентують окремі параметри самого виробу або накладають обмеження в питаннях його експлуатації, обслуговування, реклами, збуту і тому подібне.

Всі відмічені елементи, які утворюють товар, зумовлюють і забезпечують його конкурентоспроможність. Суть конкурентоспроможності полягає у відносній інтегрованій характеристиці, яка відображує і підкреслює особливості товару порівняно до товарів-конкурентів, а також привертає увагу споживача.

Конкурентоспроможність охоплює суто якісні властивості товару, а також досить вагомі для споживачів умови його придбання і користування ним в майбутньому.

Другою складовою комплексу маркетингу підприємства є ціна. Процес ціноутворення охоплює декілька етапів і передбачає облік великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

За сучасних умов керівництво підприємства може використовувати шість основних видів цін на принципово нові товари:

- *«зняття вершків» на ринку*, тобто встановлення на товар високої ціни з розрахунку на споживачів верхніх ешелонів ринку;
- *ціна «проникнення» на ринок*, коли підприємства встановлюють на свою продукцію відносно низьку ціну, сподіваючись таким чином залучити велику кількість споживачів і захопити значну частку ринку;
- *«психологічна» ціна*, яка встановлюється нижче за яку-небудь круглу суму, створюючи у споживача суто психологічне враження нижчої ціни;
- *ціна лідера на ринку* або в галузі, яка встановлюється відповідно до ціни головного конкурента на ринку, як правило, ведучої фірми в галузі;
- *ціна з відшкодуванням витрат виробництва*, тобто визначення цін на нову продукцію з врахуванням фактичних витрат на її виробництво і середньої норми прибутку на ринку або в галузі;
- *престижна ціна*, тобто ціна на вироби найвищої якості, якою властиві надзвичайні властивості [32].

Канал розподілу - це сукупність фірм або окремих осіб, які виконують всі посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і передачі будь-кому права власності на товари в процесі їх просування від виробника до споживача. Незважаючи на те, що, використовуючи послуги посередників, виробник дещо втрачає контроль над продажем товарів, на діловому світі визнані, що перекладання частини збутової роботи на посередників дає певні вигоди.

Всі учасники будь-якого каналу розподілу товарів виконують ряд дуже важливих функцій.

- Збір інформації для маркетингових досліджень.

- Встановлення і підтримка зв'язків з потенційними споживачами.

- Пристосування товару до вимог споживача, а саме сортування, комплектація, монтаж, упаковка.

- Проведення ділових переговорів із споживачами відносно рівня цін і інших умов перед укладенням договору на постачання.

- Організація товарного руху.

- Часткове або повне фінансування витрат на функціонування каналу, кредитування.

- Перейняття на себе ризики і відповідальності при функціонуванні каналу і збуті товару.

За умов ринку все більшої ваги набуває четверта складова комплексу управління за цілями - **методи просування товару**, під якими мають на увазі сукупність управлінських рішень, пов'язаних з комунікативністю. Система комунікацій підприємства прямує на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу підприємства. Комплекс маркетингових комунікацій охоплює такі засоби впливу, як реклама «Паблік рлейшинз», персональний продаж і стимулювання збуту. Кожне підприємство формує свій ефективний комплекс управлінських комунікацій, враховуючи велику кількість чинників. До основних чинників слід віднести характер продукту підприємства і типа ринку, стратегію життєвого циклу товару, вибрану стратегію його просування.

З позицій управління по цілях координуються всі види діяльності: фінансування, виробництво, конструювання, дослідження і розробки, управління запасами і тому подібне. Інакше кажучи, підприємство визначає цілі і використовує принципи і методи маркетингу для їх

досягнення, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів.

Цілі маркетингу потребують подальшої систематизації і структуризації, основою якої є складові комплексу маркетингу: товар, ціна, дистрибуція і комунікації.

Систему управління за цілями слід сформулювати відповідно до спеціалізації підприємств, а також їх ранжирування.

5.3. Інформаційне забезпечення маркетингу

Здобуття, систематизація, оцінка і виконання у виробничій і комерційній діяльності інформації, що характеризує стан і тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, є найнадійнішою основою для ухвалення різних рішень, пов'язаних з управлінням бізнесу.

В межах маркетингової діяльності підприємства на практиці прийнято розділяти всю необхідну процесу управління інформацію на первинну і вторинну, внутрішню і зовнішню. Аналітична функція маркетингу, що полягає, перш за все, з дослідження середовища підприємства, здобуття і опрацювання даних, їх систематизації в «готову до вжитку» інформацію [32].

Названа система складається з чотирьох частин.

■ Внутрішня система обліку і звітності (інформація про внутріфірмові інформаційні потоки, які характеризують об'єм, структуру, швидкість товарного виробництва і звернення, витрати, збитки, доходи, чистий прибуток і рентабельність).

■ Зовнішня система, яка допомагає систематично спостерігати за станом ринку (що цікавить споживачів і що вони хочуть придбати, що продають конкуренти, частка ринкових операцій даного підприємства і тому подібне).

■ Маркетингові спостереження і аналіз; вивчення конкретних проблем маркетингу.

■ Система підтримки маркетингових рішень.

Залежно від міри і характеру зацікавленості джерел інформації в продукті фірми їх можна класифікувати на дві групи:

- джерела, які задовільно діють на просування нових виробів на ринку;
- незалежні.

До першої групи належать: засоби масової інформації, дилери, торговельні посередники або працівники власної збутової мережі.

Незалежні джерела охоплюють журнали професійних асоціацій, урядові доповіді, статті фахівців, які дають інформацію про результати експертизи нової продукції. Споживач завжди більш схильний до оцінки нового продукту по думках незалежного джерела інформації, чим по відомостях, які він отримав з платних рекламних повідомлень або проспектів фірми.

5.4. Організація маркетингу

Оптимальна структура і форма організації маркетингу залежать від різних чинників і ситуації, в якій знаходиться підприємство. Визначають є такі чинники.

Цілі підприємства:

- з економічного погляду організація повинна забезпечувати виконання завдань, полегшувати керівництво підприємством, мінімізувати координаційні проблеми;
- має бути забезпечена мобільність організації, мотивації працівників і реалізації їх творчого потенціалу.

Умови середовища:

- зовнішні умови (конкуренція, зовнішні канали збуту, кількість і величина ринків, кількість, структура потреб і купівельна можливість споживачів, правові норми, політичні і суспільні стосунки);

- внутрішні умови (величина підприємства і його вік, кількість і різноманітність продукції, професія співробітників, фінансовий потенціал, наявність каналів збуту).

Функції маркетингу виконує персонал фірми, об'єднаний в межах організаційних структур служби маркетингу.

Але в міру того, як об'єм збуту збільшується, названі вище переваги організації системи маркетингу вичерпують себе. В той же час починає погано просліджуватися вплив кожній з функціональних структур на показники роботи фірми в цілому. Отже, виникає необхідність в іншій структурі організації маркетингу, в якій фахівці у галузі маркетингу володіють не лише функціональною спеціалізацією, але і фундирували одну з галузей споживачів продукції підприємства.

Жорсткість ділового середовища вимушує підприємства працювати швидко і гнучко, використовувати інновації і уміти створювати нові стосунки з постачальниками і клієнтами.

Для успішних реалізацій своїх стратегій необхідна всеосяжна організаційна перебудова.

На думку П. Дойля, «винищувачі» нових ідей - бюрократичні організації із складною ієрархією менеджерів, що не дає можливості ним швидко приймати життєво важливі рішення, деморалізує персонал, який працює з клієнтами, і вимушує здібних людей удаватися до безплідної адміністративної роботи.

На сьогодні пріоритети повинні переміститися з масштабу на різноманіття, пристосування товару до вимог

клієнтів і швидкість. Компанії прагнуть розбиватися на невеликі бізнес-одиниці, які мають горизонтальну структуру без бюрократії.

Оскільки основними характеристиками сучасного ринку є інновації і мінливість, в майбутньому в структурі організації знайдуть місце самокеровані команди - невеликі групи людей, які працюють над досягненням загальної мети, використовують єдиний набір контрольних показників і підходів, несуть взаємну відповідальність. Такі команди не вимагають можливості існування сучасних систем, але вони організують документальну діяльність підприємства так, щоб полегшити проведення змін і побороти опір фахівців загальноприйнятих функціональних структур.

Організаційні зміни, які упроваджують компанії, можна розділити на зовнішніх і внутрішніх. Відносно зовнішніх організаційних змін відбулася трансформація організаційного мислення за останніх 50 років.

Нова концепція отримала назву віртуальної корпорації - тимчасовій мережі компаній, які швидко об'єднуються для використання можливостей, які з'являються. У них загальні витрати, навички і доступ до світових ринків, до того ж кожен партнер зайнятий тим, що у нього краще виходить.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення концепції маркетингу.
2. Які питання вирішуються при впровадженні концепції маркетингу?
3. Через які принципи розкривається суть маркетингу?
4. Які функції маркетингу на підприємстві?
5. Які завдання вирішуються при управлінні за цілями в системі маркетингу?

6. Які основні види цін використовує підприємство на принципово нові товари?
7. Що таке канал розподілу?
8. Яка інформація використовується для маркетингових досліджень?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Маркетинговий менеджмент - це:

1. Система різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплює планування, ціноутворення, а також продаж товарів;

2. Діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, ціноутворенню, просуванню та розподілу ідей, продуктів і послуг для задоволення потреб суб'єктів ринку;

3. Система керування виробництвом і збутом товарів;

4. Система керування збутом товарів.

2. Основними маркетинговими факторами макрозовнішнього середовища організації є:

1. Можливості організації, запити споживачів і товар;

2. Базовий ринок, ринок товару і цільовий ринок;

3. Постачальники, споживачі і персонал;

4. Ринок товару, споживачі, постачальники.

3. Ринкова ніша - це:

1. Частина ринкового сегмента;

2. Частина цільового ринку;

3. Частина базового ринку;

4. Сегмент ринку.

4. Конкурентна перевага - це:

1. Характеристики товару, що дають фірмі переваги над прямими конкурентами і, у першу

чергу, над самим небезпечним конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку;

2. Характеристики товару, що визначають модель життєвого циклу товару, його ринку і дають перевагу над конкурентами;

3. Характеристики товару, що визначають групи потенційних покупців і дають фірмі перевагу над конкурентами;

4. Характеристики товару, що дають фірмі перевагу над конкурентами.

5. Основними засобами маркетингового просування товарів є:

1. Прямий маркетинг поштою, маркетинг по каталогах, телемаркетинг і телевізійний маркетинг;

2. Торгові презентації, зустрічі, заохочувальні продажі, промислові виставки і ярмарки;

3. Реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж і прямий маркетинг;

4. Стимулювання збуту, особистий продаж і прямий маркетинг.

6. Стимулювання збуту - це:

1. Довгострокова система акцій, спрямованих на стимулювання покупки;

2. Короткострокові заохочувальні акції, спрямовані на стимулювання покупки або апробацію товару;

3. Оголошення в ЗМІ, на упакуванні, рекламні ролики, брошури, плакати, листівки і символи;

4. Заохочувальні акції, спрямовані на стимулювання покупки або апробацію товару.

7. Концепція маркетингу містить у собі наступні основні поняття:

1. Потреба, бажання, попит, продукт, цінність, обмін, угода і ринок;

2. Попит, пропозиція, фінанси, виробництво,

персонал, збут, реклама і ціна;

3. Продаж, товар, комунікація, обслуговування, упакування, асортимент, розподіл і імідж;

4. Продаж, товар, комунікація, обслуговування, імідж.

8. В залежності від розміру охопленого ринку, виділяються види маркетингу:

1. Освічений, інноваційний і соціально-етичний;

2. Стимулюючий, розвиваючий і ремаркетинг;

3. Масовий, продуктово-диференційований і цільовий;

4. Розвиваючий, цільовий.

9. Основними маркетинговими факторами мікрозовнішнього середовища і організації є:

1. Постачальники, покупці, конкуренти і ринок праці;

2. Міжнародні, соціально-культурні, економічні і політичні;

3. Спеціалізація, диференціація, сегментація і концентрація;

4. Технологічні, політичні, економічні..

10. Ринковий сегмент - це:

1. Група постачальників, що характеризуються одним видом пропонованої сировини і його компонентів;

2. Група конкурентів, що характеризується однією величиною відносної частки ринку;

3. Група споживачів, що характеризується однотипною реакцією на пропонований товар і маркетинговий вплив;

4. Група товарів, з однотипними якостями.

11. Основними методами сегментації є:

1. Соціально-демографічна сегментація, сегментація по вигодам (достоїнствам) товару, соціально-культурна на основі стилю життя і поведінкова сегментація;

2. Сегментація по обставинах, сегментація по конкурентноздатності, сегментація по системах збуту товару і сегментація по марках товару;

3. Сегментація по нових потенційних конкурентах, сегментація по товарах-замінниках і сегментація за умовами продажу товару;

4. Сегментація по системах збуту товару і сегментація по марках товару;

12. Основою тактичного маркетингу є:

1. Аналіз мотивації і відносини покупців;
2. Комплекс маркетингу "4P";
3. Аналіз привабливості сегментів ринку;
4. Аналіз потреб покупців.

13. Основним завданням маркетингу як на споживчому, так і на промисловому ринку є:

1. Адаптація пропозиції товару до підсумкової потреби покупця;
2. Реклама і стимулювання збуту продукції;
3. Канали розподілу товарів і охоплення ринків;
4. Охоплення ринку.

14. Найпростішою реакцією споживача на пропонуваній товар є:

1. Дані про обсяг продажів на конкретному ринку або його сегменті в натуральному виразі;
2. Дані про відсоток покупців товару даної марки в порівнянні з конкурентами;
3. Дані про максимальний рівень первинного попиту;
4. Перевищення попиту на пропозицією.

15. Потенціал ринку - це:

1. Число покупців даного виду товару на даному ринку;
2. Максимальний рівень первинного попиту при зростанні сумарного маркетингового тиску до

нескінченності;

3. Кількість покупок покупця за досліджуваний період часу за середньою ціною даного товару;

4. Кількість потенційних покупців.

16. Аналіз привабливості ринку для організації припускає визначення і прогнозування:

1. Потенційних конкурентів, постачальників, споживачів і системи збуту;

2. Цільових сегментів ринку фірми і вибір стратегії розвитку;

3. Потенціалу ринку, поточного попиту і життєвого циклу ринку товару;

4. Обсягу продажу, потенційних споживачів.

17. Маркетингова ціна товару залежить від наступних основних факторів:

1. Витрат і собівартості виробництва, ступеня задоволення потреб і думки покупців, цін конкурентів і цін на товари-замінники;

2. Витрат і собівартості виробництва, норми прибутку для даного товару, цін конкурентів;

3. Витрат (собівартості) виробництва, витрати на просування товару, витрати й ефективність системи збуту;

4. Собівартості виробництва, витрати на просування товару.

18. Гранична ціна - це:

1. Верхня границя ціни товару, що включає покриття постійних і перемінних витрат;

2. Абсолютно нижня границя ціни товару, що включає покриття тільки перемінних (прямих) витрат на виробництво товару;

3. Відповідність ціни на товар точці беззбитковості;

Рекомендована література: 4, 23, 32, 35, 37

Розділ 6. Управління інноваційним розвитком організації

6.1. Інноваційний менеджмент в системі управління організацією

Функціонування і розвиток економічних організацій направлені на збереження і зміцнення їх ринкових позицій. За умов жорсткої конкуренції це вдасться лише тим з них, які орієнтуються на високі стандарти діяльності і постійно піклуються про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення всіляких інновацій. Ринкова динаміка потребує посиленої уваги вищого управлінського персоналу до інноваційних процесів, виділенню серед великої кількості новацій тих, які можуть принести істотну користь організації.

Серед чинників зовнішнього оточення, які більш всього стимулюють організації до залучення інновацій, можна назвати такі:

- зменшення рівня стабільності вхідного потоку матеріальних і сировинних ресурсів, які використовуються для забезпечення виробничої діяльності;
- збільшення різноманітності продуктів, які претендують на те ж місце на ринку;
- зміна потреб і бажань клієнтів;
- економічні цикли, потрясіння і невпевненості, які впливають на ринок;
- технологічні зрушення, які наводять до заміни сформованих ідеологій виробництва

Тому основним завданням інноваційного менеджменту, як складовою стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічній і виробничій діяльності в таких сферах: розробка і впровадження нової продукції; вдосконалення і

модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшій оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва і праці і тому подібне. Для реалізації цих завдань інноваційний менеджмент передбачає:

- розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики у всіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

Ще в 70-і роки минулого століття провідний американський фахівець у галузі управління П. Друкер вказував, що «інновації (або новаторство) - це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці і суспільстві з метою використання їх в бізнесі або різних сферах обслуговування» [25]. Але особливістю інновацій є те, що їх корисність, як правило, усвідомлюється не всіма і не відразу. І якщо вищий рівень менеджменту приймає рішення відносно інновації, то першочерговим завданням має бути стимулювання її позитивного сприйняття всіма членами організації.

Об'єктом інноваційного менеджменту є інноваційні процеси і їх хід в організації, а предметом дослідження - новації і інновації (нововведення).

У структуризації інноваційного процесу можна дотримуватися загальноприйнятої схеми: «фундаментальні дослідження - прикладні дослідження - конструкторські і експериментальні розробки - дослідження ринку - конструювання - ринкове планування - дослідне виробництво - ринкове випробування - комерційне

виробництво». Інноваційний процес доходить кінця, коли нововведення перестає бути корисним, старіє і знімається з виробництва. Тут поважно своєчасно зрозуміти, що продукт став безперспективним, і не запізнитися з його заміною на новий.

Це загальна модель інноваційного процесу з врахуванням здібності нововведення до вдосконалення і вживання в інших сферах.

Приведена модель характеризує розвиток нововведень на макрорівні, передбачаючи їх поширення за межі материнської організації. Вона є корисною менеджерам як нагадування про те, що будь-яку новинку, хоч би якою здійсненою вона здавалася спочатку, завжди можна удосконалити або використовувати по іншому призначенню. Тому інноваційний пошук має бути безперервним.

Деяка відмінність має модель інноваційного процесу. Вона складається з шести етапів (табл.6.1).

Таблиця 6.1

Етапи формування інноваційної моделі на підприємстві

№	Етапи процесу	Вміст процесу
1.	Визначення потреб в нововведенні	Вивчення проблеми, усвідомлення потреби в нововведенні, переконання членів організації в необхідності нововведення
2.	Збір інформації про нововведення	Початкові відомості про нововведення. Пошук нововведення
3.	Попередній вибір нововведення	Розробка нововведення, оцінка інформації, вибір нововведення
4.	Ухвалення рішення про впровадження нововведення	Рішення про впровадження нововведення; ухвалення рішення
5.	Впровадження нововведення	Пробне впровадження, повне впровадження, використання
6.	Інституціоналізація нововведення	Модифікація, дифузія

Приведена модель дає можливість встановити послідовність дій менеджменту фірми відносно ліквідації проблем, які виникають перед нею в процесі функціонування. Ці проблеми зумовлюються безперервним розвитком науки і техніки, появою нових знань, які формують нові потреби і пропонують кращий спосіб їх задоволення.

Для пошуку інноваційних ідей необхідно використовувати як потенціал підприємства, так і сигнали зовнішнього середовища. *Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей:*

- несподівані для фірми або галузі події (успіх або провал, певна зовнішня подія);
- невідповідність між реальністю і уявленнями про неї;
- інновація в результаті потреби технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни в сприйняттях і значеннях [25].

6.2. Інноваційні стратегії

Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розробки інноваційної стратегії базується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми і її науково-технічній політиці.

Виділяють таких типів інноваційних стратегій:

Стратегія наступу - характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти

технічного і ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію фірми на світові досягнення науки і технології, наявність наукових розробок, які фінансуються і здійснюються самою фірмою, швидке реагування і пристосування до нових технологічних можливостей. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх в життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова і ін.).

Стратегія захисту - направлена на те, аби утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Даної стратегії дотримуються більшість фірм, які уникають надлишкового ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від «піонерів» і впроваджують новацію, лише упевнившись в її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням або перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії - оптимізація співвідношення «витрати-випуск» у виробничому процесі.

Імітаційна стратегія - використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися і без дозволу фірм-лідерів, піратським способом. При цьому фірма-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведень, але і досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути зниження вартості завдяки залученню дешевої

робочої сили або місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей в новому призначенні.

Стратегія "ніши", є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку або інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає в пошуку інформації відносно можливостей, які з'являються у фірми при нових обставинах, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, які мають споживача з нетиповою, але значною різноманітністю потреб. Саме задоволення вказаного типа стратегії починають фірми і країни, які намагаються швидко увійти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови і чинники зовнішнього середовища, і сфера діяльності організації, і номенклатура і асортимент її продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і можливість організації здійснювати моніторинг науково-технічної інформації відносно ринку новачків, і наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу, і багато інших.

6.3. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії

Функціонування і розвиток організації забезпечується всією сукупністю її внутрішніх елементів. Отже, потенціалом організації в широкому розумінні можна вважати її здатність задоволення стабільної виробничої діяльності в межах вибраної стратегії і можливість своєчасно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В той же час з розвитком потенціалу відбувається розвиток організації і її підрозділів, а також всіх елементів

виробничо-господарської системи. Тому в межах потенціалу організації слід виділяти її інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал організації - це міра її готовності виконати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності задоволення реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін.

Саме завдяки інноваційному потенціалу організація може оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни задоволення своєму внутрішньому середовищу.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи організації, які зумовлюють її готовність задоволення змінам (таблиця. 6.2).

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу організації є SWOT-аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність організації реалізовувати інновації, але і визначити, яким чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований в зовнішньому середовищі.

Стандартна методика SWOT-анализа осмислюється з точки зору інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, і потенціалу самої організації.

В процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу фірми, які забезпечать їй використання можливостей, які з'явилися в зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);
- слабкі сторони потенціалу фірми, які позбавляють її шансу використовувати нові можливості або створюють загрозу для її існування.

Таблиця 6.2

Структура інноваційного потенціалу організації

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал	
	Низький	Високий
Організаційна структура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні структури
Технологія	Спеціалізоване виробниче устаткування, жорстко зв'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою
Виробничі і офісні приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес — повне використання простору приміщень	Універсального типу, наявність резервних площ і можливість змінити компоновку цехів і відділів
Організація праці	Індивідуальна, післяопераційна	Бригадна з високим рівнем поєднання операцій і професій
Оплата праці	Індивідуальна, відрядна	Почасово-преміальна, бригадна з використанням КТУ
Мобільність персоналу	Мінімальна, здебільше за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, суворий контроль за виконанням	Делегування повноважень, що забезпечує високу міру залучення персоналу задоволення розробці рішень; робота в команді
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Детальне інформування про діяльність організації в цілому, її життя, проблеми і завдання
Орієнтири роботи	Спрямованість на вирішення поточних завдань в рамках свого робочого місця	Спрямованість на пошук як оперативних, так і довгострокових рішень, у тому числі і поза кордонами свого робочого місця

6.4. Управління інноваційними процесами в організації

Інноваційні процеси в організації можуть мати різні завдання - операційні і стратегічні. Операційна інновація обслуговує поточні короткострокові цілі організації - поліпшення прибутковості за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту і тому подібне. В основному це локальні інновації, які реалізуються в межах конструкторського і технологічного супроводу виробництва.

Стратегічна інновація повинна сприяти вирішенню глобальних завдань існування організації впродовж довгострокової перспективи, досягненню цілей, направлених не на здобуття поточних прибутків, а на задоволення потреб споживачів. Така інноваційна діяльність вже потребує здійснення ряду функцій. Фактично йдеться про цілісний бізнес (від виникнення ідеї до виведення на ринок нової продукції), який об'єднує виконавців всіх стадій створення і реалізації нового продукту. Тому для керівництва такою діяльністю необхідний проектний підхід, особливістю якого є те, що управління інноваційним проектом організаційно відділяється від функціонального управління.

- Управління інноваційним проектом передбачає, в першу чергу, призначення його менеджера. Цим встановлюється персональна відповідальність за результати реалізації проекту і в той же час зумовлюється можливість самостійно приймати рішення в межах відповідних повноважень. Проектному менеджеру мають бути властиві певні риси, завдяки яким він може згуртувати учасників проекту, розбудити в них ентузіазм, вселити віру далеко не завжди очевидний успіх.

Менеджер проекту оцінює всі аспекти кризисної ситуації, для виходу з якої необхідна реалізація проекту і висуває концепцію радикального розвитку організації, спираючись на потенціал її співробітників, на глибоке знання і бачення стану зовнішнього середовища.

Особливістю організації інноваційного проекту є те, що його успіх значною мірою залежить від узгодження інтересів зацікавлених в його реалізації груп - інвесторів, постачальників, споживачів. Тому комплекс робіт повинен охоплювати і вирішення завдань, які стосуються встановлення стратегічного партнерства між всіма учасниками проекту. Важливими завданнями є також забезпечення підтримки реалізації проекту через систему стратегічного маркетингу. Крім того, слід зважати на те, що реалізація проекту може бути достатня тривалою в часі, тому управління проектом має бути гнучким, що досягається за рахунок постійного моніторингу ринку новацій і залучення тих організаційно-технічних нововведень, які роблять проект досконалішим. Отже, управління інноваційним проектом слід здійснювати в певній послідовності (рис. 6.1).

Проектний підхід до здійснення інноваційної діяльності дає можливість організації вирішувати найрізноманітніші і найскладніші завдання, пов'язані з диверсифікацією виробництва, починаючи з розробки концепції продукту і закінчуючи його утилізацією. Сучасні тенденції у сфері управління проектами виявляються в переході від управління одиничним проектом до роботи над ним як елементом в мережі проектів.

Це стає можливим завдяки формуванню в організації проектної (матричною) структури управління, яка передбачає створення умов для виникнення мобільних інноваційних підрозділів (тимчасових творчих колективів), і здійсненню внутріфінансового підприємництва.

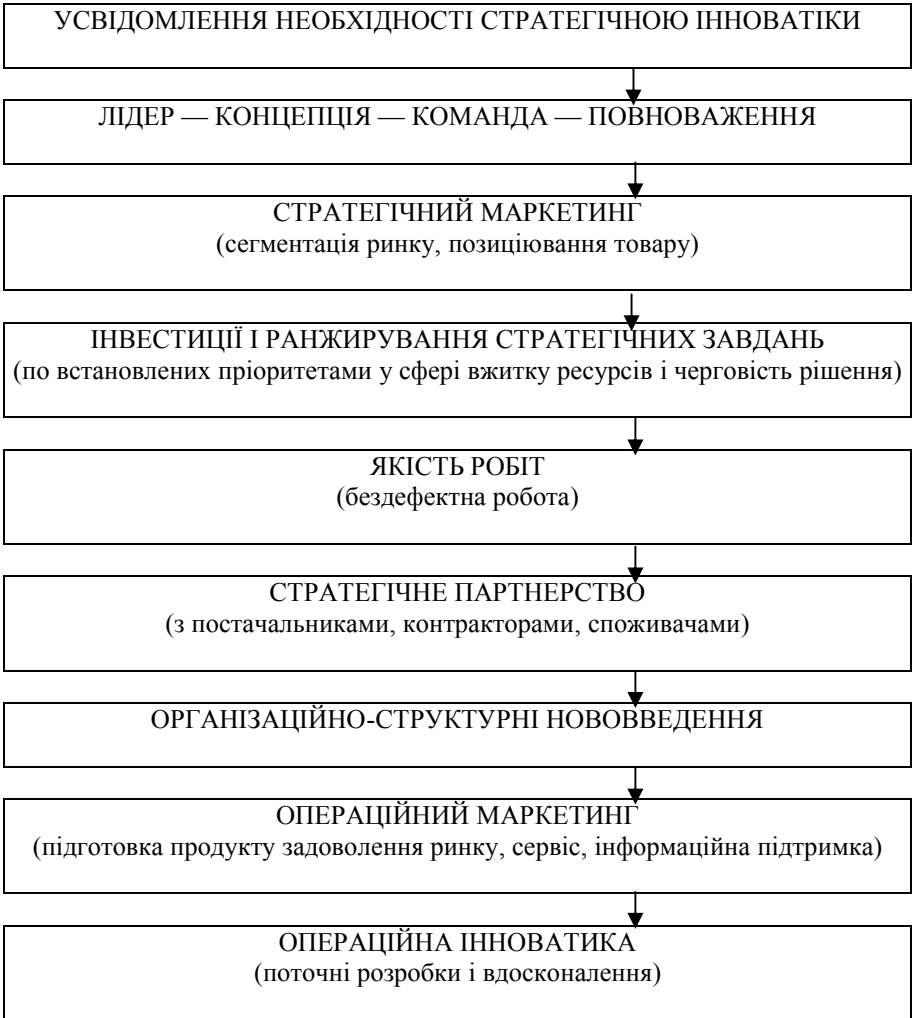


Рис.6.1. Складові організації інноваційного проекту

Діяльність всіх названих вище підрозділів підвищує творчий потенціал організації, сприяє зростанню наукоємності продукції, кріпить її конкурентні позиції і робить мобільнішою і гнучкішою. Але здатність

організації задоволення інноваційної діяльності передбачає не лише можливість її працівників продукувати ідеї і розробляти стратегію і тактику їх комерціалізації. Невід'ємним елементом інноваційних процесів є їх інвестування.

6.5. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування

Інвестиція (Investition, від лат. investio - одягаю) - довгострокове вкладення капіталу в різні сфери діяльності з метою здобуття прибутку. Отже, інвестиції в інноваційну діяльність організації повинні передбачати певний рівень їх прибутковості, який би був не менший, ніж віддача від вкладення вільних фінансових коштів на депозити.

Вважається очевидним, що інвестування інноваційних процесів є ризикованим, але підприємці погоджуються на ризик, чекаючи в разі успіху додаткових прибутків. Причому просліджується залежність - чим на більший успіх розраховує підприємець в майбутньому, тим на великі витрати він повинен погодитися тепер, при виборі інновації. Але проблема вибору об'єкту для інвестування не обмежується лише граничною сумою фінансових коштів. Як правило, компанії прагнуть фінансувати ті проекти, які мають високий потенціал ефективності і забезпечать ним надприбутки. Такі інновації можуть міститися не лише в науково-технічній, але і в організаційній, економічній, соціальній сферах. Інвестиційну привабливість цих інновацій слід визначати, перш за все, по їх внутрішніх характеристиках. Але не менше значення для ухвалення рішення відносно інвестування інноваційного проекту мають умови залучення фінансових ресурсів.

Джерелами інвестицій для інноваційної діяльності можуть бути як власні засоби підприємств, так і притягнені (позикові) засоби інших організацій

Основними джерелами інвестицій для більшості українських підприємств є на сьогодні власний прибуток і амортизаційні відрахування. Але в деяких випадках, при належному обґрунтуванні бізнес-ідеї і її високій оцінці конкурсною комісією, фінансування може здійснюватися за рахунок державного бюджету, засобів інноваційного фонду (на безоплатній основі) або за рахунок мікрокредитів, наданих на безпроцентних або пільгових основах. На жаль, такий ефективний і популярний в країнах з розвинутою ринковою економікою спосіб збільшення власних засобів компанії, як емісія акцій, у нас, із-за нерозвиненості фондового ринку і недосконалості законодавства, використовується мало. Зате останнім часом набули значного поширення нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг, форфейтинг і франчайзинг.

Лізинг (довгострокова оренда машин і устаткування) дає можливість зменшити розмір початкових інвестицій під час диверсифікації виробництва, крім того, нове устаткування може використовуватися для випуску різних товарів, особливо якщо в лізинг береться комплект техніки, який може бути носієм не лише стабільної, але і плідної технології.

Форфейтинг (фінансова операція, яка перетворює комерційний кредит на банківський) може використовуватися для акумуляції фінансових коштів в реалізації інноваційного проекту, якщо у інвестора відсутні достатні засоби для інновацій. Терміни погашення векселів, які при цьому підписує інвестор, рівномірно розподілені в часі, що дає можливість отримати

відстрочення платежів і гарантії банку відносно їх забезпечення.

Франчайзинг є якнайповнішою фінансовою схемою залучення інвестиційних ресурсів задоволення інноваційної діяльності. Він передбачає тиражування інновацій завдяки залученню великого капіталу. Окрім фінансових коштів за договором франшизи інноваторові можуть передаватися нематеріальні активи (технології, ноу-хау), торгівельний знак, імідж фірми і тому подібне. Франчайзинг сполучає в собі переваги і кредиту, і лізингу.

Привабливість фінансування інноваційного проекту залежить від того, якою буде ціна капіталу, залученого в проект. Вона істотно впливає на його комерційну ефективність, визначаючи нижній кордон прибутковості інноваційного проекту - норму прибутку на інновацію. У самофінансуванні інновацій ціна власного капіталу є нижньою межею рентабельності: рішення про реалізацію інновацій при прибутковості, меншій, ніж ціна капіталу, може істотно погіршити основні фінансові показники фірми, спричинити неплатоспроможність і банкрутство інноватора. Для зовнішнього інвестора ціна власного капіталу інноватора є гарантією повернення вкладених засобів.

Ціна залученого капіталу залежить як від внутрішніх (ділова репутація фірми, імідж, політична підтримка), так і від зовнішніх чинників (рівень інфляції, ставка рефінансування НБУ, темпи зростання ВВП і тому подібне). Таким чином, інноватор, схвалюючи рішення про початок реалізації проекту, повинен враховувати ціну як власного, так і залученого капіталу, а також його структуру (співвідношення власних і залучених засобів). Об'єднання цих чинників в показнику ціни капіталу - це база для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту.

Прагнучи забезпечити собі гарантію не лише повернення вкладених засобів, але і здобуття доходів, інвестори вимагають розрахунку часу, впродовж якого їм повернуть засоби і вони отримають розрахунковий прибуток. Тому рішення про інвестування інноваційного проекту приймається за наявності розрахунків наступних показників:

- чистої вартості (інтегрального ефекту);
- внутрішньої норми рентабельності (прибутковості);
- індексу рентабельності інвестицій;
- терміну окупності інвестицій.

Чиста вартість або інтегральний ефект ($E_{инт}$), є величиною відмінностей результатів і інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного, як правило - початкового року, тобто з врахуванням дисконтування результатів і витрат (формула (6.1.)):

$$E_{инт} = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t;$$

T_p - розрахунковий рік;

P_t - результат в t -й рік;

Z_t - інноваційні витрати в t -й рік;

α_t - коефіцієнт дисконтування.

Доцільно упроваджувати той проект, $E_{инт}$ якого є позитивним.

Індекс рентабельності інвестицій J_r є відношенням приведених доходів до приведених на цю ж дату інноваційних витрат.

Розрахунок індексу рентабельності J_r робиться за формулою (6.2.):

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_j \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t},$$

де D_j - дохід в період j ;

K_t - розмір інвестицій в інновації в період t .

У чисельнику - величина доходів, приведених на момент початку реалізації інновацій, а в знаменнику - величина інвестицій в інновації, дисконтованих на момент початку процесу інвестування.

Індекс рентабельності чітко пов'язаний з E_{int} . Якщо E_{int} позитивний, то індекс рентабельності $J_r > 1$, і навпаки. При $J_r > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо ($J_r < 1$) - неефективним.

За умов жорсткого дефіциту засобів перевага повинна надаватися тим інноваційним рішенням, для яких індекс рентабельності є найвищим.

Внутрішня норма рентабельності є тією нормою дисконту, при якій величина дисконтованих доходів впродовж певної кількості років стає рівною інвестиційним вкладенням.

Норма рентабельності визначається аналогічно, як таке порогове значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованому на економічний термін життя інноваційного проекту.

Отриману розрахункову величину E_r порівнюють з нормою рентабельності, яку вимагає інвестор. Питання про реалізацію інноваційного проекту може розглядатися, якщо значення E_r не менше величини, яку вимагає інвестор.

Період окупності T_o є одним з найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій. Орієнтація на показник «період окупності» часто вибирається в тих

випадках, коли власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін. На відміну від використовуваного у вітчизняній практиці показника «термін окупності капітальних вкладень» він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням його задоволення теперішньої вартості. Формула для розрахунку періоду окупності:

$$T_o = K/D \quad (6.3.),$$

де K - початкові інвестиції в інноваційний проект;

D - щорічні грошові доходи.

Інвестування за умов ринку пов'язане із значним ризиком, і цей ризик тим більше, чим триваліший термін окупності вкладень. Дуже істотно за цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Цей підхід актуальний і для галузей, в яких найвищі темпи НТП і де поява нових технологій або виробів може швидко знецінити попередні інвестиції.

Якщо вказані показники свідчать про економічну вигідність проекту в межах його життєвого циклу при прогнозних рівнях попиту і цінах на продукцію, то рішення про його інвестування може бути позитивним.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення інноваційного процесу.
2. За якими показниками визначається інноваційний потенціал організації?
3. Охарактеризуйте структуру інноваційного потенціалу організації.
4. Які інноваційні стратегії застосовують організації?
5. Назвіть джерела інвестицій для інноваційної діяльності.

6. За якою послідовністю розробляється інноваційний проект?
7. Які переваги дає лізинг для інноваційної діяльності?
8. За якими критеріями оцінюється привабливість інноваційного проекту?
9. За якими етапами формується інноваційна модель підприємства?
10. В яких організаційних формах може здійснюватись інноваційна діяльність на підприємстві?
11. Які критерії можуть бути використані інвестором для ухвалення рішення щодо фінансування інновацій?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Якщо ви менеджер організації, то які, на вашу думку, фактори сприятимуть розвитку інноваційного процесу?

1. Орієнтація на ринок, відповідність цілям організації, ефективне управління проектами фірми.
2. Орієнтація на сформовані ринки.
3. Централізація управління проектами фірми.
4. Великий економічний ризик.

2. Якщо вам доведеться займатися розвитком бізнесу в Україні, то, на вашу думку, в чому полягають основні напрямки підтримки державою інноваційної науково-технічної діяльності?

1. Фінансово-кредитні та податкові важелі, підтримка розвитку прикладних наукових досліджень, створення інноваційних фондів.
 2. Підтримка розвитку прикладних наукових досліджень.
 3. Створення інноваційних фондів.
 4. Фінансово-кредитні та податкові важелі.
- 3. Які є форми організації інноваційної діяльності?*

1. Технопарки, державні науково-технічні центри, науково-технічні програми.

2. Дочірні науково-технічні фірми корпорацій.

3. Тимчасові науково-дослідницькі колективи або підрозділи.

4. Усі відповіді правильні.

4. *Які є види інвесторів інноваційних процесів?*

1. Державні.

2. Регіональні.

3. Корпоративні.

4. Усі відповіді правильні.

5. *Що, на Вашу думку, належить до етапу здійснення інноваційного процесу?*

1. Економіко-математичні дослідження.

2. Фінансові розробки.

3. Здійснення процесу комерціалізації інновації.

4. Економічні розрахунки.

6. *Дайте визначення поняття «нововведення (інновація)» за аспектами, називаючи ті, які воно включає:*

1. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

2. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

3. Не захищені документами та неопубліковані знання, досвід наукового, технічного, управлінського та іншого характеру.

4. Створення нової якості продукту (або послуги).

7. *Якщо вам доведеться займатися розвитком малого бізнесу в Україні, то які пріоритетні напрями у структурній перебудові економіки України ви окреслили б?*

1. Розвиток підприємства.

2. Розвиток інфраструктури малого бізнесу, підприємництва.

3. Створення інфраструктури малого бізнесу.

4. Реструктуризація торговельних підприємств.

8. *Якщо вам доведеться займатися розвитком бізнесу в Україні, то яка, на вашу думку, основна умова розвитку інноваційної новаторської діяльності?*

1. Наявність економічної конкуренції.

2. Необхідність товарообміну.

3. Свобода господарської діяльності.

4. Можливості виробника.

9. *Якщо вам доведеться займатися розвитком бізнесу в Україні, то які основні атрибути ринку інноваційних послуг у системі малого бізнесу ви зазначили б?*

1. Підприємництво, конкуренція.

2. Децентралізація.

3. Державне регулювання.

4. Конкуренція.

10. *Дайте визначення поняття «ноу-хау» за аспектами, які воно включає:*

1. Не захищені документами та неопубліковані знання, досвід наукового, технічного, управлінського та іншого характеру.

2. Сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект.

3. Ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах.

4. Створення нової техніки, технологій.

11. *Якщо ви менеджер організації, то які складові інноваційної діяльності ви використовували б на практиці?*

1. Нововведення.

2. Інвестиції, новації.

3. Ресурсний потенціал.
4. Новації, інвестиції, нововведення.

12. Дайте розгорнуте визначення поняття «інноваційний процес» за аспектами, які воно включає:

1. Етапи життєвого циклу нововведення від формування ідеї до її розробки і поширення.

2. Процес фінансування та інвестування розробки, розповсюдження нового типу продукції чи послуг.

3. Паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, інноваційної, господарчої діяльності на основі маркетингових досліджень.

4. Процес створення нової продукції (послуг).

13. Хто перший обґрунтував термін «інноваційна новаторська діяльність»?

1. Ф. Кене.
2. Й. Шумпетер.
3. Р. Кантільон.
4. А. Файоль.

14. Що, на вашу думку, належить до об'єктів інноваційної діяльності?

1. Інноваційні програми і проекти, нові знання та інтелектуальні продукти.

2. Інфраструктура виробництва і підприємництва.

3. Механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

4. Усі відповіді правильні.

15. Якщо ви менеджер організації, то яку господарську діяльність ви назвали б інноваційною?

1. Ризикову, ініціативну, цілеспрямовану.
2. Самостійну.
3. З метою одержання прибутку.
4. Ризикову.

16. Якщо ви менеджер організації, то що, на вашу думку, є об'єктивною основою розвитку інноваційної новаторської діяльності?

1. Наявність відповідних факторів виробництва.

2. Відповідна психологія людей і творчий тип мислення.

3. Наявність відповідних законодавчих актів.

4. Психологія людей.

17. Визначте складові сфери інноваційної діяльності:

1. Ринок товарів та послуг, технопарки, бізнес-інкубатори.

2. Технопарки, корпорації, вузи.

3. Корпорації, інноваційні центри, науково дослідні інститути.

4. Ринок новацій, ринок чистої конкуренції нововведень, ринок капіталу (інвестицій).

18. Що, на Вашу думку, є основним товаром на ринку новацій?

1. Продукція інтелектуальної діяльності, на яку розповсюджуються авторські та інші відповідні права.

2. Нова виробнича продукція.

3. Нові товари та послуги.

4. Нові та удосконалені технології, товари та послуги.

19. Які є види продукції інтелектуальної діяльності?

1. Науково-дослідницькі роботи.

2. Науково-технічна діяльність.

3. Експериментальні (дослідно-конструкторські) розробки.

4. Усі відповіді правильні.

Рекомендована література: 6, 9, 16, 21, 25, 26, 27, 30, 36

Розділ 7. Управління персоналом в системі менеджменту організації

7.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту

Управління персоналом - це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний і управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність.

Остання разом з професійною компетентністю, тобто знаннями і навичками у сфері спеціалізації, характеризує якість підготовки фахівця, потенціал ефективності його трудової діяльності.

Соціальна компетентність дає можливість повніше реалізувати себе, мати результативні відношення з керівництвом, приємні з ним і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Для соціальної організації компетентні співробітники - одна з найважливіших умов реалізації її цілей і ділового успіху.

Поняття «персонал» охоплює всіх працівників організації, як постійних, так і тимчасових, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Відображенням різкого зростання ролі персоналу в сучасному виробництві стали теорії особистого капіталу. Цей капітал охоплює людський і соціальний капітал.

Людський капітал - це знання, навички і професійні здібності працівника. Він характеризує

якість робочої сили і можливості працівників в трудовому процесі.

Висновки представників школи людського капіталу сенсаційні. Економічна віддача витрат на навчання співробітників набагато перевищує віддачу від інвестицій в нову техніку. Наприклад, фахівці Йельського університету довели, що саме людський капітал складає 72 % багатства економіки США.

В результаті дослідження 10 000 робочих місць в Сполучених Штатах фахівці зробили висновок, що при 10% підвищенні рівня освіти продуктивність праці зростає на 8,6%. Для порівняння при такому ж підвищенні акціонерного капіталу продуктивність праці виросте не більше ніж на 4% [38].

Людський капітал неоднорідний, він розділяється на загальний і спеціальний.

Загальний капітал охоплює теоретичні і інші досить універсальні знання, які мають широку сферу вживання і придбані в школі, у вузах, а також загальні професійні знання, отримані під час вивчення спеціальних предметів або самонавчання.

Спеціальний капітал пов'язаний лише з конкретною організацією і сполучає особливості керівництва, колег по роботі, клієнтів, робочого місця, специфіки діяльності цієї організації і практичні навички по використанню цього вигляду знань.

Виділяють також поняття соціального капіталу, яке відображує характер стосунків між працівниками, способи і культуру їх спілкування, розвиток міжособових комунікацій.

Вмістом соціального капіталу є міжособові зв'язки, стосунки довіри, солідарність, уміння працювати в гурті, в команді. Важливою відмінністю

соціального капіталу від, наприклад, фінансового є його наростання під час його вжитку.

Ефективне використання людського капіталу практично неможливе без наявності соціального капіталу.

Використання можливостей НТП і підвищення ефективності виробництва за сучасних умов опинилися в набагато більшій залежності, чим раніше від міри участі в цих процесах всіх працівників підприємства - від робітника до директора. Сучасні технології потребують не лише високої кваліфікації і виконавчої дисципліни, але і творчої участі працівників в трудовому процесі.

У основу підвищення ефективності виробництва завдяки поліпшенню управління персоналом закладений принцип ефективного використання особистого потенціалу людини.

До особистого потенціалу людини належать:

- кваліфікаційний потенціал (професійні знання, уміння, навички);
- психо-фізіологічний потенціал (працездатність);
- освітній потенціал (інтелектуальні і пізнавальні здібності);
- творчий потенціал (креативні здібності);
- комунікативний потенціал (здібність до співпраці, колективної організації, взаємодії);
- моральний потенціал (цінності, мотивація) [45].

• Зростання суб'єктивного чинника за сучасних умов по-новому ставить питання про роль функції управління персоналом в підвищенні ефективності виробництва.

Про вплив управління персоналом на ефективність виробництва свідчить і той факт, що виробництво, соціальний розвиток і виховання людей є єдиним процесом, тому облік соціальних особливостей об'єкту управління і вплив на них, підвищення результатів роботи

конкретного підприємства - одне з основних завдань управління, зокрема управління персоналом.

7.2. Формування кадрової політики підприємства

Кадрова політика - це система роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності і має на меті створення згуртованого і відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [50].

Відоме поняття кадрової політики в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні - це система усвідомлених і обґрунтованих правил і норм, які наводять людські ресурси у відповідність із стратегією фірми. У вузькому розумінні - сукупність конкретних правил і побажань у взаєминах працівників і організації.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути:

- погодженою із стратегією розвитку підприємства;
- досить гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

За нових умов господарювання кадрова політика повинна прямувати на формування такої системи роботи з персоналом, яка орієнтується на здобуття не лише економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Кадрова політика може бути погоджена з кадровою стратегією, яка має на меті:

- піднімання престижу підприємства;
- дослідження атмосфери усередині підприємства;
- аналіз розвитку потенціалу працівників;

- узагальнення причин і попередження звільнень від роботи.

Виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

В разі ***пасивної кадрової політики*** керівництво не має чіткої програми дій відносно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутній прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці і персоналу і діагноста кадрової ситуації в цілому.

При ***реактивній політиці*** - кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного полягання в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для ***превентивної політики*** характерний, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств є короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання по розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, але і засоби впливу на ситуацію.

7.3. Кадрове планування в організації

Найефективніше реалізувати кадрову політику підприємства можна за допомогою кадрового планування. Цей метод управління персоналом дає можливість погоджувати і зрівноважити інтереси двох сторін.

Мета кадрового планування полягає в тому, аби надати працівникам робочі місця в потрібний час, в

потрібній кількості і відповідно до здібностей і кваліфікації персоналу і вимог організації.

Робочі місця з точки зору продуктивності і мотивації дають можливість працівникам оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як на користь організації, так і на користь персоналу. Його можна представити у вигляді такої схеми (рис. 7.1).

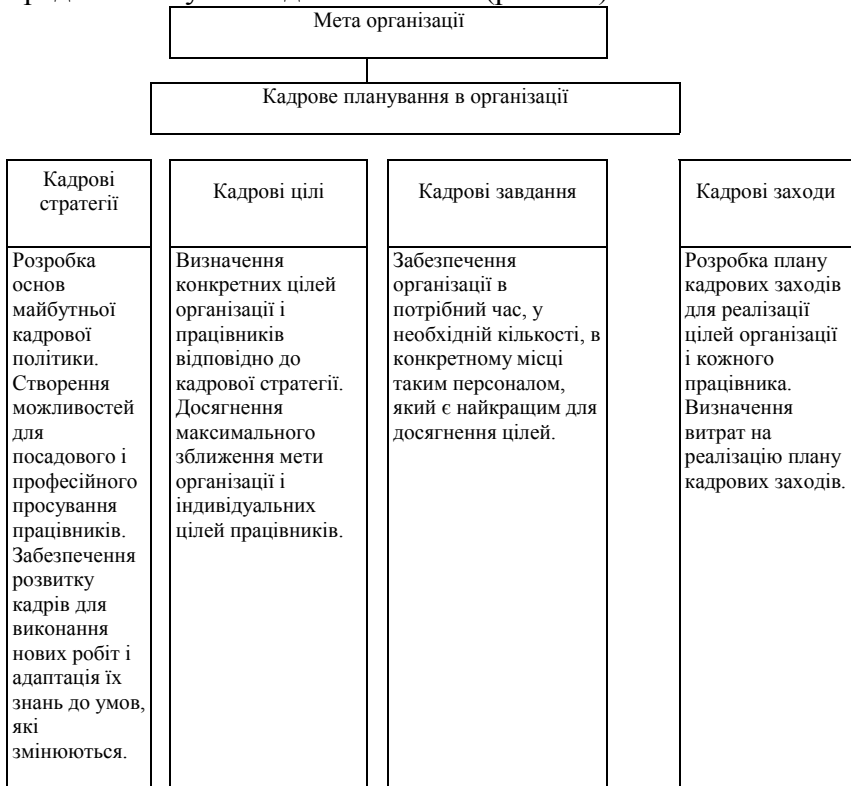


Рис. 7.1. Кадрове планування організації

Цілий комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом, сприяє здійсненню кадрового планування.

Його структура може бути представлена таким чином:

- збір інформації про персонал;
- визначення мети планування діяльності;
- перевірка інформації про персонал на її відповідність меті виробництва;
- визначення можливості реалізації мети кадрової політики;
- потреб в персоналі;
- проектування процесу залучення, адаптації і вивільнення персоналу;
- визначення використання персоналу;
- розробка плану навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- ділової кар'єри, службово-професійного просування;
- розгляд майбутніх витрат на персонал;
- здійснення регулярного контролю і забезпечення розвитку окремих видів планування.

Для того, щоб найняти потрібних працівників, керівництво повинно досконало знати, які роботи вони виконуватимуть, тобто мати характеристики цих робіт. Ради цього проводиться аналіз змісту робіт. Він необхідний для всебічної оцінки всіх спеціальностей і посад, сприяє ухваленню рішень про прийом персоналу, використовується в розробці тренінгових програм, параметрів оцінки виконання роботи, у встановленні оплати праці конкретним виконавцям і служить базою для розробки посадових інструкцій.

Посадова інструкція - це організаційно-приписуючий документ, який регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Посадові

інструкції розробляються по всіх управлінських посадах і спеціальностях. У розробці посадової інструкції використовуються такі документи:

- положення про структурний підрозділ;
- кваліфікаційні характеристики;
- технологічні схеми виконання управлінських робіт;
- інформація, отримана під час аналізу змісту робіт.

Посадова інструкція має такі розділи:

1) загальні положення, 2) функції, 3) обов'язки, 4) права, 5) відповідальність працівника, 6) взаємодія із співробітниками, 7) оцінка діяльності і стимулювання працівників.

Керівник підприємства діє на основі статуту підприємства і законодавчих актів. Керівники підрозділів діють на основі положення про підрозділи, тому для них посадову інструкцію можна не розробляти. Затверджує посадову інструкцію керівник підприємства або його заступник.

Маркетинг персоналу - це вид управлінської діяльності, направлений на визначення і покриття потреби в персоналі.

Маркетинг персоналу можна розглядати в широкому розумінні, і тоді його метою є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці для підвищення його ефективності і розвитку у кожного працівника партнерського, доброзичливого відношення до фірми.

Маркетинг персоналу у вузькому розумінні передбачає виконання особливої функції служби управління персоналом, яка полягає у виявленні і забезпеченні потреби в кадрових ресурсах.

Завдання маркетингу персоналу - володіти ситуацією на ринку праці.

Вихідною інформацією для формування плану персонал-маркетингу і заходів щодо його реалізації є аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників. Під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які організація не може змінити, але повинна враховувати.

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання і подальше використання персоналу;
- вибір засобів забезпечення потреби в персоналі.

Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі. Під якісною - розуміють потребу в персоналі: по категоріях, професіях, спеціальностях, по кваліфікації. Розраховується ця потреба, виходячи з:

- професійно-кваліфікованого ділення робіт, що зафіксоване у виробничо-технологічній документації;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених в посадових інструкціях і описах робочих місць;
- штатного розкладу організації і її підрозділів;
- документації, яка регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Завдання визначення кількісній потребі в персоналі полягає у виборі методу розрахунку чисельності (за тривалістю трудового процесу, по нормах обслуговування або по робочих місцях) і встановленні вихідних даних для розрахунку необхідної чисельності.

Окрім цього розрізняють загальну і додаткову потреби в кадрах.

Загальна потреба дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань поставлених у виробничих, інвестиційних, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах.

Додаткова потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності організації, так і вибуттям кадрів по об'єктивних обставинах, а також в результаті текучості кадрів.

• *Витрати на персонал* - це загально визнаний для країн з розвинутою економікою інтегральний показник, який охоплює всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського чинника.

При цьому слід пам'ятати, що витрати на зарплату (базові витрати) складають зазвичай менше половини загальної величини витрат на персонал. Ці показники, які мають назву витрати на персонал, дають можливість оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

7.4. Управління набором і підбором персоналу

Набір персоналу - це процес залучення працівників до заповнення вакансій. Перед організацією в процесі створення кадрового резерву встають два питання: 1) де шукати потенційних працівників; 2) як сповістити про вакансії, які має організація.

Розрізняють два джерела набору персоналу: 1) внутрішнє (з працівників свого підприємства); 2) зовнішнє (поточний ринок праці).

Джерелами набору можуть бути:

- випадкові претенденти, які самостійно звертаються з приводу роботи;
- державні і комерційні агентства з працевлаштування;
- рекламні оголошення;
- ярмарки вакансій;
- презентації;
- учбові заклади, коледжі, вузи;
- співробітники, які раніше працювали в організації;
- власні співробітники, які бажають зробити кар'єру.

Розрізняють активні і пасивні засоби забезпечення потреби в персоналі. До активних звертаються тоді, коли на ринку праці попит перевищує пропозицію. Пасивним віддають перевагу при високій пропозиції.

Активними засобами вважаються ті, при яких:

- організація набирає персонал безпосередньо в учбових закладах завдяки двостороннім угодам з учбовим закладом і студентом;
- дає заявки з приводу вакансій в місцеві або міжрегіональні центри зайнятості;
- використовує послуги консультантів по персоналу і фірми посередники по найму працівників;
- вербує персонал через своїх співробітників.

До пасивних засобів належать:

- рекламні оголошення в ЗМІ і спеціальних виданнях;
- оголошення місцевого характеру.

Наступним етапом після набору повинен стати якісний відбір персоналу із створеного резерву.

Найпоширенішим методом підбору кадрів є співбесіда - універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі відбору.

Співбесіди можуть проходити один на один, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, в яку входять представник служби управління персоналом, майбутній керівник і психолог.

Кожен з варіантів має свої переваги і недоліки. Зокрема, перевагою групової співбесіди є заощадження часу і великий відсів претендентів; один на один - персональна увага до претендента і велика свобода; із спеціальною комісією - всебічна оцінка і об'єктивніше рішення відносно конкретної особи.

Відбір кадрів на основі документів є ще одним методом відбору. До цих документів належать

характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним аркушем і аркуш-вдячність.

Новим підходом до відбору кадрів в сучасній організації є вимога з боку працедавця такого документа, як персональне резюме.

7.5. Орієнтація та адаптація персоналу

Під професійною орієнтацією розуміють науково обгрунтовану систему форм, засобів і норм впливу на людей, які вчаться або працевлаштуються. Вона сприяє своєчасному залученню до суспільного виробництва, раціонального розміщення, ефективного використання і закріплення за місцем роботи, на основі об'єктивної оцінки, обліку здібностей, схильностей і інших індивідуальних рис людини.

Організація професійної орієнтації складається з таких типів: професійне інформування і консультування, професійний відбір і професійна адаптація.

■ *Професійне інформування покликане забезпечити постійне доведення інформації про спеціальності в учбових закладах різного рангу.*

■ *Професійне консультування - єство полягає в наданні допомози людині, яка стоїть перед вибором професії, в оцінці своїх здібностей до тієї або іншої трудової діяльності, в наданні конкретних рекомендацій по вибору професії і можливих доріг опанування професії.*

■ *Професійний відбір ґрунтується на визначенні професійної придатності людини до конкретного виду трудової діяльності.*

■ *Професійна адаптація є складовій трудовій адаптації, і єство її полягає в ознайомленні з конкретною роботою і придбанні навиків професійної майстерності.*

Першим кроком роботи людини в організації є введення в посаду, що є сукупністю процедур, які покликані прискорити опанування роботи, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з трудовим колективом.

Професійна орієнтація може бути індивідуальною або колективною. Відповідальною за перший етап введення в посаду є служба управління персоналом.

Розрізняють загальну і спеціальну орієнтацію.

Спеціальна орієнтація передбачає ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, правилами, відповідальністю. Крім того, вона охоплює такі питання:

- цілі, особливості, технології роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні стосунки і зв'язки, нормативи оцінки, результати, які очікуються від людини;
- норми відносно виконання роботи, конкретні питання: де, що узяти, до кого звернутися?

В процесі загальної орієнтації людина знайомиться з такими питаннями:

- інформація про організацію в цілому (структура, керівництво, споживачі, традиції, пріоритети, стандарти і т. п.);
- про заробітну плату (норми і способи оплати, оплата у вихідні дні, умови преміювання); про режим праці і відпочинку (відпустки, відгули); про додаткові пільги (страхування, вихідна допомога, медичні послуги і т. п.);
- питання про охорону праці і техніку безпеки;
- питання, пов'язані з управлінням персоналом (умови призначення на посаду, переміщення, звільнення, випробувальний термін); вирішення побутових проблем; питання про економічний стан організації; питання дисципліни, заохочення, стягнення.

Адаптація нового співробітника, тобто його пристосування до умов праці і колективу, до соціального середовища, до вмісту праці проходить декілька етапів:

- ознайомлювальний (триває біля одного місяця, інколи затягується до півроку), виконавцеві слід продемонструвати свої здібності;
- оцінний (до року, інколи до півтора років), на нім досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- що завершує, поступова інтеграція працівників в організацію і формування активного творчого співробітника (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творча активність).

Розрізняють первинну і вторинну адаптацію.

Первинна адаптація - для осіб, які не мають трудового досвіду.

Вторинна адаптація - для осіб, які змінюють робоче місце без зміни або із зміною професії.

По напрямку розрізняють:

- *професійну адаптацію* - активне освоєння професії, її особливостей, специфіки, прийомів і т. п.;
- *психофізіологічну адаптацію* - звикання до умов праці, режиму праці і відпочинку, яке відбувається досить швидкий і залежить від самої людини, її реакцій і умов праці;
- *соціально-психологічна адаптація* - звикання до колективу, до норм, які існують, до керівництва і колег.

Необхідно також пам'ятати про адаптацію роботи до людини. Йдеться про:

- організації робочого місця відповідно до умов ергономіки;
- гнучкій регуляції ритму і тривалості робочого часу;
- побудові структури організації і розподілі трудових функцій з врахуванням особистих схильностей людини.
- індивідуалізації системи стимулювання.

Крім того, слід пам'ятати про особливості адаптації молодих фахівців і керівних кадрів.

7.6.Оцінка діяльності персоналу

Ділова оцінка персоналу - цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади і робочого місця.

Оцінка особливостей персоналу - регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих як з точки зору досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути покращені.

Різноманітність аспектів оцінки працівників підприємства:

- оцінка розглядається як елемент управління персоналом;
- оцінка як система атестації кадрів;
- оцінка як необхідний засіб пізнання якісного стану трудових ресурсів підприємства, його слабких і сильних сторін;
- оцінка як основа для вдосконалення і розвитку індивідуальних трудових рис працівника;
- результати оцінки є найважливішим мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності і відношення до праці.

Класифікація цілей оцінки персоналу:

■ **адміністративні цілі** оцінки полягають в ухваленні кадрових рішень адміністрацією на об'єктивній і регулярній основі. Ці рішення можуть бути такими:

- підвищити на посаді;
- понизити на посаді;
- перевести на іншу посаду;
- звільнити.

■ **інформаційні цілі** оцінки полягають в

забезпеченні керівників необхідною інформацією про роботу підлеглих і її виконавців, а також працівників про досягнення і недоліки в їх роботі.

■ **мотиваційні цілі** оцінки дають можливість зорієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному напрямі, який визначає керівник, а також дає можливість встановити персональні надбавки, різні види матеріального і морального заохочення, оголошення вдячності і т. ін.

Всі групи цілей оцінки взаємопов'язані, підсилюють і доповнюють одна одну.

Основними об'єктами оцінки персоналу можуть бути:

- результати праці за певний період часу;
- різні сторони діяльності, або відношення до своїх обов'язків;
- теперішні і потенційні здібності до роботи;
- риси особи, пов'язані з виконанням службових функцій.

Під чинниками оцінки розуміють перелік рис людини, яку оцінюють. Це дає можливість отримати адекватне уявлення про цього співробітника.

Під показниками оцінки розуміють міру прояву необхідних для роботи рис людини.

Критерії оцінки - це мірило стану чинника оцінки, яке задовольняє або не задовольняє певні вимоги.

Основні чинники оцінки, які застосовуються до більшості працівників:

- професійне навчання, досвід, навички;
- моральні чинники (працьовитість, принциповість, чесність і т. д.);
- вольові чинники (енергійність, наполегливість, працьовитість і т. д.);
- ділові і організаторські здібності (ініціативність, цілеспрямованість, зібраність);

- потенційні можливості.

Додаткові чинники, які допомагають глибше розкрити і уточнити зміст оцінки персоналу, - це характеристики самої трудової діяльності, наприклад управлінська і технологічна складність робіт, масштабність роботи, її творчий характер, комплексність.

Складність роботи працівника сфери управління оцінюється по таких чинниках:

- зміст роботи;
- характер і міра відповідальності;
- співвідношення творчих і стандартних процедур;
- масштаби і складність керівництва;
- самостійність, різноманітність і тому подібне.

Розрізняють методи індивідуальної оцінки і групової оцінки. ***До методів індивідуальної оцінки належать:***

- оцінна анкета, яка є стандартизованим набором питань;
- порівняльна анкета, яка містить перелік дій правильної і не правильної поведінки працівника на робочому місці;
- анкета заданого вибору, яка є переліком основних характеристик поведінки особи, розміщених за шкалою важливості;
- шкала рейтингу поведінкових установок, яка описує поведінку у вирішальних ситуаціях професійної діяльності;
- описовий метод оцінки, відповідно до якого наголошуються переваги і недоліки людини, по якій ведеться спостереження.

Методи групової оцінки дають можливість порівнювати ефективність роботи персоналу усередині групи і порівнювати працівників між собою.

Розрізняють:

- метод класифікації, який передбачає розміщення працівників від найкращого до найгіршого;

- метод альтернативної класифікації, коли обирається один найкращий і один найгірший;
- метод порівняння в парах, коли порівнюються виконавці робіт в спеціально створених парах і фіксується кількість випадків, коли працівник був кращий в своїй парі;
- метод заданого розподілу, по якому особа, яка оцінює, повинен оцінювати працівників попередній заданого розподілу оцінок.

Взагалі, всі методи оцінки персоналу розділяються на традиційних і нетрадиційних. Традиційні методи сфокусовані на окремому працівнику, засновані на оцінці співробітника керівником і орієнтуються на досягнуті у минулому результати.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу як основну одиницю організації і роблять акцент на оцінці працівника колегами і на здатності працювати в гурті. При цих методах оцінка здійснюється з врахуванням роботи всієї групи або навіть всієї організації.

До уваги береться не лише успішне виконання колишнього або теперішнього завдання, але і здатність, бажання і прагнення до професійного розвитку, освоєння нових робіт і завдань. Прикладами нетрадиційної оцінки може бути «триста шестидесятиградусна» атестація (атестація, виражена керівником, колегами, підлеглими).

Значного поширення набувають психологічні методи оцінки.

Атестація - періодична оцінка персоналу, яка відноситься до традиційних методів. Під час атестації оцінюється ефективність виконання посадових обов'язків по стандартних критеріях в міжатестаційний період [50].

Атестацію необхідно проводити систематично, не рідше ніж один раз впродовж 3 років.

На підприємствах атестація проводиться відповідно до положення про атестацію керівників і фахівців, яке діє

на підприємстві. Організовує цю роботу служба управління персоналом при активній участі керівників структурних підрозділів. **Робота по проведенню атестації охоплює такі етапи:**

■ **підготовка до проведення** - визначаються терміни проведення атестації; склад атестаційної комісії; працівники, які підлягають атестації; на цьому етапі готують відгуки, характеристики, атестаційні листи, проводиться роз'яснювальна робота про цілі і порядок проведення атестації;

■ **безпосереднє проведення атестації** відбувається під час засідання атестаційної комісії, на якому заслуховують працівника, розглядають відгуки, характеристики, заповнюють атестаційні листи;

■ **ухвалення рішень за результатами атестації** може бути таким: відповідає посаді; відповідає посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційній комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає посаді.

За підсумками атестації видається наказ по підприємству, в якому затверджуються розроблені заходи щодо поліпшення роботи, зміни в розміщенні кадрів, зараховуються перспективні працівники в резерв на просування, заохочуються позитивно атестовані працівники.

У наказі наголошується, кого підвищити або понизити на посаді, кому змінити кваліфікаційну категорію, підвищити або понизити оклад, встановити надбавки, звільнити з посади. Документи за результатами атестації зберігаються в особистій справі працівника.

Не підлягають атестації особи, які працюють менше одного року на підприємстві, молоді фахівці впродовж трьох років після закінчення вищих учбових закладів, вагітні жінки і жінки, які мають дітей до 3 років.

Метою поточної оцінки персоналу є визначення ділових і особистих рис працівників в міжатестаційний період. Поточна оцінка дає можливість виявити заслуги працівників в досягненні кінцевих результатів роботи підрозділу або підприємства в цілому, а також результатів його індивідуальної праці.

Поточна оцінка є визначальний в розподілі премій, заохочень, винагород, вона дуже важлива під час підготовки до атестації, її результати враховуються в складанні характеристик, відгуків, вона має бути врахована в рішенні, яке приймає атестаційна комісія. Складовими поточної оцінки є особисті досягнення людини і вклад кожного працівника в загальну справу.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які основні завдання управління персоналом?
2. Дайте визначення людського капіталу?
3. Дайте характеристику основним типам кадрової політики?
4. Яка головна мета кадрового планування?
5. Ким складається посадова інструкція?
6. Які основні завдання маркетингу персоналу?
7. Назвіть переваги і недоліки зовнішніх джерел набору персоналу.
8. Яким чином відбувається підбор персоналу на підприємстві?
9. Які чинники впливають на швидкість адаптації персоналу?
10. Дайте класифікацію цілей оцінки персоналу.
11. Які є методи оцінки персоналу?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Яке з наведених визначень характеризує „персонал“?

1. Сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства.

2. Сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі.

3. Керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця.

4. Об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

2. Поняття "кадри" означає:

1. Працівники апарату управління.

2. Постійний штатний склад працівників.

3. Оперативний персонал підприємства.

4. Працівники підприємства високої кваліфікації.

3. До основних категорій персоналу підприємства належать:

1. Керівники, спеціалісти, службовці.

2. Робітники, спеціалісти, керівники, службовці.

3. Службовці, основні робітники, керівники.

4. Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

4. Управління кадрами- це:

1. Керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети.

2. Процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва.

3. Процес управління трудовим колективом підприємства.

4.Послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників.

5. *Виберіть правильний варіант відповіді: "Що розуміється під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності?"*

- 1.Робоча сила.
- 2.Трудові ресурси.
- 3.Людський фактор.
- 4.Персонал.

6. *З чим пов'язаний зміст посадових обов'язків на підприємстві?*

- 1.З посадовими інструкціями.
- 2.Із знанням виконавця.
- 3.З повноваженнями, обов'язками, відповідальністю.
- 4.З обсягами діяльності підприємства.

7. *Вихідними даними для складання штатного розкладу є:*

1.Фонд заробітної плати, чисельність управлінського персоналу, посадові оклади.

2.Планові обсяги виробництва, планова рентабельність.

3.Схема організаційної структури управління, фонд заробітної плати.

4.Планові обсяги виробництва, чисельність управлінського персоналу.

8. *Які основні принципи побудови нормальних соціально-психологічних відносин у колективі?*

1.Свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.

2.Організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість.

3.Свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість.

4.Інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд.

9. Кадрова політика організації-це:

1.Система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

2.Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.

3.Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.

4.Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

10. Кадрова політика поділяється на такі типи:

1. Активна та реактивна.

2. Пасивна та превентивна.

3. Закрита та відкрита.

4. Усе назване вище.

11.У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?

1. Пасивної.

2. Активної.

3. Відкритої.

4. Превентивної.

12. При якій кадровій політиці не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи?

1. Відкритій.

2. Превентивній.

3. Реактивній.

4. Пасивній.

13. Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні кадрової політики:

1. Превентивної.
2. Закритої.
3. Активної.
4. Пасивної.

14. Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:

1. Аналіз, планування та використання кадрів.
2. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
3. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
4. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.

15. До основних функцій менеджера з персоналу у сфері стратегічного і оперативного управління належить:

1. Визначення стратегії фірми в кадровій роботі.
2. Допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань наймання, просування, пересування, звільнення, скорочення штатів.
3. Надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом з метою досягнення найбільш ефективних результатів.

16. Прогнозування в кадровій роботі є:

1. Попередньою стадією планування роботи з кадрами, основою підготовки планових рішень і завдань;
2. Методом формування кадрової політики підприємства;
3. Прогнозом структури кадрів підприємства;
4. Набором рішень з поточного управління працівниками.

17. Метою кадрового планування є:

1. Визначення професійного різня та професійної придатності працівників;

2. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та ви значення неминучих втрат;

3.Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників;

4.Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

18. Загальна потреба підприємства в кадрах визначається за такими показниками:

1. Обсяг виробництва, виробіток на одного працюючого;

2. Обсяг прибутку, продуктивність праці одного працівника;

3. Продуктивність праці управлінських працівників;

4. Трудомісткість управлінських операцій, фонд робочого часу службовця.

19. Складовими частинами розробки кадрової стратегії є:

1. Планування кадрової потреби, навчання та підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці;

2. Прогнозування, планування кадрової потреби, адаптація та навчання, просування та мотивація;

3. Планування, підготовка, регулювання та звільнення персоналу, управління конфліктами;

4.Система підбору і відбору кадрів, створення згуртованого трудового колективу, мотивація персоналу.

20. Необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби – це:

1.Кадрове забезпечення;

2. Робоча сила;

3. Трудовий потенціал;

21. Моніторинг персоналу передбачає:

1. Постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом ;

2. Вивчення процесу плинності кадрів;

3. Відстеження процесів наймання, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування;

4. Аналіз ринку робочої сили.

22. *Якими є основні адміністративні дисциплінарні стягнення відповідно до діючого трудового законодавства?*

1. Догана, звільнення.

2. Попередження, догана, сувора догана.

3. Догана, сувора догана, догана з попередженням.

4. Зауваження, звільнення.

23. *Чи повинні залишатися без відповідної оцінки менеджера незначні дисциплінарні порушення?*

1. Усі порушення дисципліни повинні мати адекватну оцінку.

2. Можуть не накладатися суворі дисциплінарні стягнення.

3. Рівень дисциплінарного впливу залежить від конкретної людини.

4. Рівень дисциплінарного впливу залежить від конкретної посадової особи.

24. *Чи можуть бути делеговані повноваження керівника накладати дисциплінарні стягнення?*

1. Не можуть ніколи.

2. Можуть у випадкових ситуаціях.

3. Можуть тільки за значні порушення.

4. Не рекомендовано, але допускається на практиці.

25. *Протягом якого строку може бути накладене дисциплінарне стягнення?*

1. Упродовж шести місяців, як воно відбулося.

2. Протягом календарного року.

3.Протягом одного місяця.

4.Протягом двох років.

26. *Визначте термін накладання дисциплінарного стягнення:*

1.Протягом одного місяця після ознайомлення керівництва.

2.Протягом шести місяців з моменту ознайомлення керівництва.

3.Протягом календарного року.

4.Строків не існує.

27. *Скільки може бути накладено дисциплінарних стягнень за одне порушення дисципліни?*

1.Тільки одне адміністративне і допускаються економічні санкції.

2.Необмежена кількість, на бажання керівника.

3.Тільки два: адміністративне та економічне.

4.Тільки одне: економічне.

28. *Визначте вид інформації, яким може користуватися менеджер при визначенні рівня дисциплінарного стягнення:*

1.Службова чи доповідна, пояснювальна записка.

2.Анонімне повідомлення, пояснювальна записка.

3.Плітки, доповідна записка.

4.Усне пояснення, доповідна чи службова записка.

29. *Які ключові аспекти визначають у системі дисциплінарного впливу?*

1.Статистичний, динамічний.

2.Стратегічне спрямування, конкретність.

3.Простота, економічність.

4.Статистичний, комплексний.

Рекомендована література: 7, 11, 12, 28, 31, 33, 39, 40, 44, 45, 46, 49, 50, 54

Розділ 8. Управління фінансово-економічною підсистемою

8.1. Роль фінансового менеджменту в системі управління організації

В умовах ринкової економіки з її жорсткої конкуренції, виживання і успішне функціонування підприємств багато в чому визначається здатністю менеджерів правильно розпорядитися наявними фінансовими ресурсами, примножуючи капітал і збільшуючи прибуток, своєчасно спрогнозувати і уникнути банкрутства суб'єкта господарювання.

Наявний в Україні жорсткий податковий прес, інфляційні чекання, криза неплатежів дезорієнтують менеджерів підприємств. Вони виявляються нездібними приймати необхідні управлінські рішення в області регулювання прибутку, збільшення майна акціонерів, дивідендної політики і тому подібне Ці, а також багато інших аспектів діяльності підприємств піддаються управлінню за допомогою універсальних методів, вироблених в світовій практиці і об'єднаних в науці фінансового менеджменту в струнку і корисну в практичному відношенні систему.

Фінансовий менеджмент є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності і направлена на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим і інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу і деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Найважливішою є роль фінансового менеджменту у сфері великого бізнесу. Тут діє закон переходу кількості в якість. Великому бізнесу потрібний великий потік капіталу і відповідно великий потік споживачів продукції. При цьому в бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестиціями, у тому числі з портфельним рухом і примноженням капіталу (траст, лізинг, селенг). Тому без кваліфікованого фінансового менеджера великий бізнес просто неможливий.

Фінансовий менеджмент згідно із завданнями, які їм вирішуються, можна розділити на стратегічний і оперативно-тактичний. Перший, як правило, пов'язаний з управлінням інвестиціями, другою направлений на управління грошовою готівкою.

Фінансовий менеджмент базується на таких концепціях: грошових потоків, вартості грошей в часі, операційного і фінансового ризику, ціни капіталу і ефективного ринку [6].

Концепція грошових потоків. Фінансовий менеджмент враховує динамічну природу бізнесу і тому основним об'єктом дослідження і управління в цій системі є не прибуток, а грошові потоки.

Концепція вартості грошей в часі. У основу цієї концепції покладено твердження, що гроші з часом втрачають свою вартість. На цей процес впливає інфляція і ризик. Для фінансового менеджера ця концепція має виняткове значення, оскільки в аналітичних розрахунках доводиться порівнювати грошові потоки, які акумулюються або використовуються в різні періоди часу.

Концепція операційного і фінансового ризику. Оскільки бізнес в будь-якій сфері знаходиться під впливом багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які інколи досить важко спрогнозувати, вони завжди мають певну міру ризику, величина якої залежить

від розміру фінансових ресурсів фірми. Тому фінансовий менеджер повинен обов'язково розраховувати і враховувати в своїх рішеннях можливі наслідки фінансової і підприємницької ризику.

Концепція ціни капіталу. Ціна капіталу - категорія, в основі якої лежить визначення суми фінансових витрат, необхідних для формування достатнього об'єму фінансових ресурсів. Вона, з одного боку, вказує на рівень цих витрат, а з іншої - на необхідність забезпечення мінімального рівня ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Під час формування оптимальної структури капіталу в основі має бути критерій - мінімум його ціни.

Концепція ефективного ринку відображується в проблемах, пов'язаних з невідповідністю реального ринку капіталу ефективному (ідеальному) ринку. Ті рішення, які приймаються фінансовим менеджером, можуть бути настільки ефективними, наскільки він оперує об'єктивною інформацією, яку отримує з відповідних джерел. Отже, якість інформації є визначальний в ухваленні фінансових рішень.

8.2. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи

На думку одного з відомих на діловому світі експертів у галузі фінансового менеджменту Е. Хелфєрта, будь-який бізнес можна представити як систему руху фінансових ресурсів, викликаних управлінськими рішеннями. Такий системний підхід корисний, оскільки він відображує фінансову природу всієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах [52].

Практика свідчить, що жодне стратегічне або навіть і тактичне вирішення менеджерів не буде виконано, якщо

воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів. Отже, від того, наскільки зв'язані між собою управлінські рішення і наявні фінансові можливості, залежать життєздатність і тривалість бізнесу.

Загальним для всіх рішень є базовий принцип «економічного компромісу», згідно якому перед кожним рішенням менеджер повинен зважувати вигоди, які отримують, і фактичні витрати. Відносно механізму ухвалення управлінських рішень будь-який бізнес можна розділити на три сфери: інвестиційну, виробничу і суто фінансову. У кожній сфері фінансовий менеджмент має свої специфічні основні завдання.

У інвестиційній сфері вони полягають:

- по-перше, у формуванні достатнього об'єму фінансових ресурсів для забезпечення нормальної виробничої діяльності по найнижчій ціні;
- по-друге, у виборі і використанні інвестицій на основі обґрунтованого економічного аналізу і менеджменту.

У сфері виробничої діяльності - це забезпечення прибуткової поточної діяльності за допомогою ефективного використання всіх наявних ресурсів.

І, нарешті, у фінансовій сфері головні завдання полягають:

- у оптимізації розподілу отриманого прибутку;
- у обережному фінансуванні бізнесу, в якому свідомо об'єднується користь і ризик у використанні зовнішнього кредиту.

Рішення, які приймають менеджери, впливають на рух контрольованих ними ресурсів. Ці рухи описуються терміном «фондові потоки» (funds flows), який означає ресурси, вкладені бізнесом у вигляді грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів, устаткування, чи

отримані бізнесом у вигляді позик, облігацій або акціонерного капіталу.

8.3. Фінансова стратегія і фінансова політика

Запропонована Е. Хелфертом концепція базової системи бізнесу відображує чисельні динамічні взаємозв'язки між основними управлінськими рішеннями, стратегіями, типами фінансової політики і рухом фондів [52].

Впорядкованість між цими змінними є важливим аспектом довгострокового успіху фірми. Фінансовий менеджмент має багато прийомів для вирішення складних проблем бізнесу.

Фінансова стратегія розробляється на основі орієнтирів довгострокового розвитку підприємства і, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формується фінансова політика.

Як відомо, головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості. Хоча для багатьох підприємств України ще довгий час головною метою буде уникнення банкрутства і великих фінансових втрат. До стратегічних цілей можна також віднести нарощування власного капіталу, оптимізацію структури капіталу з позицій мінімізації ризику, підвищення рівня рентабельності власного капіталу і ін. Система стратегічних цілей формує стратегічну модель розвитку підприємства.

Розробка і проведення фінансової політики підприємства, спираючись на фінансову стратегію, дає можливість вирішувати конкретні завдання по відповідних напрямках його фінансовій діяльності.

Розробка фінансової політики може мати багаторівневий характер. Так, наприклад, політика

формування капіталу може охоплювати політику його оптимальної структури відносно прийнятої ціни або рівня фінансової стійкості. Політика формування власного капіталу може охоплювати емісійну і дивідендну політику як самостійні блоки.

Основою успішного управління є набір стратегій розвитку фірми, логічно взаємопов'язаних інвестиційних цілей, цілей основної діяльності фірми і фінансової політики, де всі ці елементи підсилюють свою дію, не протидіють один одному. Наприклад, якщо фірма має на меті упроваджувати агресивну політику розширення своєї діяльності, то це не можна пов'язувати з консервативною фінансовою політикою, в основі якої - розрахунок лише на власні фінансові ресурси [52].

Особливу увагу слід приділяти пошуку засобів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів і інвестуванню засобів в проекти, які приносять високі доходи при найменшому ризику.

За наявності альтернативних можливостей необхідно проаналізувати вплив кожній з них на оцінку загальної вартості капіталу фірми. У ринковому середовищі дуже поважно визначити співвідношення між фінансуванням бізнесу за допомогою позик і продажем коштовних паперів, а також звернути увагу на впровадження оптимальної дивідендної політики.

Всі ці елементи потрібно вибирати за допомогою обґрунтованого аналізу економічних вигод, як окремо по елементах, так і в цілісній системі бізнесу.

Фінансовий менеджмент, з одного боку, є однією з провідних підсистем загального менеджменту, а, з іншої - виступає як система раціонального і ефективного використання капіталу, як механізм управління рухом фінансових ресурсів [6].

Фінансовий менеджмент направлений на зростання фінансових ресурсів, інвестицій і нарощування об'єму капіталу. Відомо, що збільшення прибутку можна досягти за рахунок зростання об'єму реалізації або за рахунок зменшення витрат. Фінансовий менеджмент, керуючи рухом капіталу, може направити його на зростання виробничих потужностей, керуючи рухом фінансових ресурсів можна використовувати їх для зниження собівартості продукції і збільшення капіталу.

Як система управління фінансовий менеджмент складається з об'єкту і суб'єкта управління.

Об'єкт управління у фінансовому менеджменті - це сукупність умов здійснення грошового обігу, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових стосунків між суб'єктами господарювання і їхніми підрозділами в процесі господарювання.

Суб'єкт управління - це спеціальна група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як керівник), яка за допомогою різних форм управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкту.

Фінанси будь-якого підприємства охоплюють грошові стосунки:

- з іншими організаціями (оплата постачання сировини, товарів, інших матеріальних цінностей, реалізація продукції, під час здобуття фінансових і комерційних кредитів і вкладення капіталу і тому подібне);

- із засновниками (у розподілі прибутку);

- з трудовим колективом (оплата праці, розподіл доходів і прибутку, сплата дивідендів по акціях, відсотки по облігаціях і тому подібне);

- з державними органами управління (сплата податків, в обов'язковому продажі частині експортної виручки і тому подібне).

В зв'язку з цим слід виділити такі основні функції фінансового менеджменту:

- формування грошових фондів (доходи);
- використання цих фондів (витрати);
- контроль за їх формуванням і використанням.

До функцій об'єкту управління належать:

- організація грошового звернення;
- забезпечення фінансовими коштами і інвестиційними інструментами;
- забезпечення основними і оборотними фондами;
- організація фінансової роботи.

Функції суб'єкта управління є конкретним видом управлінської діяльності, який послідовно складається із збору, систематизації, передачі, зберігання інформації, ухвалення рішення і перетворення його в наказ. Функції суб'єкта управління охоплюють: планування, прогнозування, організацію, регуляцію, координування, стимулювання, контроль.

у фінансовому менеджменті грає істотну роль і охоплює весь комплекс заходів, як по розробці рішень, так і по впровадженню їх в життя. Для того, щоб ця діяльність була успішною, створюється методологія і методика розробки фінансових планів.

Прогнозування є розробкою на довгострокову перспективу змін фінансового стану об'єкту в цілому і його різних частин. Управління на основі передбачення цих змін потребує вироблення у фінансового менеджера певного відчуття ринкового механізму і інтуїції, а також використання гнучких загальних рішень.

Організація у фінансовому менеджменті - це об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать створення органів управління,

встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик.

Регулювання є впливом на об'єкт управління, аби досягти стійкого стану фінансової системи в разі виникнення відхилень від заданих параметрів. Регуляція охоплює, головним чином, поточні заходи усунення відхилень від планових завдань, встановлених норм і нормативів.

Координація у фінансовому менеджменті - узгодженість роботи всіх ланок системи управління, апарату управління і фахівців. Координація забезпечує єдність взаємин об'єкту управління, суб'єкта управління і окремого працівника.

Стимулювання - це спонукання працівників фінансової служби до зацікавленості в результатах своєї праці.

Контроль у фінансовому менеджменті є перевіркою організації фінансової роботи, виконанням фінансових планів і тому подібне

Завдання фінансового менеджменту можна згрупувати по трьох напрямках.

Загальний фінансовий аналіз. В рамках цього напрямку здійснюється загальна оцінка:

- активів підприємства і джерел їх фінансування;
- величини і складу ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства і розширення його діяльності;
- джерел додаткового фінансування;
- системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

Забезпечення підприємства фінансовими ресурсами (управління джерелами засобів). В межах цього напрямку реалізується детальна оцінка:

- об'єму необхідних фінансових ресурсів;

- форми їх надання;
- рівня доступності і часу надання;
- вартості володіння даним ресурсом;
- ризики, пов'язаної з цим виглядом ресурсів.

Розподіл фінансових ресурсів (інвестиційна політика і управління активами). В рамках цього напрямку втілюється аналіз і оцінка:

- оптимуму трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів (матеріальні, трудові і т. д.);
- доцільності і ефективності вкладень до основних фондів, їх складу і структури;
- оптимуму оборотних коштів;
- ефективності капітальних вкладень.

Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому фінансовий менеджмент має бути багатоваріантним.

Головне у фінансовому менеджменті - це правильне визначення мети, яка відповідає фінансовим інтересам об'єкту управління.

Фінансовий менеджмент вельми динамічний, ефективність його функціонування багато в чому залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового стану об'єкту управління.

Тому фінансовий менеджмент повинен базуватися на знаннях стандартних засобів управління, на умінні швидко і безпомилково оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здібності відразу знайти оптимальний вихід з неї.

У фінансовому менеджменті готових рецептів бути не може. Він учить тому, як завдяки методам, засобам вирішення тих або інших господарських завдань досягти помітного успіху для конкретного суб'єкта господарювання.

8.4. Функції фінансового менеджера

У керівництві фінансовою діяльністю головна дійова особа - фінансовий менеджер. Його функціональними обов'язками можуть бути:

- організація фінансової роботи на підприємстві;
- розробка прогнозів, проектів і планів вкладення капіталу;
- оцінка різних варіантів вкладення капіталу з врахуванням міри ризику і розміру отриманого доходу, відбір оптимального варіанту;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів, планів вступу і використання іноземної валюти;
- участь в розробці бізнес-плану суб'єкта господарювання в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів;
- проведення валютної і кредитної політики;
- аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання;
- контроль за виконанням планових показників.

Функції фінансового менеджера можуть бути узагальнені в посадовій інструкції. Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, можна сформулювати основні положення їх кваліфікаційної характеристики.

Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера висуває до нього вимоги у сфері його теоретичної підготовки і практичних навиків роботи. Вона складається з двох розділів «повинен знати» і «повинен уміти».

Повинен знати:

- теорію менеджменту;
- теорію фінансів, кредиту і грошового звернення;
- теорію фінансового менеджменту;
- бухгалтерський облік;

- економічну статистику, статистичну звітність, що діє;
- чинне законодавство України у галузі фінансової, кредитної, валютної, банківської і біржової діяльності;
- основні нормативно-правові акти по міжнародних розрахунках і зовнішньоекономічній діяльності;
- види коштовних паперів і порядок їх звернення;
- правила і порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України;
- основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки господарського суб'єкта;
- методологію і методику економічного аналізу;
- діловодство і кореспонденцію.

Повинен уміти:

- читати бухгалтерський баланс;
- розуміти в статистичній, бухгалтерській і оперативній звітності суб'єкта господарювання;
- знатися на фінансовій інформації, у тому числі зарубіжною;
- аналізувати результати виробничо-торгівельною і особливо фінансовій діяльності суб'єкта господарювання;
- аналізувати і оцінювати економічну ефективність заходів щодо вкладення капіталу;
- прогнозувати результати вкладення капіталу, оцінювати їх і приймати остаточні рішення;
- розробляти програми використання фінансових ресурсів;
- складати фінансовий план;
- складати звіт про використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану;
- готувати документи по фінансових питаннях для представлення їх банку, податковій службі і іншим органам управління;

- листуватися по фінансових питаннях з органами управління і суб'єктами господарювання;
- здійснювати контроль за виконанням показників фінансового плану і фінансових програм, за ефективним використанням фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних коштів.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення фінансового менеджменту.
2. Від чого залежить успіх в діяльності організації?
3. Дайте характеристику фінансового менеджменту як системи управління.
4. Що є суб'єктом і об'єктом у фінансовому менеджменті?
5. Назвіть основні риси елементів фінансової системи.
6. Які функції виконують фінансові менеджери?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Фінансовий менеджмент базується на таких концепціях:

1. Грошових потоків, вартості грошей в часі, операційного і фінансового ризику, ціни капіталу і ефективного ринку.

2. Вартості грошей в часі, ціни капіталу і ефективного ринку.

3. Грошових потоків, вартості грошей в часі і ефективного ринку.

1. Вартості грошей в часі, операційного і фінансового ризику, ціни капіталу.

2. *Концепція вартості грошей в часі стверджує що:*

1. Гроші з часом втрачають свою вартість;

2. Вартість грошей змінюється;
 3. Вартість грошей збільшується;
 4. Гроші з часом збільшують свою вартість
3. *Ситуація, коли обсяг результативності підприємства забезпечує покриття усіх витрат та нульовий прибуток, має назву:*

1. Стратегічне планування.
2. Точка безбитковості.
3. Крива безбитковості.
4. Крива життєвого циклу.

4 *Загальний фінансовий аналіз передбачає оцінку:*

1. Активів підприємства і джерел їх фінансування;
2. Величини і складу ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства і розширення його діяльності; джерел додаткового фінансування;

1. Системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

4. Усе вище назване.

5. *Контроль повинен бути спрямований тільки на:*

1. Результати роботи.
2. Посадову особу.
3. Індивіда.
4. Структурний підрозділ.

6. *Визначте ознаки ефективного контролю на підприємстві:*

1. Конкретність, економічність, адекватність.
2. Цілеспрямованість, надійність, своєчасність.
3. Сталість, оперативність, комплексність.
4. Постійність, оригінальність, досконалість.

7. *Що дозволяє виявити негативні відхилення та корегувати діяльність підприємства, а також виявляти та поширювати позитивні та корисні надбання в діяльності підприємства ?*

1. Організація контролю.
2. Реалізація процесу планування.
3. Облік результатів діяльності.
4. Організація мотиваційного впливу.

8. *Що характеризує оперативність фінансового контролю?*

1. При існуванні відхилень необхідно терміново приймати коригуючі заходи.
2. При існуванні відхилень необхідно визначити термін їх усунення.
3. При існуванні тільки негативних відхилень необхідно визначити термін їх усунення.
4. Внесення коректив покладається на операційних менеджерів.

9. *Наведений перелік: розробка стандартів, порівняння реальних результатів, прийняття коригуючих мір - характеризують основні етапи:*

1. Процесу контролю.
2. Процесу управління.
3. Організації праці менеджера.
4. Організації обліку результатів діяльності підприємства.

10. *Стратегічна спрямованість контролю полягає в тому, що:*

1. Все, що впливає на ефективність досягнення цілей підприємства, повинно підлягати контролю.
2. Об'єктом контролю є тільки стратегічні результати діяльності.
3. Контролю підлягають тільки ті результати, що визначаються керівником підприємства.
4. Суб'єктом контролю є тільки стратегічні результати діяльності.

11. *До якої зони ризику належить результат управлінського рішення, якщо розмір витрат не перевищує обсягу чистого прибутку?*

1. Безризикова.
2. Допустимого ризику.
3. Критичного ризику.
4. Катастрофічного ризику.

12. До якої зони ризику належить результат управлінського рішення, якщо розмір втрат не перевищує обсягу валового прибутку?

1. Безризикова.
2. Допустимого ризику.
3. Критичного ризику.
4. Катастрофічного ризику.

13. До якої зони ризику належить результат управлінського рішення, якщо розмір втрат відповідає обсягу запозичених ресурсів?

1. Безризикова.
2. Допустимого ризику.
3. Критичного ризику.
4. Катастрофічного ризику.

14. До якої зони ризику належить результат управлінського рішення, якщо розмір втрат відповідає обсягу власного та запозиченого майна?

1. Безризикова.
2. Допустимого ризику.
3. Авантюрного ризику.
4. Катастрофічного ризику.

15. В якій зоні ризику рекомендується здійснювати господарські операції відповідно до критерія оптимальності?

1. Тільки в безризиковій зоні.
2. У межах допустимого ризику та в безризиковій зоні.
3. У межах допустимого та критичного ризику.
4. У межах критичного та катастрофічного ризику.

Рекомендована література: 6, 8, 9, 13, 14, 21, 27, 29, 52

Розділ 9. Основи антикризового управління

9.1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку

На проблему кризи можна поглянути з позиції теорії циклічності. Для будь-якої соціально-економічної системи, будь то суспільна формація, фірма або підприємство, характерні два чинники існування: функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій.

Розвиток – це придбання нової якості. Функціонування і розвиток найтіснішим чином взаємозв'язані. Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, що обумовлює визначеність і закономірність настання і завершення криз. Функціонування стримує розвиток і є його базисом, розвиток перериває різні процеси функціонування, але формує передумови для його здійснення на новому якісному рівні. І виникає циклічний розвиток, який припускає періодичне настання криз. Кризи не обов'язково руйнівні, вони можуть мати і позитивні наслідки, можуть викликатися керованими і некерованими чинниками, природою розвитку соціально-економічної системи. Кризи можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це суперечності між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями і умовами їх використання (клімат, приміщення, виробничий процес, сумісність і ін.) Таким чином, *криза* – це максимальне загострення суперечностей в організації, загрозливе її стабільній життєдіяльності.

Причини і наслідки виникнення кризових явищ

Причини кризи можуть підрозділятися на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами реструктуризації, модернізації, і суб'єктивні, обумовлені помилками в управлінні, природні (клімат, надра, водне середовище і ін.) Причини кризи можуть підрозділятися на зовнішні і внутрішні. Перші пов'язані з дією макро- або зовнішньоекономічних чинників, другі – з внутрішніми чинниками, з ризикованою стратегією маркетингу, недосконалістю виробництва і управління, обмеженою інноваційною і інвестиційною політикою, неефективним управлінням персоналом.

Якщо погодитися з тим, що криза може виникнути унаслідок дії всього різноманіття зовнішніх і внутрішніх чинників, можна зробити висновок, що небезпека кризи існує постійно, його необхідно передбачати і прогнозувати.

Для ефективного управління кризою необхідно досліджувати не тільки її причини, але і наслідки. Наприклад, в результаті кризи можливе оновлення організації або її ліквідація, оздоровлення або посилювання ситуації. Криза може мати як позитивні, так і украй негативні наслідки. Вони можуть розвиватися і згідно «принципу доміно». Можлива консервація кризових ситуацій на досить тривалий час (наприклад, політичного). Наслідки кризи можуть зводитися до різких змін або м'якого виходу. І післякризові наслідки в компанії бувають тривалими і нетривалими, оборотними і необоротними, кількісними і якісними.

Наслідки кризи визначаються не тільки його природою і параметрами, але і ефективністю антикризового управління. Останнє ж залежить від професіоналізму, системи мотивації, прогнозування причин і наслідків, мистецтва управління, ефективної методології.

9.2. Різновиди та ознаки криз

Якщо є класифікація і знання типу кризи, є можливості зниження її дії, забезпечення безболісності її протікання. Згідно класифікації, виникають загальні і локальні кризи. Загальні кризи охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні – одну або декілька підсистем.

По проблематиці кризи слід вказати макро- і мікрокризи. Макрокриза охоплює всю народногосподарську систему. Мікрокриза розповсюджується на окрему проблему або групу проблем. Але криза, за принципом «доміно» може залучити в суперечності всю систему або весь процес розвитку, оскільки всі елементи взаємозв'язані і взаємодіють в системі, проблеми вирішуються комплексно. Криза охоплює всі елементи, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає меж локалізації і зниження її гостроти, або навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи. По структурі відносин в народногосподарській системі, по різній проблематиці розвитку встановлені наступні види криз: економічні, психологічні, організаційні, соціальні, технологічні.

Економічні кризи викликані різкими суперечностями в економіці країни або окремого господарюючого суб'єкта. До них відносяться кризи виробництва і реалізації товару, відносин економічних агентів, кризи неплатежів, конкурентних переваг, банкрутства та ін. Серед економічних криз існують фінансові кризи в стані фінансової системи і фінансових можливостей.

Соціальні кризи виникають при розвитку суперечностей різних соціальних груп. Часто соціальні

кризи є продовженням криз економічних, але іноді виникають і окремо.

В сукупності соціальних криз слід вказати політичну кризу – суперечності в політичному устрої суспільства, криза влади, криза суперечностей на користь різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством.

Організаційні кризи виникають унаслідок суперечностей в процесах відоособлення і інтеграції, розподілу функцій, проектування організаційної структури, як відділення адміністративних одиниць. Організаційна криза виявляється загостренням суперечностей в процесі організації виробництва і управління, наприклад у вигляді зайвої бюрократизації.

Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини, наприклад стрес, відчуття невпевненості, незадоволеності роботою, страху, правової захищеності.

Технологічна криза – це криза нових технологічних ідей в умовах наявності потреби в нових технологіях.

По причинах виникнення кризи розділяються на природні, екологічні, суспільні. Перші викликані дією людини на навколишнє середовище, землетрусами, ураганами, пожежами, кліматичними змінами, повенями. В даний час стало особливе актуально прогнозування, а також розпізнавання криз взаємовідношення людини з природою – екологічних, виникаючих при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини; виснаженні ресурсів, забрудненні навколишнього середовища, виникненні небезпечних технологій, зневазі вимогами законів природної рівноваги.

Кризи також можуть бути передбаченими (закономірними) і несподіваними (випадковими).

Передбачені кризи можуть передбачатися і виникають під впливом об'єктивних чинників розвитку –

необхідності модернізації виробництва, бізнес-процесів під впливом макроекономічних чинників.

Несподівані кризи виникають унаслідок помилок в управлінні, дії сил природи, активізації соціально-економічних процесів. Різновидом передбачених криз є циклічна криза, що виникає періодично і що має відомі фази свого настання і протікання, існують також кризи явні і латентні (приховані). Перші протікають помітно і просто розпізнаються. Другі – приховані, розвиваються непомітно і у край небезпечні.

Також кризи підрозділяються на легкі і глибокі. Глибокі кризи можуть дестабілізувати частини або всю соціально-економічну систему. Легкі, м'які кризи протікають більш послідовно і безболісно. Сукупність можливих криз також ділиться на короткочасні і затяжні.

Соціально-економічна система є саморегульованою системою, тобто у її існуванні діють механізми відновлення рівноваги.

А система управління існує, для того, щоб забезпечувати більш послідовний розвиток соціально-економічної системи. Подолання криз – це керований процес.

Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання симптомів настання кризи. Ознаки кризи диференціюються перш за все по типологічній приналежності: масштаби, гострота, проблематика, причини, область розвитку, фаза прояву, можливі наслідки.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Також в управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Але для такого прогнозу необхідні чіткий набір ознак і показників

кризового розвитку, методологія їх розрахунку і використання в аналізі.

Прогноз криз можливий шляхом аналізу чинників і процесу розвитку кризи. Для розпізнавання криз необхідно використовувати всю систему показників оцінки стану соціально-економічної системи. Тому необхідна розробка нових, синтетичних показників для того, щоб точніше і своєчасно визначати вірогідність і момент настання кризових ситуацій.

Велике значення має не тільки система показників, що відображають основні ознаки кризи, але і методологія їх практичного використання. З методологією розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана організація цієї роботи, яка припускає наявність фахівців, функції їх діяльності, взаємодію в системі управління, статус рекомендацій або рішень. Діагностування і прогнозування криз повинні бути поставлене на професійну основу.

Вихід з кризи залежить від способів аналізу істотних суперечностей і наявності фахівців в області антикризового управління. У існування соціально-економічної системи закладена діяльність людей. Не дивлячись на «людську природу» криз, без них не можливий розвиток.

Часто людський чинник – це передумова і джерело кризи. Суперечності інтересів і об'єктивна нерівномірність їх зміни впливають на невідворотність криз і їх позитивне значення. В процесі розвитку системи підвищується роль людини в стабільному її розвитку, який означає не усунення кризи, а передбачення і упевнене і своєчасне, і по можливості, безболісне вирішення.

Таким чином, *антикризовий розвиток* – це не безкризовий процес, а подолання криз як джерела результативного для інтересів людини розвитку.

9.3. Закономірності економічних криз

Першопричиною, тобто можливістю виникнення економічний криз, є розрив між виробництвом і споживанням. В рамках натурального господарства між виробництвом і управлінням існував прямий зв'язок.

Передумови для економічних криз виникли і збільшувалися з розвитком товарно-грошових відносин.

Розподіл праці, розвиток спеціалізації і кооперації збільшував розрив між виробництвом і споживанням. Але при простому товарному виробництві вірогідність криз не могла перетворитися на необхідність. Товари тоді продавалися в основному на місцевих ринках, утруднення з їх реалізацією носили локальний характер і не могли викликати порушення процесу реалізації у всьому суспільстві.

З розвитком товарного виробництва і кредитно-грошових і ринкових відносин посилювався розрив між виробництвом і споживанням.

В умовах вільної конкуренції економічні кризи стали об'єктивною закономірністю.

У докапіталістичних способах виробництва було недовироблення матеріальних благ. При капіталізмі вперше виникло перевиробництво.

Суть економічної кризи виявляється в зайвому виробництві товарів в порівнянні з сукупним попитом, в порушенні процесу відтворення суспільного капіталу, в масових банкрутствах фірм.

У теорії економічних циклів відбиваються закономірності відтворення, яке неможливе без періодичних спадів і підйомів у виробництві.

9.4. Необхідність і можливість антикризового управління

Термін «антикризове управління» виник порівняно недавно з початком реформування економіки України і з поступовим входженням країни в стан кризи. Очевидно, що для виходу економіки з кризи необхідний новий тип управління, що кардинально відрізняється від менеджменту, здійснюваного в стабільних умовах.

Загострення кризи в Україні викликало потребу в директивному антикризовому управлінні. Цей особливий тип управління отримав назву антикризового.

При цьому виникає питання про необхідність антикризового управління як практичної діяльності, науки і учбової дисципліни після виходу країни з кризи, адже, безумовно, економічна криза, яким глибоким він не був, коли-небудь пройде.

Але історія економічного розвитку багатьох країн і особливості розвитку відтворювальних процесів в соціально-економічних системах, розглянуті в попередній лекції свідчать, що кризи і циклічність є невід'ємними характеристиками будь-якого процесу розвитку.

Невідворотність і неминучість періодів спаду і підйому в розвитку різних систем існує при будь-якому, навіть найуспішнішому управлінні. І не тільки економіка, але і всі системи розвиваються циклічно, не тільки в ході розширеного відтворення виникають кризові ситуації. Тому процес управління соціально-економічною системою повинен бути завжди антикризовим.

Антикризове управління – це такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення і моніторингу кризи, аналізу його природи, вірогідності, ознак, застосування методів зниження негативних

наслідків кризи і використання його результатів для майбутнього стійкішого розвитку.

Можливість антикризового менеджменту пов'язано з мистецтвом виходу з критичних ситуацій, діяльністю людини, яка може шукати і вибирати оптимальні шляхи виходу з кризових ситуацій, мобілізуватися на вихід з найбільш важких і небезпечних ситуацій, використовувати минулий тисячолітній досвід подолання криз, пристосовуватися до проблемних ситуацій. Також можливість антикризового управління визначається знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем, що дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися до них. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку.

Всі проблеми антикризового управління можна розподілити по чотирьох групах.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона включає в найзагальнішому розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

У широкому сенсі предметом управління завжди виступає діяльність людини. Антикризове управління має предмет дії – проблеми і передбачувані і реальні чинники

кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення суперечностей, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи. Будь-яке управління повинне містити риси антикризового і задіювати антикризовий механізм управління у міру вступу до смуги кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки.

Суть антикризового менеджменту визначають наступні характеристики: кризи можна передбачати, чекати і викликати; кризи до певної міри можна прискорювати, передувати, відсовувати; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає інших методів, досвіду і мистецтва, спеціальних знань; кризами можна управляти; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Залежно від різновиду кризи розрізнятиметься і механізм управління ним.

Але система антикризового управління повинна відповідати наступним характеристикам: гнучкість і адаптивність, властиві матричним системам управління; схильність до посилення неформального управління; диверсифікація управління; децентралізація управління; підвищення інтеграції.

Особливості процесів і технологій антикризового менеджменту можна виразити в наступному: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм; використання програмно-цільових методів розробки і реалізації управлінських рішень; прискорення процесу реалізації антикризових мерів; підвищення ефективності оцінки управлінських рішень і оптимізації управлінських рішень.

Пріоритетними засобами антикризового управління повинні бути: мотивування, орієнтоване на антикризові заходи; підтримка оптимізму і упевненості у персоналу, запобігання конфліктам; інтеграції по цінностях професіоналізму; розвиток ініціативи у вирішенні проблем розвитку; корпоративність, підтримка інновацій.

Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократією, дослідницьким підходом, самоорганізацією, ухваленням відповідальності.

Важливим елементом системи антикризового управління є його функції.

1. Функції антикризового управління – це види діяльності, які реалізують предмет антикризового управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте питання: що треба робити, щоб управляти успішно на всіх стадіях кризи.

Можна виділити шість функцій: передкризове управління; управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне ухвалення рішень.

2. Найважливішою межею антикризового менеджменту є інтеграція неформального і формального управління.

3. Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку [10].

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є наступні: попередження кризи, підготовка до її появи; очікування зрілості кризи для її подолання; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; розрахований ризик;

послідовний вихід з кризи; передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Ефективність антикризового управління

Важливим показником антикризового управління є його ефективність.

Вона характеризується співвідношенням ефекту, тобто ступеня досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи, і витрачених ресурсів.

На ефективність антикризового управління впливають наступні чинники.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. Професіоналізм формується в ході спеціального навчання, цілеспрямованої акумуляції досвіду і розвитку мистецтва антикризового управління.

Сьогодні в країні створена система навчання антикризових керівників, які здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Антикризове управління повинне стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового і ін.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід виділити особливо в переліку чинників ефективності антикризового управління. Тому для антикризового управління украй важливий психологічний аналіз у відборі фахівців, які здатні чутливо реагувати на наближення кризи і управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена і освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості управлінських

рішень, як своєчасність, повнота віддзеркалення проблеми, конкретність, організаційна значущість.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі дозволяє постійно здійснювати моніторинг кризи, що наближається.

5. Важливим чинником ефективності антикризового управління є також корпоративність, т. е. розуміння і ухвалення всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення, це особливий вид інтеграції всіх співробітників, розвиток внутрішнього патріотизму і ентузіазму.

6. Лідерство також входить в сукупність чинників ефективного антикризового управління. Лідерство визначається не тільки особою менеджера, але і стилем роботи, що склався, структурою персоналу управління, авторитетом влади, упевненістю, довірою до менеджера, що зміцнилася.

7. Оперативність і гнучкість управління полягають в зміні управління відповідно до ситуацій, адаптації управління до умов кризи.

8. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління і в розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

9. Окремим пунктом слід виділити людський чинник. Тут мається на увазі обов'язкова наявність антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, які можуть користуватися його особливою довірою.

10. Система моніторингу кризових ситуацій є украй важливим чинником ефективності антикризового

управління. Це організовані дії з безперервного постійного визначення вірогідності і реальності настання кризи для його своєчасного виявлення і розпізнавання.

Технологія антикризового управління

Будь-яке управління – це процес, що припускає послідовну зміну стадій, операцій, методів, прийомів здійснення дії на керований об'єкт.

Управління володіє закономірним змістом, який включає: оцінку ситуації, ухвалення і реалізацію управлінського рішення, знаходження головної проблеми.

Процес управління свідомо шикується по критеріях раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Все вищезгадане носить назву технології управління, що зводиться до вибору і впровадження деякої послідовності, комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Антикризове управління містить деякі технологічні схеми управління. Але специфіка відбивається в його технології.

Значну дію надають чинники дефіциту часу, конфліктності інтересів, зниження керованості, складного переплетення проблем, високого ступеня невизначеності і ризику, зниження конкурентоспроможності, тиску зовнішнього середовища, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних дій з профілактики, попередження, подолання кризи. Технологія антикризового управління – це технологія активної управлінської діяльності зі всією сукупністю її функцій, методів, ролей [14].

Загальна схема механізму управління в кризовій ситуації

Технологічну схему антикризового управління можна представити у вигляді восьми блоків.

Блок 1. Створення спеціалізованої робочої групи. Вона може складатися з персоналу організації і з працівників, запрошених з боку лише на час можливої або реальної кризової ситуації. Фахівці повинні знати прогнозування, конфліктологію, теорію криз, дослідження систем управління, макроекономіку, мікроекономіку, розробку управлінських рішень і т. д. Керівники повинні володіти мистецтвом управління в умовах кризи і практичними навиками ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, володіти спеціальними знаннями по антикризовому менеджменту, розуміти специфіку кризового підприємства, специфіку управління фінансами, технологіями, персоналом, інформаційними потоками і ін. Група може бути виділена в окремий підрозділ в організаційній структурі підприємства.

Блок 2. Передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до початкової ситуації – пошуку нових цілей, плануванню по ним спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» антикризового управління, здійснюється перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі створюються антикризові управлінські рішення. Найважливішим етапом є отримання необхідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення необхідних ресурсів, визначення шляхів виведення організації з кризової ситуації, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Блок 4. На четвертому етапі створюється система реалізації заходів щодо вирішення гострих протиріч в організації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець повинен мати в своєму розпорядженні необхідні і достатні

ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також володіти знаннями і навиками по управлінню кризовими ситуаціями.

Блок 5. На цьому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких в чітко певній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка і аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критеріям ефективності, т. е. у діяльності організації встановлена позитивна динаміка розвитку, починається наступний етап антикризового управління.

Блок 7. Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт по виведенню організації з кризової ситуації, визначенню стадії антикризової програми.

Блок 8. На завершальному для даної технологічної схеми етапі антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування дозволяє, якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Важливою є система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Вкажемо тут лише основні її моменти.

1. Серйозним попередженням прийдешнього неблагополуччя підприємства може бути негативна реакція партнерів по бізнесу, кредиторів, банків, постачальників, споживачів на різні заходи, що проводяться організацією.

Значущими є різні перетворення підприємства (структурні, організаційні, відкриття або закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їх злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, освоєння нових

сегментів, ризику в закупівлі предметів праці і інші зміни в його стратегії.

Іншою характеристикою, значущою для інвесторів, сталі зміни в системі менеджменту і організаційній культурі компанії.

2. Прийдешню кризову ситуацію характеризують також зміни фінансових показників, фінансова звітність і результати аудиторських перевірок.

Предметом ретельного спостереження тут є:

1) затримки з наданням бухгалтерських документів (можуть відображати умисні дії або низьку кваліфікацію працівників фінансових підрозділів);

2) збільшення або зменшення матеріальних запасів (може свідчити про свідомі дії або про нездатність компанії здійснити постачання);

3) зміни в активній і пасивній частинах бухгалтерського балансу;

4) зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення надмірне низьких або високих цін на продукцію і т. д. Викликати неспокій можуть також позапланові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, відміна і вилучення ліцензії і т. д.;

5) збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам.

9.6. Параметри контролю кризових ситуацій в механізмах антикризового управління

Найважливішим моментом в правильно організованій діяльності по виведенню підприємства з кризової ситуації є збір початкової інформації об ситуації в нім і первинний аналіз діяльності.

Такий збір і аналіз можуть вестися з різними цілями по різних методиках, що пояснюється специфікою конкретної ситуації.

Такими напрямками діяльності антикризової команди по реалізації антикризових заходів може бути аналіз: потенціалу її кадрового складу; адаптації організаційних структур до умов, що змінюються; її фінансового стану; інформаційної культури співробітників; зміни науково-технічного потенціалу організації і галузі; впливи правової бази на компанію; змін в стані навколишнього середовища і їх вплив на діяльність організації; вирішення проблем безпеки.

Зі всього різноманіття напрямів роботи групи фахівців з виведення організації з кризової ситуації перш за все необхідно виділити аналіз фінансово-господарської діяльності організації.

До основних напрямів аналізу фінансового стану організації відносять: аналіз динаміки складу і структури майна організації; аналіз стану запасів і витрат; оцінку руху джерел фінансування; аналіз фінансових коефіцієнтів. Фінансові результати діяльності підприємства в ринкових умовах оцінюються також цілою системою індикаторів, найважливіше місце серед яких займає прибуток.

Інформація про розміри і форму високоліквідних активів організації, як правило, зосереджена в наступних джерелах: балансі, головній книзі, договорах.

На підприємстві, що знаходиться в кризі, часто відбуваються крадіжки і розкрадання.

Можливі методи розкрадань і їх віддзеркалення в документах такі: переказ грошей по договорах постачання, установа нових фірм і переказ туди грошей, розкрадання при постачаннях, збут неврахованої продукції, завищення витрат сировини, фіктивне наймання працівників.

Технологія контролю в області управлінського обліку така: потрібно з'ясувати, як організовано надходження управлінської інформації керівництву організації; яка інформація, з яких підрозділів і від яких осіб, як часто і кому поступає; визначити, чи достатня вона для фахівців з антикризового управління, а також чи дозволяє вона керівництву оперативно управляти.

При роботі з собівартістю можна розбити бізнес-процеси компанії на три частини: постачання – виробництво – збут, оцінити резерви зниження собівартості на цих трьох стадіях, визначити, чи є в організації програма зниження собівартості, при розрахунку собівартості і калькуляції витрат врахувати часовий чинник, грамотно нормувати собівартість, проводити калькуляцію, облік, контроль і регулювання маржинального доходу, організувати постійний динамічний перерахунок собівартості, провести аналіз збуту, визначити, яку площу займає виробництво основної продукції, проаналізувати, наскільки часто міняється устаткування, визначити, як можна використовувати вільні площі, оцінити можливість проведення серед керівництва і співробітників організації опити.

Наступним етапом буде аналіз функціонування системи продажів і маркетингу організації.

Технологія антикризового управління повинна враховувати конкретні обставини, бути результатом мистецтва управління і найважливішим чинником, що забезпечує його успіх.

9.7. Ознаки і порядок встановлення банкрутства підприємства

У сучасних умовах таке поняття як «банкрутство підприємств» зустрічається досить часто. Це пов'язано з

активною реформаторською діяльністю держави у сфері економіки, високим ступенем конкурентної боротьби і підвищеною концентрацією ринку. Тому дуже важливо знати, що таке банкрутство і які його основні ознаки.

Якщо розглядати закон про неспроможність (банкрутство), то це поняття можна охарактеризувати так: «...неспроможність (банкрутство) це нездатність боржника, оголошена їм самостійно або визнана арбітражним судом, задовольнити вимоги кредиторів, пов'язані з грошовими зобов'язаннями, а також нездатність виплатити обов'язкові платежі» [26]. Фактично підприємство можна вважати банкрутом лише після встановлення факту його фінансової неспроможності арбітражним судом. Крім того, підприємство само може оголосити про своє банкрутство офіційним шляхом або про ліквідацію, що відбувається в процесі конкурсного виробництва. Метою такого виробництва є задоволення вимог кредиторів підприємства і оголошення цього підприємства вільним від всякої заборгованості.

Потрібно відзначити той факт, що не кожна юридична особа може вважатися банкрутом. Перш за все сюди слід відносити тих осіб, які є комерційними організаціями. Це різні кооперативи, державні підприємства, фонди. Не можуть бути суб'єктами банкрутства відособлені підрозділи юридичних осіб (філії, представництва, відділення).

Важливим є і ще один факт. Як видно з визначення банкрутства, однією з основних ознак неспроможності підприємства є його нездатність задовольнити вимоги кредиторів. Отже, у разі несплати пені, штрафів, неустойок, підприємство не може вважатися банкрутом.

Для того, щоб встановити ознаки банкрутства, розглядаються суми боргу за товари, виконані роботи і надані послуги, суми позик з урахуванням процентних

ставок, що підлягають сплаті боржником, розмір обов'язкових платежів без урахування встановлених законодавством штрафів і інших фінансових санкцій.

Кажучи про порядок встановлення банкрутства важливо підкреслити наступне. Само оголошення юридичної особи неспроможним є простою процедурою, яка зазвичай відбувається після суду. Проте їй передують достатньо складна робота, в якій є свої обов'язкові умови: це обов'язкова наявність як мінімум двох сторін процесу (боржника і кредитора), наявність самого факту банкрутства (неспроможності) і визнання арбітражним судом або ж кредиторами підприємства банкрутом.

Процедура санації проводиться в наступних випадках.

1. Підприємство знаходиться в кризовій ситуації і в спробі її подолання звертається за допомогою ззовні, це відбувається до збудження кредиторами справи про неспроможність (банкрутстві).

2. При самостійному зверненні підприємства до арбітражного суду з одночасною пропозицією умов своєї санації.

3. При винесенні арбітражним судом рішення про проведення санації на підставі вимог кредиторів і необхідності їх задоволення, а також для виконання зобов'язань підприємства-боржника перед державним бюджетом.

В основному виділяється два види санації, які залежать від конкретних умов кризової ситуації на підприємстві, ступені надання зовнішньої допомоги.

1) санація, з метою реорганізації боргу без внесення змін до статусу юридичної особи підприємства-боржника. Зазвичай така санація використовується для усунення неплатоспроможності підприємства-боржника в тому випадку, якщо криза розглядається як тимчасове явище в

діяльності підприємства. Можуть прийматися наступні заходи:

а) переклад боргу на іншу юридичну особу. Їм може бути будь-яке підприємство, яке займається бізнесом і бажає взяти участь в санації підприємства-боржника;

б) погашення боргу за рахунок засобів бюджету. Такий метод використовується виключно для державних підприємств;

в) погашення боргу за рахунок цільового банківського кредиту. Зазвичай тут виступає комерційний банк, який знаходиться в певних взаєминах з підприємством-боржником. Заздалегідь проводиться ретельний аналіз фінансового стану підприємства-боржника;

г) ще один метод за участю комерційного банку – це випуск цінних паперів під контролем особи, що безпосередньо здійснює санацію підприємства;

2) санація, що відбувається із зміною статусу юридичної особи підприємства. Фактично це реорганізація підприємства, для якої необхідне здійснення певних процедур: зміна форми власності, зміна організаційно-правової форми діяльності і т. ін. Ця форма санації використовується при глибших і серйозніших кризових ситуаціях.

Для здійснення реорганізації підприємства-боржника в рамках його санації необхідна попередня розробка проекту санації. У його складанні беруть участь представники санатора, підприємства-боржника і незалежні аудиторі. Як правило, в цей проект входять наступні статті:

а) опис фінансового і економічного стану підприємства-боржника на період почала санації;

б) причини кризової ситуації, що існує на підприємстві і викликала його нестабільне фінансове положення;

в) форми і цілі санації;

г) план проведення санації з методами і способами по стабілізації фінансового положення підприємства-боржника;

д) визначення ефективності вибраної форми санації.

Вибору санації завжди передують визначення (розрахунок) її ефективності. Ефективність можна визначити зіставленням результатів, тобто ефекту, і витрат на проведення вибраної форми санації.

Санація здійснюється в тому порядку, в якому визначив арбітражний суд. Її тривалість не повинна бути більше 18 місяців. Можливе продовження арбітражним судом строком на 6 місяців.

Основні параметри діагностування банкрутства

Банкрутство, як правило, є не моментальним явищем, а поступовим процесом, що насувається. Винятки становлять раптові критичні ситуації (стихійні лиха і т. ін.).

Тому банкрутство необхідно діагностувати, щоб прогнозувати його настання.

Перш за все необхідно вивчити передумови банкрутства, які є сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників.

До внутрішніх чинників можна віднести наступні.

1. Зниження ефективності використання ресурсів і матеріалів підприємства, його виробничій потужності. Звідси висока собівартість продукції.

2. Дефіцит оборотних коштів підприємства через нераціональну політику управління і діяльність підприємства.

3. Низький рівень збуту продукції унаслідок неефективної діяльності маркетингових служб підприємства.

4. Залучення позикових засобів на не вигідних умовах.

Зовнішні чинники:

1) економічні: загальний спад виробництва, інфляція, нестійкість і нестабільне положення у фінансовій системі, підвищення цін на матеріали і ресурси, посилення міжнародної конкуренції, неплатоспроможність і банкрутство партнерів;

2) політичні: політична нестабільність, втрата частини ринків збуту, зміна умов експорту і імпорту, антимонопольної політики, підприємницької діяльності.

В даний час для діагностики банкрутства підприємств застосовується обмежений круг параметрів:

а) коефіцієнт поточної ліквідності;

б) коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом;

в) коефіцієнт відновлення платоспроможності;

г) коефіцієнт втрати платоспроможності.

Для того, щоб визнати структуру балансу незадовільною, а підприємство – неплатоспроможним, достатньо наявності однієї з умов:

1) коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітної періоду нижче 2,0;

2) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на кінець звітної періоду має значення нижче 0,1.

Якщо підприємство визнається банкрутом, а структура його балансу – незадовільною, то перед передачею експертного висновку до арбітражного суду, запрошується додаткова інформація і проводиться

дослідження виробничо-фінансової діяльності підприємства з метою виявлення альтернативи:

- 1) проведення заходів реорганізацій для відновлення платоспроможності підприємства;
- 2) проведення ліквідаційних заходів відповідно до чинного законодавства.

Діагностика банкрутства має на увазі під собою в першу чергу визначення об'єкту аналізу. Слід зазначити той факт, що відхилення від норми коефіцієнтів не завжди свідчить про наявність ситуації банкрутства. Крім того, в деяких ситуаціях банкрутство або ліквідація будь-якого підприємства не вигідні кредиторам і державі. Тому в законодавстві існує процедура відновлення платоспроможності підприємства.

9.8. Система подолання кризових ситуацій

Будь-яка соціально-економічна система може досягти свого найвищого успіху лише за наявності основного показника, який полягає в тому, що ця система повинна знаходитися в стані неухильного розвитку.

Розвиток – придбання нової якості, яка визначає посилення і стійкість життєдіяльності підприємства і його зростання.

Підприємство ризикує стати неконкурентоздатним, як би успішно воно не функціонувало, якщо метою керівництва не є освоєння нових технологій, на основі яких можна проводити нові види продукції вищої якості і з найменшими витратами.

Неконкурентоспроможність - ослаблення позицій на ринку збуту, зниження кількості споживачів продукції і зменшення розмірів прибутку.

Зовсім недавно для економіки нашої країни ця проблема була особливо актуальна, оскільки вона

знаходилася на стадії переходу до ринкової економіки. Характерною межею що склався тоді в українській економіці був загальний спад виробництва і конкурентоспроможності продукції, відсутність зацікавленості більшості товаровиробників у впровадженні інновацій.

Криза в економіці країни посилюється інноваційною кризою, що виявляється у ряді чинників:

1) зниження керованості процесами створення і впровадження нововведень;

2) відсутність джерел фінансування;

3) згортання діяльності дослідницьких колективів.

З урахуванням цього пошук варіантів вирішень завдань управління інноваційними процесами є найважливішою метою антикризового управління.

Паралельно особливості і характер розвитку інноваційних технологій визначає загальна економічна безпосередньо інноваційній сфері. Їх дослідження протікає в рамках теорії нововведень з моменту її походження.

Едвард Демінг – відомий американський економіст. Вся японська промисловість зобов'язана йому народженням, розвитком і світовим успіхом. Він написав книгу «Вихід з кризи», в якій виклав свою програму управління корпорацією. Ця програма полягає в тому, що «успіх одних породжує складні проблеми у інших».

А її суть Демінг сформулював в 14 знаменитих принципах. Він закликає слідувати цим принципам керівництву всіх компаній. Позначимо деякі з них:

1) прагнете до того, щоб вдосконалення товарів і послуг було постійним. Ваша мета – бути конкурентоздатним, забезпечити робочі місця і залишатися в бізнесі;

2) створіть систему підготовки кадрів на наявні вакансії;

3) безупинно прагнете до удосконалення системи виробництва і обслуговування з метою підвищувати якість і продуктивність, а відповідно, безперервно знижувати витрати;

4) упровадите глобальну програму підвищення кваліфікації і самоудосконалення;

5) добийтеся, щоб кожен співробітник брав участь в системі перетворень;

6) сформуєте групу ефективного керівництва [24].

На практиці ці принципи неминуче пов'язані з формуванням ефективної системи інноваційного управління підприємством.

Вони дозволяють підприємству успішно функціонувати, не стикаючись з кризовими ситуаціями.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть причини виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства.
2. З чим пов'язані зовнішні чинники виникнення кризи?
3. З чим пов'язані внутрішні чинники виникнення кризи?
4. Дайте визначення антикризового управління.
5. Чи можна прогнозувати й планувати кризи?
6. Чи піддаються кризові явища регулюванню?
7. Чого потребує управління в умовах кризи?
8. Дайте визначення банкрутства.
9. В яких випадках застосовують санацію підприємства.
10. Яка головна мета антикризового управління?
11. Охарактеризуйте властивості системи антикризового керування.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Різкі зміни структури балансу, часті зміни лінійних керівників, нездоровий соціально-психологічний клімат є симптомами:

- 1. Кризових явищ у діяльності підприємства.*
- 2. Зниження ефективності діяльності підприємства.*
- 3. Неправильно обраного стилю менеджменту.*
- 4. Зниження рівня дисциплінованості працівників.*

2. Яка процедура застосовується для виведення підприємства з кризи?

- 1. Банкрутство.*
- 2. Диверсифікація.*
- 3. Санація.*
- 4. Біфуркація.*

3. Які елементи організації в першу чергу підпадають під вплив кризових явищ?

- 1. Система мотивування працівників.*
- 2. Система добору кадрів.*
- 3. Система менеджменту організації.*
- 4. Система стратегічного менеджменту.*

4. Недосконалість планування, процесу прийняття рішень, недостатнє контролювання за результатами роботи, брак фінансових ресурсів можуть призвести до:

- 1. Змін у структурі балансу.*
- 2. Кризи в управлінні підприємством.*
- 3. Зниження згуртованості трудового колективу.*
- 4. Зниження рівня прибутковості комерційних операцій.*

5. Чи може бути процес виникнення кризових ситуацій та банкрутства пов'язаним із характером життєвого циклу підприємства?

- 1. Категорично, ні.*

2. Так, тому що кризи в управлінні мають безпосередній вплив на життєвий цикл підприємства.

3. Так, тому що кризи в управлінні стимулюють розвиток організації.

4. Все може бути залежним від розміру та обсягів діяльності підприємства.

6. *Які основні завдання повинна мати система антикризового управління?*

1. Недопущення кризи в діяльності підприємства.

2. Ліквідація негативних наслідків кризи в діяльності підприємства.

3. Упередження виникнення кризових явищ та прискорена стабілізація стану підприємства.

4. Пошук інструментів прискореного розвитку підприємства.

7. *На якому управлінському рівні повинні розроблятися антикризові заходи?*

1. На кожному з трьох рівнів менеджменту.

2. На вищому рівні менеджменту.

3. На нижчому рівні менеджменту.

4. На середньому рівні менеджменту.

8. *Заходи щодо забезпечення скорочення витрат, скорочення персоналу, виробництва, ліквідація структурних одиниць мають відношення до:*

1. Наступальної тактики антикризового управління.

2. Захисної тактики антикризового управління.

3. Профілактики кризових явищ у діяльності підприємства.

4. Процедури банкрутства управління.

9. *Заходи щодо активного використання резервів та маркетингу, модернізації та оптимізації управлінського впливу мають відношення до:*

1. Наступальної тактики антикризового управління.

2. Захисної тактики антикризового управління.

3.Процедури банкрутства підприємства.

4.Профілактики кризових явищ у діяльності підприємства.

10. Яке з явищ може бути віднесеним до симптомів кризи в управлінні?

1.Неузгодженість у роботі структурних підрозділів.

2.Зменшення кількості постачальників підприємства.

3.Незаплановане збільшення ринкової частки підприємства.

4.Скорочення персоналу організації.

11. Реалізація санаційних заходів може бути забезпечена зусиллями:

1.Зовнішнього управління.

2.Внутрішнього управління.

3.Зовнішнього та внутрішнього управління.

4.Державного втручання в діяльність організації.

12. Що може бути охарактеризовано як криза в управлінні підприємством?

1.Загроза пріоритетним цілям.

2.Зниження ліквідності.

3.Відсутність зовнішнього фінансування.

4.Недостатність контролю.

13. Закінчіть речення: «Криза в управлінні організацією має....»

1.Як деструктивний, так і конструктивний характер.

2.Деструктивний характер.

3.Конструктивний характер.

4.Умовний чи обов'язковий характер.

14. Яким чином може розвиватися криза в управлінні залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів?

1.Відсутня закономірність.

2.Поступово.

3.Стрімко.

4.Циклічно.

15. На якому з етапів розвитку кризи характерними є безладдя в структурних відносинах, відсутність вирішення проблеми та цілевизначення?

- 1.«Шок».
- 2.«Відкат назад».
- 3.«Адаптація».
- 4.«Оволодіння ситуацією».

16. Якими є за змістом основні завдання менеджменту кризових ситуацій?

- 1.Підготовка заходів по упередженню кризових явищ у діяльності підприємства.
- 2.Визначення причин виникнення кризи.
- 3.Створення програм антикризового менеджменту.
- 4.Усі перераховані заходи.

17. На які характеристики кризової ситуації впливають джерела та причини її виникнення?

- 1.Тривалість окремих фаз, глибина та широта кризи.
- 2.Розмір збитків підприємства.
- 3.Кількість звільнених працівників.
- 4.Тривалість та зміст антикризових заходів.

18. Які заходи можуть бути включені до захисної тактики в антикризовому менеджменті?

- 1.Скорочення витрат, персоналу, виробництва.
- 2.Модернізація підприємства, активний маркетинг.
- 3.Залучення кредитів, збільшення обсягів робочого часу.
- 4.Впровадження інноваційної та інвестиційної програм.

Рекомендована література: 3, 10, 14, 18, 21, 24, 26, 35, 37, 38, 41

Розділ 10. Управління ефективністю підприємства

10.1. Результативність як об'єкт управління

Одним із завдань управління змінами на підприємствах є перетворення окремих процесів розвитку у стійкий напрям з розробленим механізмом активного розвитку (як системи внутрішньоорганізаційної дії), який базується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського чинника. Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором усіх об'єктів розвитку. Саме поняття «результат» стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на мікрорівні є цілі загальносистемного характеру (ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), виникає потреба формування критеріїв оцінки результативності й механізмів їх забезпечення. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності.

Ще у 80-х роках ХХ століття теоретики і практики Японії дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінки результативності. Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певну мету (не пов'язану з одержанням прибутку), яка виправдовує її існування, тобто вона повинна мати власне призначення у світі.

Бажання досягти успіху характерне для багатьох компаній. А щоб вирішити, чи досягнуто успіху або що необхідно, щоб досягти успіху, спочатку слід визначити,

що ж таке успіх. Організація існує для досягнення певних цілей. Можна вважати, що вона досягла успіху, якщо вона втілила в життя свою мету. Для того, щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі»[25].

Результативність - це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого - від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

Фактори, що впливають на результативність організації:

- потенціал системи організації;

- збалансованість складових організацій;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організаційних формувань тощо.

Правильний вибір критеріїв у розв'язанні проблеми стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення, забезпечити ефективність їх реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами. Необхідність цього зумовлена такими чинниками:

- наявністю як основної, так і розмаїття інших цілей, які вимагають вирішення певної неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- складнощі в часі та в ситуаційному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності;
- коефіцієнтами ризику факторів зовнішнього середовища внаслідок високого рівня ймовірності їхнього прояву;
- незбалансованістю складових виробничих підприємств;
- адаптивністю зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

За умов ринкової економіки «процес» слід розглядати на стадії «виробник - споживач», що дає можливість оптимізувати рішення щодо умов створення і просування товару до споживачів. Саме на цій стадії будуть обґрунтовані цінова й маркетингова стратегії, які виступатимуть також і як умови забезпечення результативності. Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов

забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки. Визначення результативності організації системи можна зобразити схемою (рис.10.1).

Формуючи систему управління результативністю організації, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії

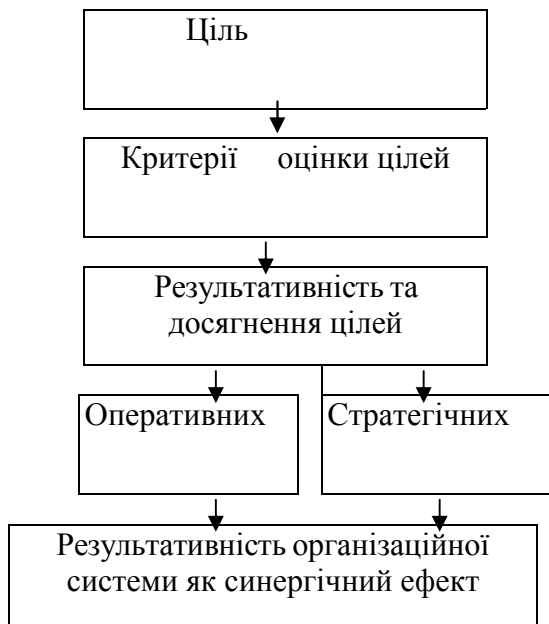


Рис. 10.1. Схема управління результативністю організаційної системи

зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур.

10.2. Управління за результатами

Концепція управління за результатами розроблена фінськими вченими й базується на теоретичних і практичних дослідженнях, вона є результатом узагальнення фінського досвіду управління, накопиченого за останні десятиріччя. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка спирається на власні засади, ситуації та оточення. Автори концепції запозичили багато позитивного з зарубіжних досліджень, узагальнивши національні й міжнародні знання в галузі управління.

Сутність управління за результатами є наслідком природного и безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес.

Управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і тих, що підтримують їх, результатів, у якому:

- за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу спрямування організації та її членів (іншими словами, вимоги до результатів й очікувані результати);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми та оточенням;
- результати оцінюються й ухвалюються рішення щодо проведення наступних заходів.

У змісті управління за результатами найсуттєвішим є саме зосередження на результаті, що має як принципове, так і функціональне значення. В управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень індивідуального

використання робочого часу окремими працівниками. Вже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх членів організації. Виконання (оперативне управління) планів і контроль оцінюються як рівноправні етапи процесу управління за результатами. Суттєвою рисою вважається й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами.

Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації й кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінки його роботи й системи заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення всієї організації.

Як відомо, особистий внесок людини відіграє найважливішу роль в успішній діяльності організації. Ефективність управління за результатами як системи буде незначною, якщо керівники не самовдосконалюватимуться в межах, окреслених для них організацією. Таким чином, розвиток за управління за результатами означає формування цілеспрямованих і професійно підготовлених керівників.

10.3. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

У менеджменті термін «ефективність» - один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням організації.

Критерій ефективності - це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання - поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент будь-якої організації безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових і нових ринків, намічає перспективи просування на ринку та ін. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо.

Ці чинники можна назвати також *критеріями ефективності* менеджменту.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору товару, — його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалою вважається компанія, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем - змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів — основне

джерело проблем компанії. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яка компанія неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку компаній доводить, що це надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність — це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність пов'язана із затратами, ефективність - з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер так передає їхню сутність і відмінності: «Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність - знайти це необхідне» [23].

На ринку для більшості компаній прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат - скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні - безнадійне й застаріле заняття, якщо організація випускає товари, які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Компанії слід бути передусім ефективною і лише потім - продуктивною.

Економісти вживають більш точне визначення - *економічна ефективність*, тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.

Результативність управління - це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.

Можна вирізнити такі чинники *ефективності*:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти, наприклад (табл.10.1):

Останнім часом з'являються наукові праці, в яких пропонуються різні підходи до визначення ефективності системи менеджменту. Одним із цих підходів є визначення показників економічності апарату управління та його результативності.

Серед показників економічності вирізняються за питомою вагою кількість управлінських працівників у загальній чисельності працівників; обсяг витрат на управління у загальній сумі витрат організаційного формування; розмір оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці.

Таблиця 10.1.

Критерії оцінки результативності

Мета	Критерії результативності
Виживання в перспективі	Конкурентоспроможність стратегії; Інноваційний потенціал; Рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	рівень забезпечення частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	рівень ефективності підсистем: мотивації; якості праці персоналу маркетингової; фінансової

Ефективність менеджменту оцінюється залежністю від впливу підсумкового показника діяльності на підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства.

При цьому сукупність функцій, які реалізуються конкретною групою людей (підрозділом), розглядається як об'єкт (система), що аналізується.

Характеристика об'єкта, яка відображає його адекватність принципам сучасності, зосередження і гнучкості виконуваних функцій та його функціональну організованість.

Система критеріїв оцінки управління представлена в таблиці 10.2.

Таблиця 10.2

Система критеріїв оцінки управління

Показники оцінки	Формула для розрахунків	Позначення
Питома вага витрат на управління (Π_3)	$\Pi_3 = \frac{З_y \cdot 100}{\Phi_{\text{оф}} \cdot K_1 + \Phi_{\text{об}} \cdot K_2}$	З _y – витрати на управління; $\Phi_{\text{оф}}$ - вартість основних виробничих фондів; $\Phi_{\text{об}}$ - вартість нормованих оборотних засобів; K_1 - коефіцієнт коригування за рівнем концентрації виробництва; K_2 - коефіцієнт коригування за рівнем кооперування
Результативність управлінської діяльності (P_y)	$P_y = \frac{T_1}{T_2}$	T_1 - темп приросту продуктивності T_2 - темп приросту фондоозброєності
Критерій ефективності управління (E_y)	$E_y = \frac{З_y}{P_y}$	P_y - результативність управлінської діяльності; $З_y$ — витрати на управління

Для оцінки цієї характеристики використовуються такі коефіцієнти, що розраховуються на основі функціональної і структурної моделей об'єкта.

Коефіцієнт актуалізації функцій за формулою:

$$K_a = F_n / F_3 \quad (10.1)$$

де F_n - необхідні функції;

F_3 - загальна кількість можливих функцій.

Коефіцієнт концентрації функцій:

$$K_k = C_{\text{вн}} / C_3 \quad (10.2.)$$

де $C_{\text{вн}}$ - зовнішні зв'язки організації;

C_3 - загальна кількість зв'язків.

Коефіцієнт функціональних можливостей:

$$K\phi = F_n / F_3 + F_p \quad (10.3)$$

де F_p - кількість потенційних функцій.

Економічна ефективність характеризується системою трьох показників:

$$E_E = \left\{ \begin{array}{l} \epsilon \\ p(\epsilon); \\ c[c(\epsilon); p(\epsilon)], \end{array} \right.$$

де ϵ - корисний ефект;

$p(\epsilon)$ - вірогідність досягнення цього ефекту;

$c[c(\epsilon); p(\epsilon)]$ - витрати на досягнення цього ефекту від заданої вірогідності.

У даному разі ефективність характеризується якістю виконання функцій і витратами на їх виконання, які залежать від кількості підрозділів, рівня технологічності, продуктивності праці тощо.

Ефективність визначається як витрати на одиницю якості виконаних функцій:

$$E = C / K \quad (10.4.)$$

де K - якість виконання функцій;

C - витрати на одиницю якості функції.

Для ефективного управління підрозділами організації потрібно дотримуватися таких умов:

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема повинні мати чітку місію, тобто власну

стратегічну мету, яка може відобразитися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;

- потрібні менеджери-професіонали для того, щоб управляти підрозділами;
- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу своєму підприємству. Найкращий підхід полягає в тому, щоб створити культуру «самовивчення», яка передбачає, що кожний процес чи проект стає об'єктом вивчення працівників, що несуть за нього відповідальність;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка децентралізовано;
- у керівництва має бути інформаційна система управління для того, щоб була можливість спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами, при цьому не втручаючись в їхню роботу.

Підрозділам не слід створювати перешкод, а навпаки, їм потрібно створювати умови, щоб вони стали незалежними. Неможливо керувати наказами, щоб управляти функціональними підрозділами, необхідно заохочувати створення неформальних організацій. Краще створювати умови для синергії, ніж нав'язувати правила та призначати чиновників із центрального апарату підприємства. Переваги успішного управління підрозділами особливо проявляються в посиленні заінтересованості в прибутку, ринковій орієнтації, прискоренні процесу прийняття рішень, підсиленні мобільності й посиленні мотивації.

Перевагами впровадження нової системи менеджменту є її зв'язок з розширенням можливостей підприємництва і зростанням ефективності:

- поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;
- вище керівництво вивільняється від щоденної

рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;

- з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства.

Організація тільки тоді може вважатися такою, що досягла успіху, коли вона досягла своєї мети. Тому *основними складовими успіху організації є:*

- *виживання* організації (можливість існувати якомога довше): для цього потрібно періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;

- *результативність і ефективність* організації, тобто, за термінологією П. Друкера, результативність є наслідком того, що «виробляються потрібні, правильні речі», а «ефективність» є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі»[25];

- *продуктивність*: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити й досягти успіху за умов конкуренції;

- *практична реалізація управлінських рішень*: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію, - результативно та ефективно.

Критерії ефективності організації розташовуються навколо чотирьох полюсів:

- механізму внутрішньої координації;
- процедур мотивації;
- системи інформації;
- структури прийняття рішень.

Залежність рівня загальної ефективності організації від того чи іншого рівня її складових умовно зображується так :

$$E = E^{1*} E^2 \quad (10.5.)$$

де: E - рівень загальної ефективності;
 E^1 - рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);
 E^2 - рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно якнайповніше реалізувати її ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Ефективність організаційних структур управління впливає на ефективність менеджменту підприємства і стосується передусім таких внутрішніх характеристик організації, як координація, система передавання, механізм прийняття управлінських рішень та їх взаємодія з ринковим оточенням.

Проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змогу оцінити результати діяльності організації і порівняти організації між собою - вкрай складне завдання. Але хоч би який був обраний критерій, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком.

Питання та завдання для самоконтролю

- 1. Охарактеризуйте результативність як об'єкт управління.*
- 2. В чому полягає управління за результатами?*
- 3. Які основні підходи до оцінки ефективності менеджменту?*
- 4. Які чинники ефективності можна вирізнити?*
- 5. Дайте характеристику системи критеріїв оцінки управління.*

6. Які переваги має впровадження нової системи менеджменту?

7. Назвіть основні складові успіху організації.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу

1. Що обумовлює об'єктивність та обов'язковість комплексного всебічного оцінювання ефективності управління підприємством?

1. Велика розбіжність між встановленими та отриманими результатами.

2. Різноманітність ролей та функцій підприємства.

3. Розміри та види діяльності підприємства.

4. Кількість структурних підрозділів підприємства.

2. Закінчіть наведений перелік критеріїв ефективності менеджменту організації - «дієвість, економічність, якість, інноваційність, прибутковість...»:

1. Якість трудового життя, оперативність.

2. Динамічність, стратегічність.

3. Якість трудового життя, продуктивність.

4. Продуктивність, надійність.

3. Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як ступінь використання підприємством наявних ресурсів можливостей?

1. Дієвість.

2. Якість.

3. Продуктивність.

4. Економічність.

4. Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як ступінь досягнення підприємством поставлених цілей?

1. Дієвість.

2. Економічність.

3. Інноваційність.

4. Якість.

5. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як ступінь адаптованості процесу та структури управління, продукції до випереджаючих вимог зовнішнього середовища та потенціалу підприємства?*

1. Дієвість.

2. Економічність.

3. Інноваційність.

4. Якість.

6. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як ступінь задоволення потреб працівників та реакція працівників на умови праці та життя?*

1. Дієвість.

2. Економічність.

3. Інноваційність.

4. Якість трудового життя.

7. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як співвідношення між реальними та потенційними результатами підприємства протягом визначеного відрізка часу та витратами.*

1. Дієвість.

2. Продуктивність.

3. Інноваційність.

4. Прибутковість.

8. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризованим як міра або сукупність вимірювань, що характеризують взаємозв'язки між фінансовими та іншими ресурсами і характером їх використання?*

1. Прибутковість.

2. Продуктивність.
3. Інноваційність.
4. Якість трудового життя.

9. *Яка з характеристик менеджменту організації розглядається як баланс між усіма факторами процесу діяльності?*

1. Централізація.
2. Децентралізація.
3. Ефективність.
4. Прибутковість.

10. *Що передбачає процес управління продуктивністю?*

1. Стратегічне планування, контролювання та регулювання підвищення продуктивності.
2. Постійне контролювання продуктивності.
3. Моніторинг за продуктивністю.
4. Стратегічне регулювання продуктивності.

11. *Який з показників дозволяє оцінювати впливовість змін у складі персоналу підприємства на продуктивність праці?*

1. Продуктивність праці по виробленню (реалізації) одиниці продукції.
2. Продуктивність праці у порівняльних цінах на одиницю виробничого персоналу.
3. Коефіцієнт трудомісткості.
4. Продуктивність праці в порівняльних цінах на один людино-день.

12. *Забезпечення зростання продуктивності праці, як правило, пов'язане з:*

1. Скороченням витрат.
2. Збільшенням кількості працівників.
3. Понесенням певних витрат.

4. Системою стратегічного управління.

13. Що характеризує відносний приріст системи результатів підприємства порівняно із встановленими орієнтирами шляхом співставлення із витратами у вартісному вираженні?

1. Економічна ефективність.
2. Продуктивність праці.
3. Соціальна ефективність.
4. Організаційна ефективність.

14. Розвиток соціальної структури колективу організації системи відносин між працівниками, їх матеріального забезпечення, вдосконалення організаційної культури характеризується як:

1. Економічна ефективність.
2. Продуктивність праці.
3. Соціальна ефективність.
4. Організаційна ефективність.

15. Що відображає якісні та кількісні характеристики організації, принципово нову якість всієї організації загалом, які виникають внаслідок реалізації системних зв'язків і відношень?

1. Ефективність менеджменту.
2. Ефект менеджменту.
3. Продуктивність праці.
4. Розвиток підприємства.

Рекомендована література: 4,8, 13, 15, 26, 35, 37, 51, 53

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту/ Б.М.Андрушків, О.С. Кузьмін. – Львів: Світ, 2002. – 296 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф: [сокр. пер. с англ./ науч. ред. и предисл. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1993. – 519 с.
3. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
4. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга /В.Е. Архипов. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 48 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров.- К.: 2001. – 260 с.
- 6.Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 187 с.
- 7.Балабанова Л.В. Управління персоналом: [навч.посіб]/ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – к.:ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: [учебный курс] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, эльга, 2002. – 528 с.
9. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: МП "Итем" ЛТД, "Юнайтед Лондон Трейд Лимитед", 1995. – 448 с.
10. Бляхман Л. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л. Бляхман. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 1999. – 380 с.
11. Богиня Д.П. Основы економіки праці: [навчальний посібник] / Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова. –К.: Знання-Прес, 2000.
12. Булыгин Ю.Е. Организация социального управления: [словарь-справочник] / Ю.Е. Булыгин. – М.: Контур, 1999. – 264с.

13. Бутинець Ф.Ф.. Бухгалтерський фінансовий облік: [підручник] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ЖІТІ, 2000.
14. Варналій З.С. Основи підприємництва: [навч. посібник] / З.С. Варналій. – К.: Знання – Пресс, 2002. – 239 с.
15. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: [навч. посібник] / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
16. Василенко В.А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, В.Г. Шматько. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
17. Василенко В.А. Стратегічне управління / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
18. Виноградський М.Д., Менеджмент організацій: [навч. посібник для студ. екон. спец. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: "КОНДОР", 2002. – 654 с.
19. Веснин В.Р. Основы менеджмента / Владимир Романович Веснин. – М.: «Триада», 1997. – 384 с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 292 с.
21. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ "Борисфен-М", 1996. – 336 с.
22. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Издательский книжоторговый центр "Маркетинг", 2001. – 396 с.
23. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник для вузів] / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 1998. – 384 с.
24. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг. – М.: Альпина, 2009. – 419 с.
25. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М.: ФАИР-Пресс, 1998. – 288 с.

26. Економіка підприємства: [підручник /За заг. ред. проф. С. Ф. Покропивного]. – К: КНЕУ, 2001. - 528с.
27. Економіка підприємств: [посібник / за ред. П.С. Харіва]. - Тернопіль.Економічна думка. 2000, — 500с.
28. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления./ Жд.М. Иванцевич, А.А. Лобанів – М.: Дело, 1993.
29. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу / В.М. Івахненко. – К.:“Знання-Прес”, 2001.- 432 с.
30. Инновационный менеджмент: [учебник]/ под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ЮНИТИ, 2001. – 327 с.
31. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002.
32. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер. – М.: СПб.: Издат. дом "Вильямс", 2002. – 1056 с.
33. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ТЕСИС, 1999.
34. Киорринг В. Искусство управления / В. Киорринг. – М.: «БЕК», 1997.- 156 с.
35. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность /Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. - М: ”Экономика”,-1997. – 349 с.
36. Круглова Н.Ю. Инновационный менеджмент / Н.Ю. Круглова. - М., 1996 – 245 с..
37. Курочкин А.С. Управление предприятием / А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 1998.- 265 с.
38. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций / В.Н. Крутько. - К., 1994.- 215 с.
39. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие / Под ред. П.В. Шереметова] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2004.
40. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / И.М. Магура – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.- 143 с.

41. Минцберг Г. Школы стратегий /Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Издат. дом "Вильямс", 2000. – 254 с.
42. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2003.
43. Портер М. Стратегия конкуренции [пер. с англ.] / М. Портер. - К., 1997. – 328 с.
44. Прокопенко В.І. Трудове право України / В.І. Прокопенко.- Харків, 2002.- 528 с.
45. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров : [учебное пособие]/ Владимир Александрович Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
46. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента /В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1995.- 348 с.
47. Теория организации: [учебник для вузов] /Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400с.
48. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. [12-е издание: Пер. с англ.] /А.А.Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд Ш.– М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 928 с.
49. Трудове право України / За ред. П.Л. Пилипенка. — Львів, 2002.—С. 142.
50. Управление персоналом / [под ред.А. Кибанова] – М.: «Инфра-М», 2004.- 359 с.
51. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: [учебник для вузов] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: "Банки и биржи", 1997. – 447 с.
52. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.
53. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: [підручник]/ Федір Іванович Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
54. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1999.- 468 с.

ГЛОСАРІЙ

Авторське право - сукупність національних та міжнародних юридичних норм, що регулюють відносини, які пов'язані із створенням і використанням наукових результатів, технічних і технологічних розробок, науково-технічних проектів, нових товарів, творів літератури та мистецтва; всі ці юридичні норми поширюються на сферу інновацій та інноваційних процесів; норми міжнародного авторського права регулюються міжнародними концепціями з охорони авторських прав.

Адаптація - процес пристосування людини чи організації до існуючих чи мінливих умов.

Бізнес-план інновацій - документ, що представляється інвестору інноваційного проекту (або іншому його учаснику) і вміщує основні характеристики проекту, обґрунтування доцільності його реалізації, економічної ефективності та інших переваг нововведення.

Бюрократія (bureaucracy) - система, керована не на основі особистих оцінок, а відповідно до точного дотримання індивідами визначених правил і процедур.

Венчурна (ризикова) фірма - (від англійського "venture" - ризикувати) інноваційна фірма, що здійснює свою діяльність за участю венчурного (ризикового) капіталу.

Венчурний (ризиковий) капітал - капітал, що вкладається в заходи, пов'язані з підвищенням ризиком при розробці й організації виробництва нового продукту або впровадженні нової технології.

Види діяльності (activities) - виконання людьми завдань, що вимагають визначених фізичних чи інтелектуальних зусиль.

Вертикальна спеціалізація - визначення обов'язків менеджерів і співробітників на різних рівнях організації.

Високі технології - технології, які стануть визначальними в постіндустріальному суспільстві, наприклад, біотехнологія, робототехніка, штучний інтелект.

Винахід - один із видів науково-технічних і науково-технологічних розробок, удосконалень, нововведень, що лежать в основі значної частини інновацій та інноваційних процесів й істотно впливають на розвиток НТП; винаходи, як правило, підтверджуються і захищаються патентами.

Відкриття - науковий результат особливо видатного характеру, який вносить радикальні зміни в рівень знань; розкриває раніше невідомі закономірності, властивості та явища матеріального світу; здійснює істотний вплив на хід НТП і розвиток цивілізації; служить джерелом нових винаходів.

Глобалізація - економічна, політична, науково-технічна та екологічна взаємозалежність та взаємодія країн і регіонів світу; причиною глобалізації є розширення міжнародної діяльності, створення альянсів у сфері виробництва, наукових досліджень та інших видів діяльності.

Горизонтальна спеціалізація - ступінь розподілу завдань між співробітниками чи відділами організації.

Гуртки якості - форма групової творчості (виникли в Японії 1962 році як метод новаторства, творчого пошуку, ділової активності та саморозвитку працівника).

Делегування - передача функцій до іншого рівня управління з відповідними владними повноваженнями, обов'язками і відповідальністю.

Децентралізація - процес делегування функцій на нижчі рівні управління, який відбувається в міру зростання масштабів у складності систем управління.

Диверсифікація - поєднання широкого кола видів

діяльності, поширення номенклатури продукції, введення нових продуктів, змінювання однієї чи кількох властивостей продукту.

Диференціація як конкурентна перевага - здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості продукту-товару, його особливих споживчих властивостей чи особливого післяпродажного обслуговування.

Експерт - кваліфікований фахівець з конкретної науково-технічної проблеми, що залучається для її оцінки.

Експертиза інноваційного проекту - розгляд експертом (групою експертів) доцільності інновації в цілому або її окремих аспектів, а також шляхів ефективної реалізації інноваційних процесів.

Ефективність - показник ступеня, у якому організація виконує свої завдання і задовольняє очікування представників зацікавлених груп.

Інвестиція - усі види цінностей і ресурсів (фінансових, майнових, інтелектуальних та ін.), вкладених в об'єкти підприємницької діяльності з метою одержання прибутків, досягнення наукового, технологічного або соціального ефекту.

Інжиніринг (від лат. *Ingenium* - винахідливість) - надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для доведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) до стадії виробництва. Основний перелік інжинірингових послуг включає маркетингове дослідження, прив'язку проекту до конкретних умов, проведення тендерів; нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами; допомога в підготовці персоналу; пуск об'єкта в експлуатацію „під ключ”; консультації після введення об'єкту. Інжинірингові фірми залучають інші організації, що дозволяє їм виконувати дуже складні і масштабні

проекти.

Інкубатор - організаційна структура науково-технічної сфери, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних фірм, що реалізують оригінальні науково-технологічні ідеї.

Інноватика - галузь науки, що вивчає різні проблеми теорії інновацій, зокрема, проблеми створення новин, реалізації нововведень, організаційного забезпечення інноваційних процесів.

Інноваційна інфраструктура - сукупність організацій та підприємств, що обслуговують інноваційну діяльність і сприяють активізації науково-виробничих зв'язків у ринкових умовах; інноваційна інфраструктура виникає в процесі поглиблення суспільного поділу праці в науково-технічній сфері.

Інноваційний менеджмент - сукупність форм, принципів та методів управління процесами створення і впровадження новин у підприємницьких структурах з врахуванням особливостей ринкової економіки і сучасних тенденції НТП.

Інновації, нововведення - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційний продукт - результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що

відповідає вимогам, встановленим Законом України „Про інноваційну діяльність”.

Інноваційна продукція - нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України „про інноваційну діяльність”.

Інноваційний проект - комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) - підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Інноваційний потенціал держави - сукупність ресурсів у галузі освіти, науки та виробництва, спрямованих на інноваційний розвиток економіки (обсяг нагромаджених теоретичних та практичних знань у різних галузях суспільної діяльності; здатність використовувати та розповсюджувати ці знання; наявність підготовлених кадрів високої кваліфікації; матеріально-технічна і фінансова база науки для проведення досліджень та експериментів з впровадження нової техніки, продуктів, технологій); інноваційний потенціал визначає можливості розвитку науки в майбутньому та місце держави на ринку технологій.

Керівництво (лідерство) - процес соціального впливу, коли індивід навмисно впливає на інших людей, щоб структурувати дії і відносини в групі чи організації.

Кластер технологій - сукупність базисних нововведень, які визначають технологічний устрій

економіки протягом тривалого часу (кластер складає основу довгих технологічних хвиль і змінюється з появою нової сукупності радикальних новин).

Конкурентоспроможність - спроможність держави в цілому, галузі, фірми, товару, інновації до суперництва в боротьбі за ринки; показниками конкурентоспроможності є: самодостатність економіки; місце на ринку, розмір та географія окремих сегментів ринку; імовірність та термін морального старіння технології або продуктів, ймовірність розширення ринку; цінові характеристики; ступінь патентного захисту; наявність секретів виробництва; наявність каналів розподілу; стійкість до коливань кон'юнктури; наявність сировини і матеріалів.

Конкуренція - боротьба між товаровиробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товару.

Конкуренція цінова - бажання знизити витрати виробництва товару для того, щоб пропонувати товар за ціною, нижчою, ніж у конкурентів, зберігаючи при цьому норму прибутку.

Консорціум - тимчасовий союз господарсько-незалежних фірм та організацій, метою яких є підвищення конкурентоспроможності на основі скоординованої діяльності; організація консорціуму оформляється угодою, до його складу при розробці нововведень входять великі фірми, дослідницькі центри, лабораторії, заклади освіти, учасники консорціуму дістають вигоди через обмін нововведеннями, проведення спільних досліджень, розподіл інвестиційного ризику, отримання додаткових ноу-хау.

Концерн - інтегровані багатогалузеві об'єднання, котрі складаються з великої кількості господарських одиниць, які мають різний ступінь самостійності, різні функції та сфери діяльності, власні науково-дослідні та конструкторські центри (завдяки цьому з'являється

можливість поєднати ресурси для виконання великих програм НДДКР).

Лізинг - форма кредитування, за якою з клієнтом укладається договір оренди, при цьому клієнт зобов'язується з одержуваних прибутків відшкодувати орендодавцю витрати, включаючи норму прибутку з проведених операцій (предметом лізингу можуть бути устаткування, транспорт, будинки, споруди, ноу-хау, послуги).

Ліцензія - дозвіл, наданий підприємствам державними органами, на право займатися певними видами діяльності, перелік яких визначається державними актами; спеціальний дозвіл на право ввозу та вивозу товарів через кордони держави; існує також патентна ліцензія, що дає право використання винаходів або ноу-хау.

Ліцензійна торгівля - основна форма міжнародної торгівлі технологіями; предметом цієї торгівлі є патентні та безпатентні ліцензії на передачу винаходів, технологічного досвіду, промислових секретів і комерційних знань, на використання товарних знаків.

Маркетингова стратегія - синонім терміну "продуктово-маркетингова стратегія".

Нововведення - це процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи.

Ноу-хау - (від англійського know-how - знаю як) науково-технічний результат, що навмисне не патентується з метою-випередження конкурентів, більш повного власного використання цього результату і отримання найвищого прибутку або передання іншим користувачам на найбільш вигідних умовах за ліцензійним договором; у світовій практиці під ноу-хау розуміють: технічні знання і досвід; методи організації виробничого

процесу і праці; незапатентовані винаходи; дані про оптимальні рецепти матеріалів, технологічні режими та прийоми виконання операцій, що залишаються невідомими за межами підприємства-власника ноу-хау; оригінальні методи випробувань і контролю якості процесів та продукції; способи утилізації і знешкодження відходів; інформацію, що сприяє збуту продукції.

Опір змінам - поведінка, яка гальмує нововведення і спрямована на збереження існуючого порядку речей, правил, норм, звичаїв, що виявляється у відкладанні змін.

Організація (organisation) складається з індивідів, що прагнуть для досягнення визначених цілей вплинути на інших людей, які створюють матеріальні, що збільшують суспільний добробут, цінності, за допомогою різноманітних процесів, технологій, структур і культур.

Організаційна структура підприємства - впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого; елементами структури є підрозділи, служби, відділи, окремі робітники та інші ланки, а також підтримувані між ними зв'язки; структура, як правило, змінюється разом з нововведеннями у виробництві.

Патент - документ, що підтверджує авторство на винахід і дає власнику патенту виключне право на використання винаходу протягом визначеного в цьому документі терміну.

Протидія - спроби перешкодити змінам, не виражаючи відкритого невдоволення.

Прикладні дослідження - виявлення шляхів і способів застосування відкритих законів і явищ у природі в певній галузі або сфері виробництва.

Реновація - процес заміщення морально і фізично зношених основних виробничих фондів новими, що забезпечує в тому числі інноваційне відновлення цих

фондів; реновація здійснюється шляхом заміни окремих засобів праці, реконструкції та переобладнання підприємств у цілому.

Синергія (synergy) - стратегічна перевага, що виникає при зосередженні двох чи більше бізнесів у рамках однієї організації. Переваги ґрунтуються на ефекті спільних дій, який повинен бути (у даному випадку) вищим, ніж проста сума індивідуальних зусиль.

Система (system) - комплекс взаємозалежних елементів, призначених для досягнення мети.

Система менеджменту - синонім терміну "система управління підприємством, організацією".

Система управління - це заснована на передових наукових підходах і практичних методах система внутрішньої професійної діяльності організації, що здійснює ефективний процес прийняття і реалізації конкурентоспроможних рішень. Система управління - головний засіб розробки і практичного здійснення загальної програми управління розвитком організації.

Соціотехнічна система - це система, результати роботи якої залежать від взаємодії технічної і соціальної підсистем.

Споживачі (consumers) - індивіди, домашні господарства, організації, інститути, посередники і державні установи, що здобувають товари, пропоновані іншими організаціями.

Технопарк - локальний науково-технічний комплекс, що вміщує наукові установи, вузи, підприємства і фірми, інформаційно-виставочні комплекси і служби сервісу; функціонування технопарків засноване на комерціалізації науково-технічної діяльності через розповсюдження інновацій у виробництві.

Технополіс - розгалужена територіальна інноваційна структура, що створена на базі населеного

пункту або створює такий населений пункт навколо себе; конгломерат розміщених на одній території дослідницьких установ та фірм, зацікавлених у швидкій комерціалізації нових ідей; у межах технополісу утворюється інфраструктура, яка повинна бути достатньою для великих інновацій.

Товар (продукт) - узагальнюючий термін, використовуваний для визначення як матеріальних благ, так і невлених послуг.

Товарно-матеріальні запаси - матеріали, напівфабрикати чи готові товари, що зберігаються в чеканні попиту з боку покупців і є частиною ланцюжка постачань, що починається закупівлями сировини і закінчується кінцевим споживанням (чи переробкою відходів).

Управління нововведеннями - нові підходи та методи щодо організації управління, реформування системи управління в цілях адаптації до ринкових умов.

Фундаментальні дослідження - розробка гіпотез, концепцій, теорій у певних галузях наукової діяльності, котрі є основою для створення нових або удосконалення існуючих виробів, матеріалів, технологій.

Централізація - положення, коли вищий менеджмент організації приймає відносно велику кількість рішень.

Цикли Кондратьєва (довгі хвилі кон'юнктури) — доведене М.Д. Кондратьєвим і зафіксоване в статистиці періодичне повторення характерних економічних, технологічних та соціальних ситуацій через 50-60 років; в основі кожної хвилі лежать базисні технології; на початку циклу відбувається поступове нарощування потенціалу базисних нововведень, потім іде їх бурхлива комерційна експлуатація, після якої стає уповільнення, спад.

Навчальне видання

*ЛЕБІДЬ Віктор Миколайович
ГАЙДАМАКА Олена Миколаївна*

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Навчальний посібник для студентів
денної та заочної форм навчання
напряму підготовки "Менеджмент"
спеціальності «Менеджмент організацій»*

За редакцією авторів
Комп'ютерний макет – Лебідь В. М.,
Гайдамака О. М.

Здано до склад. 05.04.2010 р. Підп. до друку 05.05.2010 р.
Формат 60 × 84/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 14,07. Наклад 100 прим. Зам. № 69.

Видавець і виготовлювач
Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, 91011. т/ф : (0642) 58-03-20.
e-mail: alma-mater@list.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3459 від 09.04.2009 р.