

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. М. ВІНОГРАДСЬКА

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

З КУРСУ

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій
і адміністрування (за видами економічної діяльності)»)*

Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 150 с.

Автор: О. М. Віноградська, доц. каф. Управління проектами в міському господарстві та будівництві

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол № 1 від 31.08.2011 р.

Рекомендовано для студентів спеціальності «Менеджмент організації і адміністрування» денної та заочної форм навчання.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	5
МОДУЛЬ І. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1 Менеджмент організацій.....	6
Тема 1. Системна модель менеджменту організацій.....	6
1.1 Сутність і класифікація організацій.....	6
1.2 Організація як система.....	7
1.3 Внутрішні і зовнішні складові середовища організації.....	8
1.4 Склад і зміст системи управління.....	11
1.5 Закони організації.....	13
Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації.....	16
2.1 Типологія організаційних структур управління.....	16
2.2 Суть механізму управління	19
2.3 Поняття організаційного механізму	20
2.4 Адміністративний механізм	21
2.5 Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління	23
2.6 Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.....	25
Тема 3. Управлінські моделі.....	27
3.1 Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.....	27
3.2 Модель організаційної взаємодії А. Файоля.....	28
3.3 Філософія управління процесами Демінга.....	30
3.4 Модель організації "алмаз" Г. Лівітта.....	33
Тема 4. Керівництво в організації.....	34
4.1 Види та стилі керівництва.....	34
4.2 Чотири системи стилів лідерства Лайкерта.....	35
4.3 Ситуаційна модель керівництва Фідлера.....	37
4.4 Підхід „шлях - ціль” Мітчела та Хауса.....	37
4.5 Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.....	38
Тема 5. Ризикозахищеність організації.....	39
5.1 Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.....	39
5.2 Класифікація ризиків в економіці.....	40
5.3 Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.....	45
Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації.....	50
6.1 Результативність як об'єкт управління.....	50
6.2 Управління за результатами: фінський досвід.....	52
6.3 Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.....	56
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2 Корпоративне управління.....	61
Тема 7. Теоретичні основи корпоративного управління.....	61
7.1 Визначення та зміст поняття „корпоративне управління”	61
7.2 Вплив зовнішнього середовища на функціонування корпорацій.....	62
7.3 Моделі корпоративного управління.....	64
Тема 8. Зовнішня сфера корпоративного управління.....	67
8.1 Державне регулювання корпоративного сектору.....	67
8.2 Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.....	70
8.3 Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.....	72
8.4 Фінансові посередники в системі корпоративного управління.....	74
Тема 9. Тактичне і стратегічне управління корпораціями.....	76
9.1 Зміст стратегії корпорації.....	76
Стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення, оперативні управлінські рішення.....	76

Тема 10. Управління корпоративними витратами.....	78
10.1 Суть та актуальність управління витратами.....	78
10.2 Причини відсутності системи управління витратами.....	80
10.3 Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.....	82
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.3 Управління змінами.....	84
Тема 11. Теоретичні основи управління змінами в організації.....	84
11.1 Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін.....	84
11.2 Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією.....	86
11.3 Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації.....	89
Тема 12. Організаційні зміни.....	92
12.1 Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління.....	92
12.2 Визначення ефективності організаційних змін.....	96
Тема 13. Зміни корпоративної культури.....	97
13.1 Діагностика корпоративної культури.....	97
13.2 Методи дослідження.....	99
13.3 Етапи діагностики та зміни корпоративної культури.....	99
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.4 Управління проектами.....	102
Тема 14. Обґрунтування проекту.....	102
Тема 15. Управління часом виконання проекту.....	106
15.1 Визначення операцій проекту.....	106
15.2 Визначення взаємозв'язків операцій.....	107
15.3 Оцінка тривалості операцій.....	108
15.4 Складання розкладу виконання проекту.....	109
15.5 Аналіз строків.....	112
Тема 16. Контролювання виконання проекту.....	114
16.1 Модель планування і контролю проекту.....	114
16.2 Методи аналізу виконання проекту.....	118
16.3 Прогнозування остаточних витрат.....	118
16.4 Звітування і контроль за змінами.....	119
Тема 17. Управління якістю проекту.....	121
17.1 Поняття якості в контексті проектного менеджменту.....	121
17.2 Система управління якістю проекту.....	123
17.3 Витрати на забезпечення якості проекту.....	128
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.5 Управління якістю.....	129
Тема 18. Основні проблеми управління якістю.....	129
18.1 Значення управління якістю в системі загального менеджменту.....	129
18.2 Сутність поняття «якість».....	132
18.3 Менеджмент якості: сутність і основні принципи.....	134
Тема 19. Системи управління якістю.....	136
19.1 Історичний розвиток управління якістю.....	136
19.2 Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації.....	139
19.3 Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні.....	140
19.4 Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади.....	141
Тема 20. Статистичні методи контролю якості.....	142
20.1 Статистичні методи контролю якості	142
20.2 Контрольні карти. Контроль за альтернативною ознакою.....	145
20.3 Статистичний приймальний контроль по альтернативній ознаці.....	145
20.4 Статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою.....	146
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	147

ВСТУП

Ділове адміністрування є важливим інструментом здійснення управління. Відомий засновник школи наукового менеджменту Ф.У. Тейлор зазначав, що точно знати, що треба робити, як зробити найкраще з найменшими витратами, ставити та досягати поставлених цілей – це мистецтво, і не кожній людині воно під силу.

Ділове адміністрування – молода сфера наукового знання, яка дуже швидко розвивається. В Україні за останні роки збільшився інтерес до цих знань через те, що проблема підготовки кваліфікованих професійних державних службовців стала вимогою сьогодення.

Державні структури, забезпечуючи виконання законів, за якими живе країна, мають бути озброєні знаннями з питань управління. Вони повинні вміти виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей.

Теорія ділового адміністрування – одна з молодих теорій управління суспільством – розвивається, набуває досвіду. Тому існує потреба у закріпленні основних концептуальних засад подальшого вдосконалення функціонування системи ділового адміністрування через підготовку спеціалістів у вищому навчальному закладі, запровадженню елементів ділового адміністрування в практичну діяльність державного управління туризмом.

Навчальна дисципліна «Ділове адміністрування» допомагає студентам розкрити можливості їх участі в адаптації світового досвіду ділового адміністрування.

МОДУЛЬ І. ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1 Менеджмент організацій

Тема 1. Системна модель менеджменту організацій.

1.1 Сутність і класифікація організацій

1.2 Організація як система

1.3 Внутрішні і зовнішні складові середовища організації

1.4 Склад і зміст системи управління

1.5 Закони організації

1.1 Сутність і класифікація організацій

У процесі виробничого – господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

Організація – група людей, діяльності якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями, тощо. На практиці використовують терміни „фірма”, „корпорація” та інші. Організації класифікуються за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формам підприємництва, характером адаптації до змін.

Класифікація організацій. За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри, тощо. (Формальні організації називатимемо просто організаціями”).

Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважно більшість.

За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою, управління автократизмом у контролі та комунікаційних, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю органі-

заційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

1.2 Організація як система

Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Розглянемо поняття організації як універсального інструменту. Організацію розуміють як діяльність (створення структури) і як результат (структуру). Структурування організації передбачає поєднування та розмежування завдань, їх носіїв (людей) і сфер діяльності (трудових процесів).

Результатом структурування є організаційна структура, яка складається з організації структури та організації роботи.

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Завдання організації випливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Елементи організації

Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують за допомогою таких організаційних елементів:

- завдань і їх носіїв;
- посад і їх формування;
- інстанцій і їх формування;
- відділів;
- організаційної поведінки;
- повноважень і відповідальності;
- допоміжних служб керівників;
- транспортної та комунікаційної мереж.

Виробничі завдання персоналу класифікуються за певними критеріями:

- за видами діяльності (функціональний розподіл) виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду: придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;

- за об'єктами залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їх груп) і районів збуту;
- за фазами процесу прийняття рішення, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;
- за розміщенням виробництва, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);
- за часом — періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи за такою ієрархією:

- група (об'єднання кількох посад);
- головний відділ (кілька відділів);
- відділ (кілька груп);
- сектор (кілька головних відділів).

Організаційну структуру характеризує також поняття “інстанція”. Інстанції — це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.

Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади.

У результаті створення інстанцій організація набирає ієрархічної структури з таким порядком підлеглості: керівництво організації, керівники секторів, керівники головних відділів, начальники відділів і керівники груп. В організації розрізняють, як правило, три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. Інстанція може бути персоналізована однією особою чи кількома з однаковим становищем.

У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно. Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній інстанції. Проте типізація в цьому разі навряд чи можлива, бо ефективний діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого — комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється організаційна система управління.

1.3 Внутрішні і зовнішні складові середовища організації

Внутрішнє середовище організації. Згідно із системним підходом до управління кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується.

Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Складові внутрішнього середовища організації. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організації. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

Деякі представники сучасної російської школи управління вважають, що внутрішнє середовище — це структура організації, її ресурси та культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт.

На рис. 1.1 наведено схематичне зображення організації як відкритої системи. Вона забезпечує свою життєздатність перетворенням ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища.

Проектує процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка зорієнтована на виконання таких ключових завдань:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть;
- залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (переваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення мети організації.

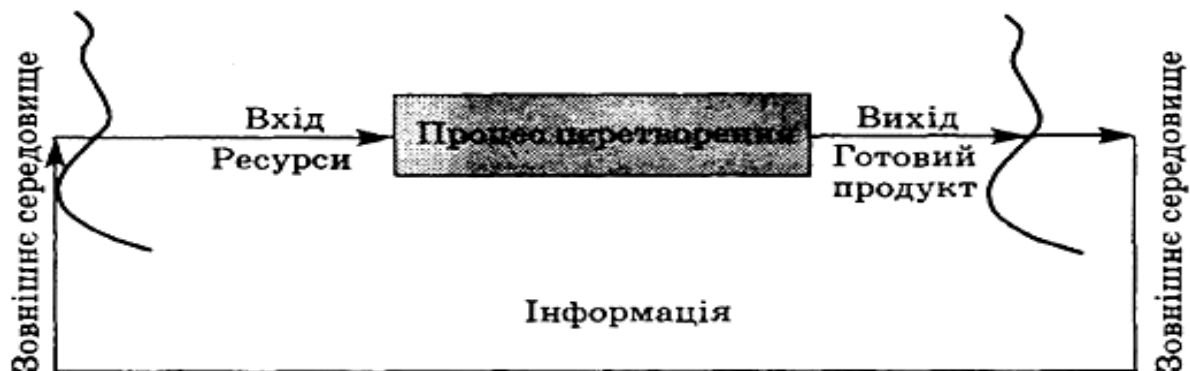


Рис. 1.1 Організація як відкрита система.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керуючої системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище.

Звідси, основними елементами внутрішнього середовища є:

- цілі організації — формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;
- структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
- персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
- організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

Зовнішнє середовище організації

Успіх організації залежить не лише від досконалості її внутрішнього середовища, а й від зовнішніх щодо організації сил. Вони прямо чи опосередковано впливають на її діяльність, ускладнюючи її чи відкриваючи перед нею нові можливості. Тому необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу зовнішніх сил на організацію, що дасть змогу приймати такі управлінські рішення, які поліпшуватимуть конкурентні позиції організації, забезпечуватимуть її ефективно функціонування та розвиток.

Сутність і характеристики зовнішнього середовища

Кожна організація є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

Складність — велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

Мінливість — швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим — для інших, наприклад, виробничих.

Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

Невизначеність — необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади.

Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

1.4 Склад і зміст системи управління

Система управління (СУ) організації становить особливий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалювання — його постійне завдання. Управління повинно забезпечувати:

- збереження структури системи;
- підтримку режиму діяльності;
- реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх.

Потреба в управлінні, тобто в необхідності прийняття того чи іншого рішення, виникає тільки при виникненні проблеми. Проблема в загальному випадку визначається двома станами:

- що задається (бажаним);
- фактичним (прогнозованим).

Неузгодженість між цими станами визначає необхідність вироблення управлінського рішення чи керуючого впливу з метою приведення фактичного стану до бажаного. Для забезпечення достатньої ефективності управління по-

винен бути контроль за його реалізацією.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших чинників для будь-якої системи, у тому числі і для систем управління.

Для забезпечення стійкості важливі:

- безперервність управління;
- виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління;
- виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління;
- дії персоналу.

Системи, захищені від різних впливів, що збурюють, тобто несанкціонованих дій, називаються системами з функціональною стійкістю.

Оперативність управління характеризує тривалість циклу управління. Чим оперативність управління вища, тобто відповідно тривалість циклу управління менша, тим ефективніший вплив системи управління на поведінку об'єкта.

Під гнучкістю управління розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються. Гнучкість управління забезпечується застосуванням відповідних алгоритмів управління, а також різними технічними й організаційними заходами.

Система управління базується на трьох основних складових:

- інформаційній підтримці процесів розробки і реалізації рішень;
- наборі типових бізнес-процедур для розв'язання поставлених завдань;
- системі активізації персоналу.

Оптимізація даних складових і є основним напрямком удосконалювання системи управління. Ці складові дуже важливі, але фіксують деякий етап стану СУ і, на нашу думку, відбивають лише частину сучасної системи управління, що повинна включати елементи розвитку, у тому числі методологічну (управлінську) підтримку при розробці і реалізації рішень.

Аналіз існуючих підходів до СУ дозволяє сформулювати її загальне визначення: система управління являє собою сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації.

Метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських впливів чи рішень для формування необхідної поведінки керованої системи {чи об'єкта управління) в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення сформульованих цілей.

СУ — це складне утворення процесів і явищ, удосконалювання якого може йти з різним ступенем деталізації.

Реальна економічна, організаційна і психологічна ефективність такого удосконалювання залежить від методики і часу проведення, інтуїції і професійної підготовки керівника чи фахівця.

Методологія управління включає: мету і завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління.

Процес управління являє собою: систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), представництво, інформаційне забезпечення.

Структура управління включає: функціональну й організаційну структуру, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодій вищих органів управління і структуру персоналу.

Техніка управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу.

У свою чергу, методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління — механізм управління. Стан елементів системи управління організації безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Основне завдання системи управління — формування професійної управлінської діяльності (ПУД), що може розглядатися як процес і як явище.

Як процес ПУД — це сукупність дій (виконання функцій, використання методів та ін.), що ведуть до утворення й удосконалювання взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище ПУД — це об'єднання елементів (мети, програми, засобу й ін.) для реалізації місії організації на підставі визначених правил і процедур. Узаконені чи загальноприйняті правила і процедури переростають у стандарти.

Поширеною є думка, що немає потреби в стандартах для ПУД, тому що це істотно знижує гнучкість (швидку перебудову) елементів системи управління. У теорії управління ПУД розглядається як поєднання науки і мистецтва управління, де наука — це прагматизм, а мистецтво — творчість. У результаті переваги в практичній управлінській діяльності (менеджменті) мистецтва управління в ряді публікацій її називають особливим чи специфічним видом праці. У теорії управління важко знайти грань, що відокремлює науку від мистецтва.

1.5 Закони організації

Загальні закони організації діють у всіх матеріальних системах. До основних з них належать такі:

- закон синергії;
- закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкта;
- закон самозбереження;
- об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною;
- закон розвитку;
- загальний закон врахування системи потреб.

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — ефект синергії. Різні поєднання використаних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний до резонансу, тобто до різкого зростання або зниження продуктив-

ності. Таким чином, синергію можуть викликати як виразно позитивні, так і виразно негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій насамперед цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації — закон синергії.

Закон синергії свідчить: будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

Особливо важливими є соціальні системи у вигляді компаній, фірм, товариств або об'єднань. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, за якого ресурси оптимально взаємодіють між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної та негативної синергії зустрічається нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника та тривалого періоду успіхів. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника щодо пошуку найоптимальнішого набору ресурсів.

Закон синергії діє незалежно від волі та свідомості керівника, проте результати дії закону залежать від керівника, підлеглих і зовнішнього середовища.

А. Богданов аргументує важливість і значущість текстологічного закону синергії: "Повний розквіт її виражатиме свідоме панування людей як над природою зовнішньою, так і над природою соціальною. Оскільки будь-яке завдання практики та теорії зводиться до текстологічного питання: як найдоцільніше організувати певну сукупність реальних або ідеальних елементів".

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є:

- піднесений настрій в колективі;
- посилення інтересу працівників до професійного зростання;
- активне придбання акцій своєї організації;
- посилення лояльності до керівництва організації;
- зростання кількості пропозицій щодо вдосконалення технології та структури управління;
- добродійна діяльність організації;
- стійкість організації до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Нині відсутні прямі методи оцінки синергетичного ефекту. Проте для успішної реалізації закону синергії необхідно використовувати методи організації та самоорганізації, управління і самоврядування. Серед них: питання-відповіді; конференція ідей або "мозкова атака"; метод евристичного прогнозування.

Поточний стан організації залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать принципи діяльності організації, рівень кваліфікації персоналу, використання ресурсів і технологій, ступінь поєднання функцій та структури управління. До зовнішніх — економічна і політична ситуація, купівельна спроможність населення, рівень культури, стан розвитку науки і технологій. Якщо керівник організації професійно формуватиме внутрішні чинники її діяльності та підсилуватиме стійкість до зовнішніх дій, то він може істотно пі-

двигати творчий потенціал організації.

Для реалізації закону самозбереження велике значення має (на думку одного з провідних теоретиків в області менеджменту М. Портера) дотримання трьох стратегій поведінки фірми на ринку:

1) досягнення лідерства в мінімізації витрат виробництва, внаслідок чого фірма може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Фірми, що використовують такий тип стратеги, мають досягти високої організації виробництва та постачання, високого рівня професіоналізму співробітників та впроваджувати передові технології;

2) спеціалізація у виробництві продукції. В цьому випадку організація (фірма) має здійснювати курс на особливо спеціалізоване виробництво та досягти лідерства у вибраному виді продукції. Фірми, що віддають перевагу цьому типу стратегії, повинні мати розвинену структуру НДІ, а також маркетологів і дизайнерів високого класу;

3) концентрація зусиль фірми у вибраному ринковому сегменті. В цьому випадку фірма може об'єднати дві перші стратегії — зниження витрат та високу спеціалізацію у виробництві продукту. Проте для реалізації стратегії третього типу фірма має будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів певного сегмента ринку, тобто конкретних клієнтів.

Розвиток — це незворотна й спрямована зміна матерії. Цикл розвитку вносить елементи новизни до чергового витка створення технічних пристроїв, зародження життя, створення наукової теорії. Є дві форми розвитку: еволюційна — безперервні, поступові кількісні і якісні зміни; революційна — стрибкоподібні зміни. Розвиток буває прогресивним і регресивним. Прогресивний — це перехід від нижчого до вищого, від простого до складного. Регресивний — це зворотний рух, перехід від вищого до нижчого, деградація. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою та становлять діалектичну єдність. Прогрес і регрес — це складові частини процесу досягнення гармонії. Без прогресу немає регресу, а без регресу немає прогресу. Прогрес і регрес супроводжують розвиток будь-якої організації.

Розвиток організацій обумовлений зміною таких чинників: попиту і пропозиції на ринку; зовнішнього середовища; внутрішнього середовища; екології.

Організація є самостійним суб'єктом ринку, який об'єктивно породжує у колективі свої економічні, соціальні та інші потреби й інтереси. Окремі групи, організації, виходячи з функціональних видів діяльності, вирішують різні завдання з різним ступенем складності, трудомісткості та інтенсивності. Все це створює неоднакові потреби та інтереси у різних груп трудового колективу. Тому система інтересів і потреб має становити основу механізму управління. Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

Контрольні запитання:

1. Яким чином класифікуються організації за способом і ціллю утворення?
2. Що розуміють під організацією структури?
3. За допомогою яких організаційних елементів реалізують завдання координації та управління персоналом в організації?

4. Назвіть складові внутрішнього середовища організації.
5. З чого складається зовнішнє середовище організації?
6. Що повинна забезпечувати система управління?
7. Назвіть основні загальні закони організації.
8. Що являє собою розвиток організації?

Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації

2.1 Типологія організаційних структур управління

2.2 Суть механізму управління

2.3 Поняття організаційного механізму

2.4 Адміністративний механізм

2.5 Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління

2.6 Класифікація організаційно-адміністративних методів управління

2.1 Типологія організаційних структур управління

"Структура управління організацією", або "організаційна структура управління" - одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і ухвалення управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будівлі управлінської системи, побудованим для того, щоб всі процеси, що протікають в ній, здійснювалися своєчасно і якісно. Звідси та увага, яку керівники організацій приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завданням організацій.

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, що забезпечує функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розділення і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між вхідними в її склад органами управління і людьми, що працюють в них.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (стосунки), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як відділи працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайняте те або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки. Відношення між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято підрозділяти на горизонтальних і вертикальних. Перші носять характер узгодження і є однорівневими. Другі - це стосунки підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, тобто за наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідуються свої цілі.

При дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і низові ланки (менеджери, безпосередньо керівні

роботою виконавців). При трьох і більш рівнях в ОСУ формується так званий середній шар, який у свою чергу може складатися з декількох рівнів.

До структури управління пред'являється безліч вимог, що відображають її ключове для менеджменту значення. Вони враховуються в принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено немало робіт вітчизняних авторів в дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані таким чином.

1. Організаційна структура управління повинна перш за все отримати цілі і завдання організації, а отже, бути підпорядкованою виробництву і його потребам. 2. Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншою, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально культурному середовищу організації, що робить істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність обліку при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різних чинників дії на ОСУ. Головний чинник, "задаючий" можливі контури і параметри структури управління, - сама організація. Відомо, що організації розрізняються по багатьом критеріям. Велика різноманітність організацій в Україні зумовлює множинність підходів до побудови управлінських структур.

Підходи ці різні в організаціях комерційних і некомерційних, великих, середніх і малих, таких, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розділення і спеціалізації праці, його кооперації і автоматизації, ієрархічних і "плоских", і так далі.

Очевидно, що структура управління крупними підприємствами складніша в порівнянні з тією, яка потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту часом зосереджуються в руках одного - двох членів організації (зазвичай керівника і бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. У міру зростання організації, а значить, і об'єму управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки (наприклад, по управлінню персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями і тому подібне), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю. Побудова формальної структури управління, в якій чітко визначені ролі, зв'язки, повноваження і рівні, стає імперативом.

Державне управління може бути представлений як система, що складається

з чотирьох основних механізмів.

1. Організаційно-адміністративний механізм. Стосовно сфери культури, особливо російської, до цих пір, як правило, на першому плані виявляється організаційно-адміністративний механізм. Йдеться про системі розподілу повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях).

Організаційно-адміністративний механізм інколи розуміють як апарат управління або як бюрократію (у безоцеїночному сенсі). Але це швидше - аспекти, наслідки вживання організаційно - адміністративного механізму. Зрозуміло, управляти без апарату і тієї або іншої міри бюрократії неможливо. Але не це головне.

Головне - по-перше, розподіл повноважень і, по-друге, враженість цього розподілу (хто кому підкоряється, хто кого контролює і по яких питаннях і т. д.) в організаційних документах, що включає цей розподіл в сферу дії адміністративного, трудового і тому подібне права.

До вторинних матеріалів і документів, що виражають зміст організаційно, - адміністративного механізму, відносяться організаційні структури і штатні розклади фірм і їх підрозділів

Управління не може полягати лише у використанні організаційно - адміністративного цеху. Хоча в російській історії є ряд епізодів (особливо радянського періоду) — спроб виключно адміністративного управління. Проте, клас радянського менеджера визначався зовсім не його здатністю слідувати букві положення і інструкції, а як раз навпаки - здатністю знайти в них «лазівку», щоб в тій або іншій мірі реалізувати інші механізми управління.

2. Економічний механізм. В першу чергу, це економічний механізм — система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів — перш за все), господарського вмісту, господарського розрахунку і економічного стимулювання. Зрозуміло, економічне стимулювання (організація заробітної плати, матеріального заохочення або покарання) є формою господарського розрахунку, а останній може розглядатися як один із засобів ресурсного забезпечення, але в цілях систематичного розгляду цю «матрьошку» доцільно розкрити. Управляти без економічного механізму неможливо.

3. Робота з персоналом. Ще недавно люди в управлінському контексті розглядалися у дусі марксистської політекономії — як частина продуктивних сил (робоча сила, кадрове забезпечення, трудові резерви і т. п.). У цьому плані вони виступають як знеособлені кадри, які необхідно готувати, підбирати і стимулювати. Обмеженість такого підходу була наочно продемонстрована практикою найбільш успішного управління як на рівні окремих фірм, так і в масштабах цілих країн. Особливо наочний і переконливий досвід двох країн — Японії і СРСР.

4. інформаційний механізм. Люди — не лише персонал і ділові партнери; будівлі, гроші, устаткування і тому подібне - не лише частина бізнесу, право - також щось більше, ніж правове забезпечення менеджменту і підприємництва. Але є ще один — не менш важливий механізм, який втягує в орбіту менеджменту попередні механізми і приводить в дію сукупну систему. З деякою мірою умовності цей механізм можна назвати інформаційним.

Інформаційним даний механізм можна назвати по двох причинах. По-

перше, його суть полягає в народженні відповідної інформації і документальному (тобто що має правове значення) її оформленні.

По-друге, інформація структурується як би в «силовому полі напруги» між двома «полюсами»: характеристикою бажаного результату (що породжує відповідні рішення і плани) і характеристикою реально отриманого результату (що породжує дані контролю, обліку і звітності).

Система цих чотирьох механізмів є необхідною і достатньою для завдання і реалізації будь-якого управління. Достатньою, в тому сенсі, що інших механізмів немає і не треба. Необхідною, в тому сенсі, що реальне управління передбачає наявність і використання всіх чотирьох механізмів. Відсутність або бездіяльність хоч би одну з них приводить до того, що успішне управління не відбудеться. Немає розподілу повноважень — і не ясно, хто за що відповідає, хто що робить. Немає економічного механізму — і все перетворюється на безвідповідальну і безпідставну гру адміністративної волі. Немає компетентного і мотивованого персоналу — і всі ресурси і всі зусилля підуть прахом. Не приймаються рішення і плани, немає контролю, обліку, необхідних документів - тим більше не доводиться говорити об управлінні.

2.2 Суть механізму управління

Для того, щоб вести підприємство до необхідного результату по найкращій найкоротшій дорозі, механізм управління повинен містити певні частини. За допомогою чого, наприклад, відбувається управління автомобілем? Кермо, перемикач швидкостей, гальма — ось елементи механізму управління. Кожен елемент робить своя справа, а разом — ведуть автомашину до мети.

Механізм управління підприємством також має різні частини. Сьогодні на підприємствах існують три основні структури управління: лінійна, функціональна і цільова.

Лінійне управління працює по лінії прямого підпорядкування від верху до низу. Через нього керівники доводять до кожного виконавця свої розпорядження, здійснюють контроль за їх виконанням. Лінійне керівництво забезпечує єдність управління підприємством від директора до робочого місця, узгодженість дій адміністрації і виконавців. При такому управлінні керівникам — директорів, його заступникам, начальникам виробництв, цехів, ділянок, майстрам і бригадирам — надається вся повнота власті по відношенню до підлеглих.

Проте лінійного керівництва недостатньо для управління вельми складним виробництвом, яке вимагає висококваліфікованого вирішення безлічі спеціальних завдань: економічних, конструкторсько-технологічних, постачальницьких і так далі. Для компетентного виконання цих завдань, забезпечення відповідних ним функцій організовується функціональне управління, яке ведеться через відділи і бюро головного механіка, головного конструктора, головного технолога, планово-економічний, матеріально-технічного постачання і ін.

Лінійне і функціональне управління представлені на підприємстві штатними керівниками і відповідними підрозділами і працюють в тісній взаємодії. Типова схема організації цієї роботи зазвичай така. Функціональні відділи і бюро працюють при лінійному керівнику певного рівня.

Вони — його помічники і порадики по спеціальних питаннях і користу-

ються його владою для ведення своєї роботи. Між функціональними підрозділами різного рівня (наприклад, відділами підприємства і бюро цеху) існує лінія прямого підпорядкування. Це дає можливість проводити на підприємстві єдину політику по спеціальних питаннях: економічним, технічним, технологічним і ін.

Така система всім досить добре знайома. Але в ній є одна серйозна вада: будучи добре пристосованою для повсякденного керівництва, вона відчуває слабку чутливість до цілей управління. Тим часом, не маючи ясних цілей управління, термінів їх досягнення, відомостей про необхідні ресурси, а головне — контрольованих показників, що свідчать про прихід до мети, лінійне і функціональне управління залишаються як би без компаса і карти: йти можемо, але не знаємо куди і скільки часу.

Саме тому лінійне і функціональне управління мають бути доповнені цільовим. Але як це зробити? Вводити додатково ще одну штатну систему управління — керівників, які відстежували б досягнення різних цілей на різних рівнях? Інколи так і роблять. Скажімо, заступник директора підприємства за якістю — це характерний представник цільового управління. Але така "штатна" дорога цільового керівництва все ж виключення, допустиме лише для вирішення найголовніших, принципівіших питань діяльності підприємства. У переважній же більшості випадків цільове управління організовується без штатних доповнень, використовуючи потенціал лінійного і функціонального управлінь

2.3 Поняття організаційного механізму

Складові організаційного механізму управління (структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні механізми) володіють властивістю комплексності дії, оскільки, будучи організаційними по основному характеру їх дії, вони носять одночасно межі економічного і мотиваційного механізмів і через це мають сильні взаємозв'язки з останніми.

Для низового (підприємство) і середнього (корпорація) рівнів організації виробництва і управління характерний наступний склад структурних механізмів розвитку: механізм гнучкої перебудови системи цілей (виділення пріоритетів), механізм посилення організаційного потенціалу підприємств і корпорацій за рахунок раціоналізації структури організації (структурної перебудови) і механізм взаємодії і взаємопроникнення суб'єктів господарювання. На регіональному і міжрегіональному рівнях даний склад доповнюється механізмом структурної перебудови економіки.

Основними складовими організаційно-адміністративного механізму є програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани), стандартизація і сертифікація. Програмно-цільове планування має організаційно-економічний зміст, стандартизація і сертифікація - організаційно-технічне. Цим механізмам властива адміністративна природа дії, оскільки вони носять обов'язковий характер. Комплексність їх дії може бути досягнута включенням планів стандартизації і сертифікації до складу цільової програми.

Відзначимо, що на державному рівні управління стандартизація і сертифікація носять не лише обов'язковий характер (як норми права), але у ряді випадків містять рекомендаційні норми, забезпечуючи тим самим свободу вибору. Як

норми права вони є механізмами реалізації промислової політики держави, тобто механізмами державного регулювання виробництва.

У ринковій економіці, в умовах децентралізації управління, зростає роль інформаційних механізмів, особливо для виробництв, потенціал яких відповідає постіндустріальній епосі. Включення підприємств і корпорацій в міжнародну виробничу кооперацію можливо за умови істотного зростання їх інформаційного потенціалу. Інформаційний механізм повинен стати найважливіший складовий комплексного механізму управління діяльністю і розвитком виробництва.

Для сучасного етапу розвитку виробництва доцільне формування інформаційного механізму в складі:

1) механізму організації оперативної і фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної і зарубіжної науки і техніки;

2) механізму поширення (дифузії) нововведень на основі всіляких контактів розробників і споживачів технічних і організаційних новацій;

3) механізму маркетингової інформації про стан ринку споживчих товарів, ринку технологій і ринку промислової (інтелектуальною) власності; 4) механізму взаємодії рефлексії підприємств, що конкурують на ринку, і організацій, що змагаються, - розробників нових видів продукції і технологій.

2.4 Адміністративний механізм

Адміністративні механізми - формальна регулююча модель організації. Для успішного розвитку компанії є дві необхідні умови: наявність конкурентних переваг і ефективної організації (системи управління). Система управління повинна дозволяти максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і управляти ходом досягнення цільових показників (управління змінами). Крім того, організація повинна вирішувати ще одну важливу задачу - збереження стабільності, утримання стану. Це завдання зазвичай вирішується за допомогою адміністративних механізмів і засобів автоматизації. Цільові функції процесів стабілізації і розвитку (змін) протилежні. Розвиток організації негативно позначається на її керованості, швидко застаріваюча адміністративна модель управління стримує розвиток.

Організація - соціальний об'єкт, система управління організацією включає управлінську команду, корпоративний дух, міфи і ін. Як соціотехнічна система, організація міняється щодня, кожну годину з моменту виникнення бізнесу-ідеї і закінчуючи припиненням діяльності підприємства. І разом з нею безперервно міняється система управління і інформаційна система.

Система управління (у контексті цієї статті) - тотожна самій організації, реальний, живий процес управління підприємством, включаючи формальні і неформальні методики, стилі, механізми. Для системи управління інформаційна система те ж саме, що нервова система для людини. Чим вище рівень управління, тим вище рівень абстракції від процесу випуску продукції і послуг (цехи), тим більша має значення роль інформації як виробничого ресурсу і інструменту, ніж більша доля робочого часу і інших ресурсів вирушає на обробку інформації і підготовки її до вигляду, придатного для аналізу і ухвалення рішення. Робота з інформацією – найважливіша функція бізнесу. Інформаційна система вирішує

життєво важливі для організації управлінські завдання і з цією метою споживає ресурси підприємства

На відміну від системи управління і інформаційної системи, автоматизована інформаційна система, адміністративні механізми, міняються не щодня, а лише в процесі ухвалення формальних організаційних рішень. Роботи по розвитку адміністративних механізмів і автоматизованої інформаційної системи супроводять завданням розвитку організації і системи управління, але ніколи не ідентичні їм, точно так, як і модель об'єкту ніколи не є самим об'єктом.

Адміністративні механізми регламентують лише незначну частину бізнес-процесів. Як правило, вони фіксують лише те, що потребує обмежень або цільового управління. Наприклад, немає регламенту, як треба переміщатися по офісних приміщеннях (не літати, не заходити у вікна, нікого не штовхати), але це не перешкоджає життєдіяльності офісу. Проекти розвитку адміністративних механізмів традиційно включають завдання постановки стратегічного управління, оновлення організаційної структури, розробки політики інформаційного забезпечення бізнесу, постановки системи розвитку кадрів і мотиваційних механізмів, розвиток нормативної бази, вдосконалення маркетингового управління. Автоматизована інформаційна система (АІС) у свою чергу є так само лише моделлю, що фіксує вельми обмежений список інформаційних потоків інформаційної системи, крім того, вона є частиною адміністративного механізму.

Адміністративні механізми і АІС - це не самостійні, але відокремлювані управлінські інструменти. На простому прикладі, механізм підйому вантажів складається з крану, стропальника, кранівника і інструкції по виконанню операції підйому. А ось кран може бути в загальному випадку будь-яким - з малої вантажопідйомності або з великою, будь-якої марки, і навіть не обов'язково належати будівельній компанії, і інструкція по виконанню робіт буде конкретна для цього крану. Але цілі, завдання будівництва від цього не міняються, як і не міняється, в загальному випадку, хід робіт. АІС може бути «запозичена», одним з таких «запозичених» інструментів ми користуємося регулярно – Інтернет. Можна навести приклад запозичення і адміністративних механізмів – Інтернет - системи забезпечення документообігу між постачальниками і роздрібними мережами (все частіше використовуються в торгівельних компаніях).

Система адміністративних регламентів і інформаційна система - це "витратні частини" системи управління. Ідеальна організація їх не потребує. Крім того, вони не забезпечують стратегічну, довгострокову перевагу. Кожна організація, в принципі, може упровадити ті ж регламенти управління кадрами, які діють у конкурента або купити конкретну автоматизовану систему управління персоналом, але і те, і інше не гарантує аналогічну якість управління кадрами. Дуже велике значення "Неписаних правил". З іншого боку, розвинений інструментарій управління є істотним вкладом у вартість компаній, а система управління, позбавлена інструментарію ("твердй копії"), фактично не впливає на її вартість. Скільки коштує управлінська команда, якщо після її роботи не залишається регламентів, нормативів, автоматизованої системи? Стільки, скільки треба грошей, щоб цю команду перекупити. Додамо і ще один важливий факт: рівень розвитку інструментарію в істотній мірі впливає на ефективність систе-

ми управління. Це свого роду "важіль", без якого компанія не може зростати.

Технологія, інструмент - стабільніша частина, ніж система управління в цілому. Може помінятися стратегія, політика, методика, виконавці, все це приведе до зміни системи управління і інформаційної системи. Простий приклад – прихід нового топ-менеджера. Нове управління, нові джерела інформації, нові способи роботи з інформацією, ухвалення рішення і передачі управління. Але інструмент, наприклад, існуюча автоматизована інформаційна система, може забезпечувати вирішення нових завдань, при необхідності, з мінімальним додатковим налаштуванням. Якась частина додаткової інформації може вироблятися експертними методами, або з огрубленням, або з меншою періодичністю, чим це необхідно для роботи нового керівника.

Таким чином, починає накопичуватися розрив між інформаційними технологіями і потребами системи управління. Погано це або добре? До якогось моменту діє правило взаємовпливу організаційних і транзакційних витрат. Це правило говорить, що управлінський процес породжує транзакційні витрати, які збільшуються прямо пропорційно зростанню числа керованих об'єктів. Отже, спроби понизити транзакційні витрати за допомогою організаційних «вливань» приводять до зростання організаційних витрат, і пов'язаних з ними додаткових транзакційних витрат. Очевидно, що існує кордон, на якому слабкість інформаційних технологій починає робити істотний вплив на ефективність управління, викликаючи лавиноподібне зростання організаційних і транзакційних витрат.

Відмітимо, до речі, що зміна інструменту завжди приводить до зміни в роботі системи управління. Це вельми небезпечний для бізнесу момент. Дуже часто спроба просто «відновити інформаційну систему» приводить до глибоких, погано керованих процесів реорганізації бізнесу. При цьому заздалегідь оцінити глибину змін в організації, відповідності рівня розвитку організації в цілому вимогам нового інструменту дуже складно, як і складно провести збалансовані зміни у всій системі управління. Тому розвиток автоматизованої інформаційної системи і адміністративних механізмів так поважно вести у складі портфеля проектів по цілісному, цілеспрямованому розвитку системи управління, і перш за все - по підготовці керівників і виконавців до вживання цих інструментів. Чи часто згадують про це завдання, запрошуючи сторонніх консультантів? Але це завдання в цій статті ми не розглядаємо.

2.5 Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління

В економічній літературі можна зустріти ділення методів керівництва на методи стимулювання і методи розпорядництва. Методи розпорядництва (організаційно-розпорядницької дії) базуються на використанні того, що «зобов'язало», тобто дозволу або заборони на певні дії або норми поведінки суб'єкта. Ці методи є інструментом, за допомогою якого розвивається і конкретизується, вдягається в певну форму управлінська дія суб'єкта. Вони досить широкий використовуються в організаторській діяльності керівника на всіх рівнях управління.

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних (організаційно-розпорядливих) методів управління виступають організаційні сто-

сунки, складові частина механізму управління. Оскільки через них реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності полягає в координації дій підлеглих. Жодні економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративної дії, яка забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Поважно визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів.

Підхід, згідно з яким сфера дії економічних методів розширюється лише за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна визнати правомірним ні з наукової, ні з практичної точки зору, оскільки механізми їх дії принципово розрізняються. Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Керівник представляється тут як адміністратор, суб'єкт влади, що спирається на надане йому в цьому право. Організаційно-адміністративні методи надають пряму дію на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни та інші. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

Організаційно-адміністративні методи відрізняє від інших чітка адресність директив, обов'язковість виконання розпоряджень і вказівок, порушення яких розглядається як пряме порушення трудової дисципліни і спричиняє за собою певні стягнення. До характерних особливостей прямої дії відноситься безпосередньо зв'язок керівника і підлеглого. Проте в цілому, прямі методи дії ведуть до посилення пасивності підлеглих, а інколи до прихованої непокори. Тому найбільш ефективні непрямі методи дії, які здійснюються за допомогою постановки завдання і створення стимулюючих умов. У практиці управлінської діяльності адміністративна дія зв'язана, як правило, з трьома типами підпорядкування:

1. вимушене і зовні нав'язане, яке супроводжується неприємним відчуттям залежності і розуміється підпорядкованими як натиск «зверху»;

2. пасивне, для якого характерне задоволення, пов'язане із звільненням від ухвалення самостійних рішень;

3. усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване.

Адміністративні методи управління мають наступні особливості:

1. вони виражають стосунки сопідпорядкованості і діють не через стимулювання (як економічні методи), а в примусовому порядку;

2. цих методів наказують чітку програму дій виконавця (завдання, порядок і терміни їх виконання, ресурси, умови, обмеження);

3. вони обмежують свободу вибору виконавця, за винятком самостійності, що надається в рамках отриманого завдання;

4. з їх використанням пов'язано здійснення не лише всіх функцій, але і інших методів управління;

5. засобів адміністративної дії істотно відрізняються по мірі жорсткості – від прямих наказів до рекомендацій і рад;

б. невиконання адміністративних розпоряджень розглядається як порушення трудової дисципліни і вабить відповідні заходи стягнення.

2.6 Класифікація організаційно-адміністративних методів управління

Організаційно-адміністративні методи управління всілякі. Їх сутність визначають особливості особи керівника і керованих, їх знання, практичний досвід, а також відповідна оцінка ситуації. Вони тісно пов'язані з індивідуальним стилем роботи будь-якого керівника, але змінюються залежно від рівня управлінської діяльності. Виділяють три групи організаційно-адміністративних методів:

1. організаційно-стабілізуючі;

2. розпорядливих;

3. дисциплінуючі. Розпорядливі і дисциплінуючі методи управління завжди використовують разом з тими, що організаційно-стабілізують, забезпечуючи регламентацію, нормування і інструктаж.

Напрями їх дії наступні:

1. забезпечення стабільності організаційних структур соціально-економічної системи і умов їх функціонування;

2. підпорядкування кожного процесу, що протікає в соціально-економічних системах, владі.

При цьому всі організаційно-адміністративні (організаційно-розпорядливі) методи повинні застосовуватися в комплексі, сприяючи стабілізації системи. Питання про взаємозамінюваність методів управління неправомочне, оскільки вони мають різну природу і різний спектр дії і тому вони взаємодоповнюють.

Регламентація включає також методи управління: загально-організаційні (визначають принципи пристрою підприємства і органів влади), структурні (визначають структуру органів влади, тобто набір ланок і рівнів управління), посадові (визначають посадовий статус кожної особи, що володіє владою), функціональні (визначають порядок функціонування владних структур).

Розпорядлива дія може здійснюватися як в усній формі (вказівки, установки), так і у вигляді документа (накази, розпорядження). Останнє дозволяє чіткіше враховувати і контролювати виконання розпоряджень. Проблема використання регламентуючих методів полягає в тому, що в багатьох сферах напряду регламентації дуже жорстко зафіксовані, що сковує рухливість окремих ланок системи. У інших сферах регламентація розпливчата, а інколи взагалі відсутній.

Нормування управління засноване на використанні нормативів. Норматив – це умовний розподіл (закріплення) чого-небудь на одиницю. До нормуючих методів відносяться нормативи часу, чисельності, величини, вироблення, співвідносності. Використання нормативів є виключно важливим, їх недооцінка може привести до тяжких наслідків.

Інструктаж також утворює широку сферу дії організаційно-адміністративних (організаційно-розпорядливих) методів управління. Воно включає різні види інформування (застереження, роз'яснення, ознайомлення, ради та інші). Інструктаж переслідує мета ознайомити працівників з наслідками необдуманих, невикористаних або непрофесійних дій, здатних спричинити тяжкі наслідки або судову відповідальність.

Функціональне призначення організаційно-стабілізуючих методів полягає у встановленні довготривалих організаційних стосунків і зв'язків в системах управління між виконавцями управлінських робіт (окремими людьми і їх групами), а також між самостійними суб'єктами господарювання на договірній основі.

Функціональне призначення розпорядливих методів полягає в діях суб'єктів управління, направлених на усунення виникаючих відхилень від запланованого, встановленого режиму функціонування організації-системи, вироблення і здійснення реакції на зовнішні і внутрішні зміни ситуації або середовища, в якому протікає життєдіяльність фірми.

Дисциплінуючі методи призначаються для недопущення в майбутній діяльності відхилень від встановленого режиму роботи організації. При цьому підбираються способи, які покликані виключати недотримання трудової, виробничої і технологічної дисциплін, режиму трудового розпорядку і інших порушень. Головна увага тут концентрується не на визначенні міри провини і покарання працівників, а на виявленні глибинних причин ситуації, що склалася, виробленні дієвих і реальних способів не повторення порушень в подальшій роботі

Успіх використання організаційно-адміністративних методів управління визначається тим, що вживана дія повинна:

1. бути правомочним, гранично ясно і чітко сформульованим;
2. не пригнічувати активності підлеглих, не сковувати їх дріб'язковою опікою;
3. враховувати межу завантаження співробітника, не допускаючи надмірності доручень, що адресуються йому, а також рівень його компетентності;
4. не залишати сумнівів в правильності розпорядження, що віддається;
5. не перечити раніше даним з того ж питання вказівкам або розпорядженням вищестоящих суб'єктів управління (якщо вони не йдуть проти закону);
6. піддаватися своєчасному коректуванню, якщо віддані раніше розпорядження виявилися помилковими або не зовсім вдалим.

У будь-якому випадку вказані методи дають відчутний результат лише при дотриманні загальних для них вимог:

1. об'єктивності (з точки зору об'єкту управління);
2. науковій обґрунтованості;
3. конкретності (для об'єкту управління);
4. системності;
5. відповідностей правовим і морально-етичним нормам;
6. виховній спрямованості.

Таким чином, організаційна дія керівника на процес управління – це, по суті, вплив керівника на колектив в цілому і особами зокрема. Частіше відбувається підпорядкування однієї волі іншій.

Контрольні запитання:

1. Назвіть основні принципи формування організаційної системи управління.
2. З яких механізмів складається державне управління?
3. В чому суть механізму управління?
4. Назвіть основні складові організаційно-адміністративного механізму.
5. Яким чином формується інформаційний механізм?
6. В чому суть адміністративного механізму?

7. З якими типами підпорядкування зв'язана адміністративна дія?
8. Назвіть три групи організаційно-адміністративних методів.

Тема 3. Управлінські моделі

3.1 Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.

3.2 Модель організаційної взаємодії А. Файоля.

3.3 Філософія управління процесами Демінга.

3.4 Модель організації "алмаз" Г. Лівінта.

3.1 Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.

Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників є Ф. У. Тейлор. При її створенні він виходив із припущення про те, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства визначається насамперед рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві матеріальних цінностей (звідси і характеристика її як "поведінкової моделі організації").

А тому шлях до економічної досконалості підприємництва, на його думку, лежить у площині належним чином організованого управління цією працею, що має спиратися на стандартизацію "знарядь, умов і методів праці".

За цієї умови "керівники виробництва спроможні самі вирішувати, який обсяг роботи може і має бути виконаний протягом будь-якого відрізка робочого часу", завдяки чому значно підвищується їхня роль "у доборі й організації підготовки робітників, а також у системі контролю за їхньою працею".

Після здійснення комплексу організаційних заходів щодо повсюдної інвентаризації і стандартизації норм праці, а для "будь-якої професії має бути передбачений нормативний час виконання робочого завдання", менеджери одержують можливість застосовувати систему управління індивідуальною працею, що припускає:

- підбір робітників за певними критеріями і їхнє навчання та тренування раціональними методами ведення роботи, які забезпечують найвищу продуктивність праці;
- рівномірний розподіл праці між виконавцями шляхом встановлення індивідуальних трудових завдань;
- широке використання в праці робітників системи раціональних трудових процесів, спроектованих з урахуванням правил економії рухів і вимог технології;
- оплату праці в суворій відповідності з обсягами виконаної роботи.

Найважливішою відмітною ознакою системи управління індивідуальною працею робітників, за Тейлором, є виражена її орієнтація на "робінзоналізацію" трудової поведінки виконавців

Тобто навмисне прагнення розглядати індивідів, що працюють з завданнями, як суб'єктів, ізольованих від свого виробничого та соціального оточення, тому що останнє, на думку автора, робить у цілому негативний вплив на величину індивідуального виробітку.

Він говорить, що в тих випадках, коли робітники об'єднані в артілі, кожен з них окремо стає набагато менш продуктивним, ніж тоді, коли стимулюється його особисте самолюбство.

При роботі великими артілями індивідуальна продуктивність кожної окремої людини неминуче падає до рівня найгіршого робітника у всій артілі і навіть

нижче цього рівня. Як вважав Тейлор, це зумовлено тим, що в неоднорідних за своєю психологічною природою соціальних групах виникає "колективний тиск" на енергійних робітників, під впливом якого ті змушені "працювати з прохолодою", тобто йдуть на свідоме обмеження індивідуального виробітку.

А навмисна "робінзоналізація" праці, на думку Тейлора, повинна сприяти підвищенню рівня психологічної захищеності прогресивно налаштованих робітників від негативного впливу своїх несумлінних колег і відповідно створювати умови для зростання продуктивності праці.

І хоча в цьому випадку Ф. У. Тейлор, найімовірніше, помилявся (пізніше психологами і соціологами були запропоновані більш дієві засоби для лікування хвороби, іменованої "рестрикціонізмом", яка, за твердженням соціолога А. І. Кравченко, "перетворювалася на соціальну хворобу промислового суспільства"), однак у цілому його внесок у розвиток теорії організації, в удосконалення методів управління підприємствами важко переоцінити.

Розроблена ним концепція управління індивідуальною працею виробничих робітників аж ніяк не втратила своєї актуальності з часом. Вона і сьогодні широко використовується в організації праці робітників масових професій на найсучасніших підприємствах, тому що дає змогу:

- створити передумови для заміни управління у сфері регулювання індивідуальною продуктивністю праці шляхом повсюдного заміщення "традиційних навичок" комплексами стандартизованих і науково обґрунтованих трудових прийомів;
- закласти основи економічного планування на підприємстві, тому що наявність великої кількості норм праці дає змогу використовувати їх як базу для різних економічних розрахунків, наприклад, для обчислення собівартості продукції, визначення потреби в оборотних коштах, при розробці поточних і перспективних планів організації виробництва і розвитку бізнесу тощо.

У наші дні така модель знайшла також застосування у деяких системах нормативного планування, дія яких ґрунтується на роботі механізму так званої "перспективної компенсації". Його ідея полягає в тому, що заданий нормативний час використовується як критерій оцінки ефективності повсякденної роботи окремих індивідів або організації в цілому.

3.2 Модель організаційної взаємодії А. Файоля.

На відміну від Ф. У. Тейлора, який вважав, що усе, що в остаточному підсумку має організація, створюється лише працею робітників, які виготовляють матеріальні цінності, інший його видатний сучасник, Анрі Файоль, вважав, що одержуваний фірмою економічний результат насамперед залежить від якості управління нею.

При цьому колишне високе значення ролі виконавських завдань робітників зовсім не піддавалося сумніву. Ці завдання просто поглиналися організаційною системою Файоля, який стверджував, що технічній функції вже давно відведене належне їй високе місце, яке і має бути за нею збережене.

Але вона недостатня для забезпечення ефективної діяльності: їй потрібно сприяння інших істотних функцій, й особливо адміністративної функції. У такому випадку домінуючою силою в організації стають службовці, які створюють "форму і переваги соціальної побудови".

Перша умова, яку повинен задовольняти голова великого підприємства, — це бути гарним адміністратором. Файолівська модель організаційної взаємодії ґрунтується на трьох базових припущеннях:

- усі робочі завдання підприємства можуть бути диференційовані на шість сукупностей однорідних типів робіт або функцій: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові і адміністративні операції;

- усі організаційно обумовлені на підприємстві функції здобувають властивості критично важливих факторів або "функціональних реквізитів" — елементів, що володіють здатністю сповільнювати і навіть зупиняти плин господарських процесів у разі їхнього неякісного виконання або ігнорування;

- адміністративна функція має складну будову. Вона являє собою комплекси закінчених управлінських дій циклічного характеру, кожен з яких складається з ряду послідовних переходів і у своїй сукупності забезпечують цілеспрямований вплив на обрані для управління об'єкти.

До цих переходів включаються: передбачення, організація, управління, координування і контроль. Якість і результативність управлінської роботи, що виконується, залежать ще від одного аспекту, тобто відомого числа умов, які позначаються то ім'ям принципів, то законів або правил, і застосування яких вимагає вдумливості, досвіду, рішучості і почуття міри. Автор вважає, що кількість цих правил необмежена. Однак сам він виділяє 14 принципів, які найчастіше йому доводилося застосовувати:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. Поділ праці. | 8. Централізація влади. |
| 2. Влада і відповідальність. | 9. Ієрархія. |
| 3. Дисципліна. | 10. Порядок. |
| 4. Єдність управління. | 11. Справедливість. |
| 5. Єдність керівного центру. | 12. Сталість складу персоналу. |
| 6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. | 13. Ініціатива. |
| 7. Винагорода. | 14. Єднання персоналу. |

Файолівська концепція адміністративного управління підприємством передбачає:

- здійснення заходів щодо набору і навчання потрібного персоналу, що мовою А. Файоля означає реалізацію процесу побудови соціального організму, всередині якого виникає спеціалізований організаційний простір, пристосований для виробництва певних видів продукції;

- створення ефективної "адміністративної машини". Ця "механічна конструкція" складається з елементів двох типів: ієрархії "послідовних керівників", які виконують функції "адміністративних коліс", що передають рух на нижчестоящі рівні управління, і "головного штабу". Говорячи сучасною мовою, тут йдеться про формування організаційної структури управління підприємством. І хоча А. Файоль у своїй роботі не використовує такого виразу, однак неважко здогадатися, що автор має на увазі або лінійну, або лінійно-штабну структуру управління. На це вказує ієрархія органів управління, опис їхніх службових повноважень, перевага принципів єдиноначальності ("єдності керівництва" і "єд-

ності управління") і "одноособовість дії", виконавські рольові завдання "головного штабу" ("головний штаб" стоїть поза ієрархією. Призначення цього органу допомагати начальникові при виконанні ним його особистої роботи"), а також лише технічна структура штабного персоналу ("секретарі, фахівці, консультанти (інженери, юристи, фінансисти, бухгалтери)");

- належне виконання адміністративних дій, завдяки яким активізується трудова діяльність персоналу.

- забезпечується необхідна погодженість, потрібна спрямованість і динаміка різних видів робіт.

Тим часом ще одним невід'ємним компонентом його системи, на наш погляд, аж ніяк не менш значним, є адміністративна дія. А. Файоль одним з перших висунув припущення про те, що не тільки фізичні зусилля робітників, а насамперед організаційні дії менеджерів є вирішальним чинником одержання потрібного економічного результату в умовах застосування колективної праці. Тобто тоді, коли відбулася фізична взаємодія її частин, що зливаються в єдине ціле під впливом вищої організаційної сили.

У такий спосіб визнання адміністративної дії як найважливішого продуктивного ресурсу стало значним проривом у теорії організації, заслуга здійснення якого по праву належить А. Файолю.

То що ж таке адміністративна дія? Як гадає А. Файоль, це та сила, яка "додає активності всім елементам" організаційної системи, яка надає руху персоналові підприємства його матеріальним й енергетичним ресурсам. Адміністративна дія, кажучи словами Файоля, — це обов'язок "усувати нездатних", "подавати добрий приклад", "робити періодичні огляди підприємства", "влаштовувати наради зі своїми співробітниками", "домагатися, щоб серед персоналу панував дух дієвості, ініціатива і свідомість боргу" тощо.

Але для того, щоб воно виявилось можливим, потрібні метод, компетентність, час, воля і фінансові ресурси. Метод управління, за Файолем, досить докладно відбитий у його принципах і в описі елементів технології управління.

Проблему об'єднання зусиль вищих і нижчих рівнів управління, а також ефективної взаємодії фахівців різних функціональних служб його послідовники в основному намагалися вирішити шляхом модернізації організаційних структур управління, гадаючи при цьому, що в міру збільшення розмірів підприємства найкращий спосіб підвищити результативність організаційних рішень — це передати право їхнього вибору і реалізації тим фахівцям, які володіють найповнішою інформацією про ті чи й інші причини поведінки споживачів.

Саме в цьому напрямку в основному розвивалася концепція адміністративного управління А. Файоля. Завдяки зусиллям практиків у ХХ столітті вона поповнилася лінійно-функціональною, функціональною і дивізіональною моделями управління. А в середовищі вчених найбільшу популярність набула теорія так званих гнучких організаційних структур.

3.3 Філософія управління процесами Демінга.

Філософія управління процесами, за Демінгом, передбачає організацію управлінської роботи відповідно до принципів (Деї Мінга) управління, проти-

стояння "смертельним хворобам", які властиві деяким стилям управління і подолання перешкод, що заважають успішному застосуванню його вчення.

До переліку знаменитих пунктів д-ра Демінга входять:

- сталість цілі (передбачається прихильність цілі до безперервного поліпшення продукції і послуг);

- нова філософія (що орієнтується на нетерпимість до затримок, помилок і браку в роботі);

- необхідність покінчити з залежністю від масового контролю (наполегливо викоринювати необхідність у масових перевірках та інспекціях як способу досягнення якості);

- покінчити з практикою закупівель за найдешевшою ціною (відмовитися від філософії вибору постачальників за критерієм найнижчої ціни, скорочувати кількість постачальників, віддаючи перевагу тим, хто готовий до використання статистичних методів контролю якості);

- поліпшувати кожен процес (процес удосконалення безмежний і нескінченний, у поведінці виконавців завжди є дії, які можна піддати перевірці з метою їхнього поліпшення);

- введення в практику підготовку і перепідготовку кадрів (щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, функціях обслуговування, конструкції виробів тощо, потрібні нові навички й уміння);

- встановлення лідерства (лідерство як метод роботи означає відмову від принципів менеджменту примусу і заміну його менеджментом співробітництва, який повинен передбачати негайну реакцію менеджера, спрямованих на усунення проблем, які виникають перед виконавцями);

- виганяти страхи (заохочувати ефективні двосторонні зв'язки в організації);

- руйнувати між-функціональні бар'єри між підрозділами і службами;

- відмовитися від порожніх гасел і закликів (плакати і гасла звернені до совісті виконавців, як до джерела бездефектної роботи, тоді як велика частина проблем обумовлена особливостями роботи системи і нічого, крім роздратування і ворожості, у працівників не викликає);

- усунути довільні кількісні норми і завдання, дати можливість працівникам пишатися своєю працею, стимулювати прагнення до освіти, прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва.

До числа "смертельних хвороб" Демінг відносить:

- відсутність сталості (у намірі зберегти справу);

- прагнення до миттєвої вигоди ("мислення, обмежене бажанням миттєвої вигоди, несумісне з цілеспрямованим веденням справ, виходячи з інтересів перспектив розвитку");

- застосування систем атестації і ранжування персоналу (такі системи шкодять справі співробітництва, тому що насаджують атмосферу суперництва);

- перескакування керуючих з місця на місце (висока змінюваність кадрів керуючих служить джерелом нестабільності, оскільки перериває процес пізнання особливостей функціонування підлеглої системи, сприяє прийняттю неадекватних, непідготовлених рішень);

- використання тільки кількісних критеріїв.

Крім "смертельних хвороб", є також цілий ряд "перешкод", що заважають успішному впровадженню філософії Демінга. До них належать:

надії на пудинг швидкого приготування ("Приїжджайте, проведіть з нами день і зробіть для себе те саме, що ви зробили для Японії");

- припущення, що, вирішуючи поточні проблеми, вводячи автоматизацію, пристрої, нові машини, ми перетворимо промисловість;

- пошуки прикладів;

- застарілі підходи в школах бізнесу;

- недостатнє навчання статистичним методам у промисловості;

- використання військового стандарту та інших таблиць для проведення вибіркового приймального контролю;

- наш відділ управління якістю займається всіма нашими проблемами якості;

- наші проблеми пов'язані виключно з якістю праці робітників;

- ми впровадили управління якістю;

- даремні надії на комп'ютеризацію;

- припущення, що задоволення технічним вимогам — це все, що потрібно;

- омана теорії "нуль — дефектів".

Такі особливості моделі організації доктора Демінга і система управління нею. Завдяки його розробкам у теорію управління має бути внесено всього-на-всього три, на перший погляд, досить незначних, але насправді революційних за суттю нововведення, радикально змінюючи наші уявлення про процес управління як такий.

Перше нововведення припускає розширення "кута аналітичного огляду" спостерігача від частини об'єкта (Ф. У. Тейлор — управління працею робітників; А. Файоль — адміністративне управління) на весь об'єкт означає, що результати усіх поліпшень, які включаються в процес і (або) систему, повинні контролюватися не тільки в місці їхнього введення, а й на всіх наступних операціях (переходах) і на "виході" процесу і (або) діючої системи. Дане нововведення дає можливість:

- усвідомити сутність механізму впливу на діючу систему властивостей зв'язності і мінливості процесів;

розглядати працю в організації як колективний трудовий процес;

- усвідомити функціонально-рольову значимість працівників, учасників (рядового виконавця і менеджера), зайнятих у процесі, системі, й одержати теоретичне підтвердження необхідності організуючого впливу менеджера.

Друге нововведення Демінга передбачає категоричну відмову від менеджменту примусу на користь менеджменту співробітництва.

Організаційна взаємодія — це особливий тип службових стосунків, які виникають між керівником і підлеглим, внаслідок яких відбувається двосторонній обмін службовою інформацією, яка потрібна обом учасникам для належного виконання закріплених за ними трудових обов'язків.

Менеджеру інформаційний обмін дає змогу вчасно зробити необхідну організаційну допомогу учасникам колективного робочого процесу і координувати їхню трудову поведінку один щодо одного; підлеглому самостійно, правильно і якісно виконувати доручену роботу.

Інформаційні ж сигнали, які сторони одержують в ході взаємодії, стають технологічно обов'язковими елементами робочого процесу, що ініціюють здійснення саме тих трудових дій, які диктуються даною виробничою (організаційною) ситуацією і необхідність виконання яких очевидна.

Третє нововведення, що випливає з концепції доктора Демінга, стосується введення в практику управління поняття "організаційний процес" як особливої форми організації службових завдань, що передбачає облік усіх без винятку факторів виробництва. Правда, сам Демінг цього терміна у своїх роботах не використовує. Однак він виділяє в організаційній ієрархії три відносно самостійних, функціональних рівні: рівень (під-процесів); рівень процесів і рівень системи.

І доводить, що єдність елементів систем може бути забезпечена організаційною роботою, яка повинна проводитися на всіх рівнях функціональної ієрархії. Причому основними об'єктами організаційного впливу менеджерів у цьому випадку стають не так люди, як первинні фактори виробництва.

А до базових організаційних завдань включаються: завдання одержання результатів індивідуальної праці і завдання умови погодженості (синхронності) процесів у просторі і в часі. Лінія організаційних пріоритетів і службових стосунків, вибудована з урахуванням описаних нововведень, фактично означає, що створено принципово інший метод управління, який радикально відрізняється від традиційного адміністративного підходу за всіма ключовими параметрами.

Цей спосіб одержання технологічно вивіреного й оптимізованого колективного робітника дії називають методом організаційного процесу. Впровадження в практику управління методу організаційного процесу означатиме вихід на історичну сцену нової управлінської епохи — епохи управлінської інженерії.

3.4 Модель організації "діамант" Г. Лівітта.

Модель організації "діамант" Г. Лівітта. Цей різновид моделі організації належить до категорії функціонально орієнтованих організаційних систем. Однак, на відміну від інших управлінських моделей, вона має суто пізнавальне значення і користується найбільшою популярністю в академічних колах. Її конструкція, розроблена Г. Лівітгом у 1965 р., складається з п'яти елементів: завдань, структур, технологій, персоналу і цілей, з'єднаних між собою набором двосторонніх стрілок і для наочності виконана у вигляді ромба (звідси — "діамант").

За задумом автора, модель не тільки дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

Контрольні запитання:

- 1. В чому сутність концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора?*
- 2. Опишіть модель організаційної взаємодії А. Файоля.*
- 3. Що передбачає філософія управління процесами Демінга?*
- 4. В чому сутність моделі організації "діамант" Г. Лівітта?*

Тема 4. Керівництво в організації

4.1 Види та стилі керівництва.

4.2 Чотири системи стилів лідерства Лайкерта.

4.3 Ситуаційна модель керівництва Фідлера.

4.4 Підхід „шлях – ціль ” Мітчела та Хауса.

4.5 Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара

4.1 Види та стилі керівництва.

Види керівництва: автократичний, демократичний (у тому числі ліберальний)

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі.

Авторитарний чи директивний стиль керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання.

Він характеризується високою централізацією керівництва, єдино-початком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність.

Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недобррозичливий настрій, різкість, нетактовність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

Демократичний чи колегіальний стиль характеризується прагненням керівника до виробітки рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні “дорослий - дорослий”, який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники.

Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони не принципіальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи не заслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

Керівництво, яке зосереджується на роботі й людину

Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів. Рэнсис Лайкерт і його колеги в Мічиганському уні-

верситеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю в різноманітних організаціях.

Вони вважали, що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму по теоріям «Х» і «У» Мак Грегора, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися по континууму, що знаходиться в межах від однієї крайності — зосереджені на роботі (теорія «Х»), до іншої — зосереджені на людині (теорія «У»).

4.2 Чотири системи стилів лідерства Лайкерта

Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник що орієнтований на задачу, передусім, піклується про проектування задачі і розробці системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, служить Фредерік У. Тейлор. Тейлор будував задачу по технічним принципам ефективності і винагороджував робітників, які перевиповнювали квоту, ретельно розраховану на основі вимірів потенційного випуску продукції.

В протилежність цьому, першою турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відношень.

Керівник, зосереджений на людині, робить наголос на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь в “прийнятті рішень” уникає мілкої опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно враховує потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їхнє професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно керівнику, що привертає трудящих до участі в управлінні.

На підставі своїх досліджень, Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не зустрілося жодного керівника, хто б виявляв обидві ці якості в значному ступені і водночас. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже в усіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди є оптимальною поведінкою керівника.

З боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників – один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Як продовження своїх досліджень Лайкерт запропонував чотири базові системи лідерства. Він розраховував, що ці чотири системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

Експлуататорсько-авторитарні керівники. Можуть підтримувати авторитарні стосунки з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь в прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках покаранням.

Прихильний автократ

Консультативна система. Проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Існує двостороннє спілкування і деяка ступінь довіри між керівниками та підлеглими.

Має на увазі групові рішення та участь працівників в прийнятті рішень. За думкою Лайкерта, вона сама діюча. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між ними дружні та взаємодовірчі. Прийняття рішень максимально децентралізовано. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери цієї системи орієнтовані на людину – в протилежність керівникам системи 1, які в свою чергу орієнтовані на працю.

Лайкерт виділяє : «Нові інтереси, нові ринки ті нові стратегії продажу, відкриті одним спеціалістом по збуту, той час же стають загальними для групи, які вона розвиває і удосконалює, взаємодія людини з людиною на зібраннях, де домінує керівник, не створює групової локальності та має більш менший вплив на мотивацію збутовиків, ніж груповий вплив та проведення зборів, де приймаються рішення.»

Система керівництва через структуру й увагу до підлеглих

Роботи економічних груп в університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджені чи лише на роботі, чи лише на людині. Стогдиллом була розроблена система, відповідно до якої поведінка керівника класифікується по двом взаємодоповнюючим відношенням: структурі й увазі до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

Управлінська „решетка ” Блейка та Мутона

Концепція університету штату Огайо була модифікована Блэйком і Мутоном, що, аранжує "турботу про людину" і "турботу про виробництво" по 9-ти бальній шкалі, виділяють 5 основних стилів керівництва.

Концепція підходу до ефективності керівництва по двом критеріям, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блэйком і Мутоном, що побудували решітку (схему), що включала 5 основних стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї схеми аранжує «турботу про людину» по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна вісь аранжує «турботу про виробництво» також по шкалі від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями.

Блэйк і Мутон описують середні і чотири крайніх позицій решітки, як:

1.1 - страх перед бідністю. З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 - будинок відпочинку. Керівник зосереджується на гарних, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 - авторитет — підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, що виконується, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 - організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.

9.9 - команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник домагається того, що підлегли свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блэйк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва — оптимальним стилем — була поведінка керівника в позиції 9.9. По їхній ду-

мці, такий керівник несе в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч виглядів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали що професійна підготовка і свідоме відношення до мети дозволяє всім керівникам наближатися до стиля 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Незважаючи на те, що було проведено обмаль емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

4.3 Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Модель Фідлера з'явилася важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вона вперше зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника:

- відносини між керівником і членами колективу.
- структура поставленого завдання.
- посадові повноваження.

За допомогою опитувань Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг - зосереджуються на задачі і думають про виробництво. Відповідно до моделі відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути великими і малими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва.

Керівники, орієнтовані на задачу (НБК із низьким рейтингом), найбільш ефективні в ситуаціях 1,2,3,8; керівники, орієнтовані на людські відношення (НБК із високим рейтингом), краще працюють у ситуаціях 4,5,6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так і інші. Ситуаційний підхід Фідлера - прекрасний засіб підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.

4.4 Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса

Дана теорія називається "Шлях - ціль". Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей:

- роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
- забезпечення підтримки, введення наставництва.
- усунення перепон у роботі підлеглих.
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник.
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.
- один із авторів підходу Хаус виділив 4 стилі керівництва:
- стиль підтримки
- інструментальний стиль
- партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих

Стиль, орієнтований на досягнення успіху – підлеглі отримують напружене завдання.

4.5 Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланишара

Ефективні стилі залежать від "зрілості" виконавців, яка включає здатність нести відповідальність за поведінку, бажання досягти поставленої цілі, освіта, досвід в конкретній задачі. Керівник визначає зрілість оцінюючи складові її. На основі оцінки дає конкретний рівень зрілості виконавця: давати вказівки, продавати, брати участь, делегувати.

Стилі:

S1 - давати вказівки (орієнтація на задачу, низька на відносини), здатен для підлеглих з низьким рівнем зрілості;

S2 - продавати (висока ступінь орієнтації на задачу і відносини), підлеглі бажують прийняти відповідальність, але не можуть із-за середнього рівня зрілості;

S3 - участь підлеглих в прийнятті рішення (мала орієнтація на задачу, висока ступінь на відносини), сприяє участі та причетності підлеглого-керівника, помірно висока ступінь зрілості;

S4 - делегування (низька орієнтація на задачу та відносини), підлеглі можуть і бажують нести відповідальність, ефективно тоді коли зрілі виконавці, яким не потрібні вказівки, підтримка, висока ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності.

Модель прийняття рішень керівником Врума і Йеттона

Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень. Це: автократичні (AI і AII), CI і CII), повної участі (GII).

Характеристика стилів:

автократичні

Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації

Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему

консультативні

Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції, і приймає рішення

Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення

повної участі

Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

Для оцінки конкретних ситуацій Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, по яких оцінюється ситуація "підлеглі - керівник", а також модель дерева рішень. Дана модель відрізняється від інших, оскільки її фокус - на прийнятті рішень, але і вона підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу

на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від мінливих перемінні ситуації ухвалення рішення.

Контрольні запитання:

1. В чому сутність авторитарного стилю керівництва?
2. Охарактеризуйте демократичний стиль керівництва.
3. В чому особливості ліберального стилю керівництва?
4. Назвіть чотири системи стилів лідерства Лайкерта.

Тема 5. Ризикозахищеність організації

5.1 Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.

5.2 Класифікація ризиків в економіці.

5.3 Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.

5.1. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність

Розгляд господарського суб'єкта ринку (фірми, підприємства, об'єднання, холдингу) як виробничої системи, тобто як сукупності взаємодіючих між собою, а також з довкіллям елементів змушує визнати, що його розвиток носить стохастичний характер. Тому рішення, що приймаються власником виробничої системи, завжди пов'язані з ризиком.

Що таке ризик в економіці? Перш за все, визначення ризику повинно бути таким, що відображало б стохастичний характер розвитку виробничої системи, тобто давало можливість її імовірнісної формалізації—побудови імовірнісної моделі ризику. В основі теорії ймовірності лежить поняття випадкової події, а точніше простору елементарних випадкових подій (його позначають W). Поняття випадкової події в теорії ймовірностей чисто абстрактне поняття — це довільна множина. Елементарна подія - це подія, з якої не слідує ніяка інша, крім самої себе. У сучасній теорії ризикології, ризики розглядаються як цілком реальні події.

Серед елементарних подій в економіці виділяють важливий їх клас — наслідки. Наслідком в ризикології є: шкода, втрати, перевитрати, збитки, виграш, програш, вигода, прибуток, дохід, відхилення від цілі. Шкода, втрати, перевитрати, збитки, банкрутство, небажане відхилення від цілі складають поняття наслідків з негативним результатом, а виграш, вигода, прибуток, дохід, відхилення від цілей у позитивний бік складають поняття наслідків з позитивним результатом.

Коли випадкові події в економіці не дають наслідків, то говорять про випадкові події з нульовим результатом.

Ризик в економіці - іде можливість з невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Наведене визначення ризику дозволяє розглядати його як імовірнісну категорію, а події називати ризиковими.

З точки зору теорії ймовірності наслідки утворюють певну групу елементарних подій.

Перейдемо до визначення господарського ризику в економіці.

Будемо розглядати множину подій (їх називають діяльністю суб'єктів господарювання), які мають безпосереднє відношення до нього. Сукупність ризикових подій для суб'єкта господарювання назвемо його ризиковою діяльністю.

Це можуть бути ризикові події, джерелом виникнення яких є сам суб'єкт господарювання, у цьому випадку говорять про ризикові події суб'єктивного характеру, так і зовнішні ризикові події відносно суб'єкта господарювання - ризикові події об'єктивного характеру.

Господарський ризик в економіці - це можливість об'єктивно - суб'єктивного характеру, з невизначеним результатом, випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Ризикові ситуації бувають:

1. Визначені, коли є повна інформація про фактори ризику, що створюють ризикову ситуацію.

2. Невизначені, коли така інформація відсутня повністю або частково; невизначені ситуації називають просто " невизначеність".

Серед факторів ризику важливе місце займає фактор часу. По відношенню його значення невизначені ситуації, в яких знаходиться суб'єкт господарювання називають станом невизначеності, в яких знаходиться суб'єкт господарювання. Таким чином, стан невизначеності є одномоментним зрізом ризикової ситуації.

Оскільки ризикові події можуть бути як об'єктивного характеру, так і суб'єктивного, то відповідно можна розгадати об'єктивну і суб'єктивну невизначеність.

Об'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня інформація про внутрішні фактори суб'єкта господарювання, що утворюють ризикову ситуацію.

Суб'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня зовсім інформація про зовнішні фактори, що утворюють ризикову ситуацію.

5.2 Класифікація ризиків в економіці

Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.

Для розуміння класифікаційної структури ризиків потрібно Ввести ряд понять.

Предметами будемо називати множину випадкових подій, Які не слідують ні з яких інших. Предмети, що породжують невизначеність називають джерелом ризику.

Як відомо, класифікація у загальному значенні — це система супідрядних понять у якій-небудь галузі знання, складена на основі обліку загальних ознак об'єктів і закономірностей зв'язків між ними. Класифікація дозволяє орієнтуватися в різноманітті об'єктів і є джерелом знання про них.

Визначення об'єктів класифікації ризиків можна здійснити за такою схемою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B,$$

де С — причини і джерела ризикових подій,

А — ризикові події,

В — їх наслідки.

Таким чином, класифікація ризиків повинна здійснюватися за причинами, джерелами і результатами їх наслідків.

Взагалі в економіці можна виділити чотири джерела виникнення ризиків:

— господарська діяльність;

— особистість;

— політична ситуація;

— природні явища.

За масштабом джерел виникнення ризиків в економіці ризики можна розглядати на:

- а) рівні країни;
- б) рівні регіону;
- в) рівні галузі;
- г) рівні підприємства, фірми, організації.

Перших три ризики можна об'єднати одним поняттям — макроризики, останній — мікроризики. У свою чергу ризики господарської діяльності за масштабом можна поділити на господарські ризики країни, регіону, галузі, підприємства.

Якщо стати на шлях формалізації, то маючи за певною ознакою N випадкових подій, що породжують ризикові події, із них можна утворити 2^m-1 підмножин подій, які можуть бути джерелами ризиків. Число 2^m-1 може бути досить великим і це наводить на думку про неможливість створення єдиної класифікаційної схеми ризиків в економіці. Слідуючи Балабанову [13], дамо орієнтовну схему класифікації ризиків в економіці на мікрорівні.

За результатами наслідків усі ризики в економіці можна поділити на виправдані і невинуваті. Винуваті ризики — це ризики з нульовим або негативним результатом, невинуваті — це ризики з негативним або позитивним результатом, а також з негативним або нульовим або позитивним результатом. В економіці виправдані ризики називають чистими (простими, статичними, об'єктивними), а невинуваті — спекулятивними (динамічними, суб'єктивними).

До чистих ризиків належать: природні, політичні, торгові. Найважливіший клас ризиків складають фінансові ризики,

пов'язані з випадковими втратами фінансових ресурсів (грошових коштів) як власних, так і позикових.

За кінцевим результатом фінансові ризики належать до спекулятивних ризиків. У свою чергу фінансові ризики розділяються на три види - комерційні ризики, ризики пов'язані з купівельною спроможністю грошей, інвестиційні. Подальшу класифікацію кожного виду фінансових ризиків і їх характеристики можна знайти в багатьох виданнях з теорії ризику.

У процесі проведення господарсько-фінансової діяльності підприємство постійно стикається з виникненням різних ризикових подій, що обумовлює необхідність побудови класифікаційної схеми ризиків суб'єкта господарювання. В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності.

Таким чином, основою класифікацій ризиків у діяльності підприємства є наслідки ризикових подій і їх результатів. Подальша класифікація ризиків суб'єкта господарювання здійснюється за факторами, що обумовлюють суб'єктивну і об'єктивну невизначеність його економічної поведінки.

Так ризики діяльності підприємства — це множина випадкових подій з можливими наслідками для нього. Ризики діяльності підприємства поділяються на ризики звичайної діяльності і ризики надзвичайної діяльності. Ризики надзвичайної діяльності підприємства — це ризики з нульовим або негативними результатами за такими факторами зовнішнього характеру:

1. Природно-географічні фактори.
2. Демографічні фактори.
3. Суспільно-політичні фактори.

Ризики за природно-географічними факторами називають просто природними, за демографічними факторами — де-мографічними, за суспільно-політичними — політичними. Стосовно суб'єкта господарської діяльності серед природних ризиків виділяють екологічні ризики, що пов'язані із забрудненням довкілля і майнові ризики — це ризики втрати майна внаслідок стихійних природних явищ (пожежі, повені, землетрусу і т.д.), як правило, з негативним фінансовим результатом — втрати майна. Майнові ризики можна класифікувати і за суспільно-політичними факторами — це ризики втрати майна в результаті кримінальних дій (крадіжки, диверсії, рекету), відчуження майна в силу дій місцевих органів влади або інших власників.

Серед політичних ризиків слід виділити податкові ризики, що виникають для суб'єкта господарювання в результаті зміни податкового законодавства.

Інші ризики — це ризики звичайної діяльності (див. рис. 2) поділяються на ризики фінансової діяльності, інвестиційної діяльності, іншої операційної діяльності. Останні діляться на ризики основної діяльності, збутової діяльності і ризики управління.

Ризики фінансової діяльності — це множина випадкових подій, які приводять до змін розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства і їх співвідношення. Класифікація ризиків фінансової діяльності здійснюється за факторами як зовнішнього характеру, так і внутрішнього і за результатами їх наслідків. Так, за фактором зовнішнього характеру купівельної спроможності грошей, фінансові ризики поділяються на інфляційні і дефляційні, валютні. У свою чергу валютні ризики підлягають подальшій класифікації. Що стосується ризикових подій, пов'язаних із зміною співвідношення між власним і позиковим капіталом, то вони складають поняття ризику фінансової стійкості підприємства. Ризикові події, що відносяться до ліквідності оборотних активів підприємства, породжують ризик неплатоспроможності підприємства.

Ризик інвестиційної діяльності характеризується такою ризиковою подією як інвестування коштів з такими наслідками: повна або часткова втрата вкладених коштів, недоотримання очікуваних доходів або отримання понад запланованих доходів. За результатами інвестиційний ризик належить до спекулятивних. За факторами зовнішнього характеру (по відношенню ринкового середовища) інвестиційний ризик класифікується: процентний ризик і кредитний ризик. У свою чергу процентний і кредитний ризики підлягають подальшій класифікації. За факторами внутрішнього характеру (філософія підприємства і принципи його діяльності) інвестиційні ризики класифікуються за видом інвестицій: 1) ризики капітальних інвестицій; 2) ризик фінансових інвестицій; 3) ризики реінвестиції.

Під ризиком фінансового інвестування результатів ризикові події, що виникають у результаті проведення таких господарських операцій: придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів. Як відомо, фінансові інвестиції поділяються за способом вкладення в залежності від участі чи неучасті в управлінні підприємством. Тому ризики фінан-

сового інвестування можна поділити на ризики: 1) прямого інвестування, 2) портфельного інвестування. Ризики прямого інвестування — це ризики господарських операцій, які передбачають внесок коштів або майна в статутний капітал юридичної особи в обмін на корпоративні права або безпосереднє внесення будь-яких цінностей на основі договору інвестицій. Ризик портфельних інвестицій виникає в результаті ризикових подій, що пов'язані з придбанням цінних паперів і інших фінансових інструментів за грошові кошти на біржовому ринку.

Ризики капітальних (реальних) інвестицій це ризики пов'язані із вкладенням коштів у створення, реконструкцію і технічне переоснащення підприємств, інших об'єктів нерухомості і нематеріальних активів, що підлягають амортизації.

Усі види інвестиційних ризиків капітального інвестування, прямого інвестування і портфельного інвестування підлягають подальшій класифікації.

До ризиків основної діяльності відносять ризикові події, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг).

Ризик виробничої діяльності характеризується ризиковими подіями при здійсненні будь-яких видів виробничої діяльності. Це ризикові події: неадекватного використання сировини, росту собівартості, втрат робочого часу, використання нових методів виробництва, зниження цін на продукцію підприємства, ріст фонду заробітної плати, зниження запланованих об'ємів виробництва і реалізації продукції, низька дисципліна постачання, фізичний і моральний знос обладнання.

У свою чергу виробничі ризики можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед виробничих ризиків можна виділити один із найбільш небезпечних видів ризиків — ціновий ризик. Він проявляється в непередбаченому підвищенні або падінні рівня цін на ресурси і вироблену продукцію.

Ризик збутової діяльності — це ризики, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством. За кінцевим результатом їх можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед чистих збутових ризиків виділяють транспортні ризики.

Спекулятивні збутові ризики — це комерційні ризики.

Назвемо декілька причин комерційних ризиків:

> зниження об'ємів реалізації внаслідок падіння попиту на товар, витискання його з ринку конкуруючим товаром;

> підвищення закупівельної ціни товару;

> підвищення витрат обігу в порівнянні з плановим. Ризики в управлінні — це ризики в прийнятті управлінських рішень, що здійснюються в умовах невизначеності, тому ризик в управлінні може розглядатися як характеристика ризикових подій, що виникають у результаті цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності.

Слід розуміти прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації і ризик у прийнятті управлінських рішень. Перше поняття відноситься до ідентифікації (класифікації) тих ризиків, в умовах яких приймаються управлінські рішення. Вірніше, управлінські рішення приймаються, коли ідентифікація ризиків уже відбулася. Що стосується другого поняття, то після прийняття управлінського рішення уникнути ризику, можливо, і не вдасться, і більше того можливе його посилення. Збільшення ризику (збільшення імовірності ризикової події) в кількісному вимірі і складає по-

няття ризику в прийнятті управлінських рішень. Наступний приклад говорить сам за себе. Якщо підприємець знає, що в результаті конкурентної боротьби (ризикової події) він втрачає близько 10% запланованого прибутку і в результаті прийняття управлінського рішення на зменшення втрат прибутку він втрачає 15% запланованого прибутку, то $5\% = 15 - 10$ втрат прибутку складають величину ризику від прийнятого рішення. Таким чином, на ризик звичайної діяльності прямо впливають управлінські ризики.

Ризик у прийнятті управлінського рішення, виходячи із самого його визначення, — це ризик у виборі альтернатив. Він існує як на стадії мотивації прийняття рішень, у цьому випадку експериментально розрізняють мотивований ризик — розрахований на ситуаційні переваги в діяльності і немотивований ризик (коли ні на що не розраховують), так і на стадії вибору оптимальних рішень (плану дій), у цьому випадку ризик може розглядатися як ризикова ситуація вибору між двома варіантами дій — може бути більш привабливим, але менш надійним і навпаки на стадії реалізації рішень ризик розглядають по відношенню очікуваних результатів як виправданий і невиправданий. Коли ризик дає позитивний результат, то він виправданий, коли негативний або нульовий результат — то невиправданий.

Такий підхід до ризику управлінських рішень дозволяє в рамках концепції мотивації пояснювати прояв в особистості тенденцій до ризику, схильність до ризику, тобто в умовах вибору завдань різної складності виявити зв'язки між рисами характеру особистості і її схильності до ризику. Таким чином, це дозволяє підійти до поняття ризику в психології. У психології ризик означає звернення до діяльності при відсутності впевненості в досягненні цілі (мети).

Що нового вносять у загальну класифікацію управлінські ризики? їх безпосередній вплив на ризики звичайної діяльності є доповненням до характеристики вже існуючих ризиків. Як приклад можна розглянути більш широкий клас ризиків, ніж збутові ризики — це маркетингові ризики. Маркетингові ризики — це такий вид ризиків, який виникає під час збуту продукції (послуг), а також у процесі взаємодії з контрагентами і партнерами з метою організації продаж. Маркетингові ризики поділяються на:

- безпосередньо збутові ризики;
- ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції;
- ризики непередбачуваної конкуренції.

У свою чергу, безпосередньо збутові ризики поділяються на:

- ризик помилкового вибору цільового сегменту ринку;
- ризик недостатнього менеджменту (вибору стратегії) продажу продукції;
- ризик неправильної організації маркетингових досліджень;
- ризик помилкового ціноутворення;
- ризик невдалої організації мережі збуту і просування товару.

Всі ці ризики належать до ризиків прийняття управлінських рішень.

До ризиків непередбачуваної конкуренції належать:

- а) ризик входу на продуктовий ринок (управлінський);
- б) ризик зародження нових фірм;

в) ризик експансії на місцевий ринок з боку зарубіжних експортерів.

На основі приведеної класифікації ризиків можна робити подальшу їх структурування. Серед ризиків прийняття управлінських рішень важливе місце займають ділові ризики — як категорія, що визначає здійснення діяльності в умовах не-визначеності, при яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставленої цілі. Якщо такою метою є прибуток, то такий діловий ризик назвемо підприємницьким. Джерелом виникнення підприємницьких ризиків є підприємницька діяльність. Класифікація цих ризиків здійснюється за видами підприємницької діяльності — виробничої, комерційної, фінансової, страхової.

По відношенню суб'єкта господарської діяльності ризики можна поділити на зовнішні та внутрішні. Джерелом зовнішніх ризиків є зовнішнє довкілля по відношенню суб'єкта господарювання. Джерелом внутрішніх ризиків є саме підприємство. Підприємницькі ризики, що входять до внутрішніх ризиків, складають групу так званих систематичних ризиків. Це ризики неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики.

Серед зовнішніх ризиків важливе місце посідає група несистематичних ризиків, їх ще називають ринковими або бета ризиками — це валютні, процентні та кредитні ризики разом узяті.

Несистематичні ризики виникають у випадку будь-якого виду підприємницької діяльності. Дана група ризиків є тим максимальним набором ризиків, перевищення яких означає зниження ефективності суб'єкта господарської діяльності.

5.3 Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства

Призначення аналізу ризику — одержання необхідних даних для прийняття управлінських рішень стосовно участі в певній економічній діяльності (проекті) з метою передбачити способи захисту від можливих негативних наслідків ризикових подій.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із задалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеностей.

Найпростіша схема якісного аналізу ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення і аналіз факторів, що змінюють конкретний вид ризику. Ідентифікація вважає встановлення класифікації господарських ризиків, притаманних діяльності підприємства, завершення формування загального портфеля господарських ризиків.

Існує безліч методів переходу від якісного аналізу до кількісного, які складають поняття кількісної моделі ризику.

Схема кількісного аналізу ризику полягає в оцінці ступеня імовірності окремого виду господарського ризику, визначення можливих фінансових утрат. При кількісному аналізі ризику використовуються такі методи:

- імовірісно-статистичний;
- метод зон ризику;
- метод експертних оцінок;

- аналітичний.

Зупинимось на короткій характеристиці цих методів.

Імовірно-статистичний метод застосовується в тих випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико-статистичної інформації. Під час даного методу використовуються дані, що стосуються результативності розглядуваних дій підприємством. Цей метод використовує такі статистичні інструменти, як: середні величини, дисперсію, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

Метод зон ризику створений на основі імовірно-статистичного методу. Зоною ризику називають діапазон утрат (доходу, прибутку, їх імовірності), у границях якого втрати (доход, прибуток їх імовірність) не перевищують допустимого значення встановленого рівня. Щодо певного виду підприємницької діяльності, то під зоною ризику розуміють діапазон утрат (доходу, прибутку їх імовірності), у межах якого даний вид підприємницької діяльності ще можливий. Метод зон ризику поділяється на три види:

- метод доцільності затрат;
- метод утрат прибутку;
- метод розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збору інформації. За цим методом збір і вивчення статистичних даних здійснюється різними спеціалістами (даного підприємства або зовнішніми експертами). У найбільш загальному вигляді суть даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до подання бальних оцінок за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику. Є різні методи експертних оцінок ризику.

Аналітичний метод побудови моделі ризику найбільш складний, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі, доступна лише вузькому колу спеціалістів. Частіше використовується підвид аналітичного методу — аналіз чуттєвості моделі. Він складається із таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого і відбувається оцінка чуттєвості (внутрішня норма доходності, чистий приведений доход, рівень рентабельності, об'єм продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки та інші); розрахунок значень ключового показника на різних етапах (закупівля сировини, виробництво, реалізація, транспортування). Сформовані таким чином послідовності затрат і надходжень фінансових ресурсів дають можливість визначити потоки фондів грошових Коштів для кожного моменту часу (відрізка часу), тобто визначення ефективності.

Цілеспрямовані дії по обмеженню ризику носять назву управлінських ризиків. Під обмеженням ризику розуміють Подолання інформаційної невизначеності як суб'єктивного так і об'єктивного характеру.

Стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризикменеджментом.

Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком

1. Уникнення ризику означає просто ухил від заходів, пов'язаних з ризиком.
2. Утримання ризику означає, що ризик лишається за суб'єктом ризику.

3. Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії).

4. Зниження ризику — це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і об'єкту втрат.

Стан підприємства — це одномоментний зріз його діяльності (або діяльність, віднесена до певного періоду часу). Коли говорять про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі ризикову його діяльність. Коли говорять про ризикозахищеність підприємства, то мають на увазі ефективність управління ризиком діяльності підприємства. Управління ризиками забезпечить стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям. Управління ризиком - багатоступеневий процес, який має за мету зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях. Процес управління ризиком складається з таких етапів:

- аналізу ризику;
- вибору методів впливу на ризик;
- прийняття рішень.

Виходячи із класифікаційної схеми 2 (класифікації як складової аналізу ризику) можна визначити процес управління ризиком.

1. Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства. Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства може бути досягнута, використовуючи такий метод управління ризиком, як передачу ризику, наприклад, страховій компанії з виплатою страхових внесків або передачі частини ризику партнером по проекту з передачею при цьому долі прибутку від реалізації проекту. Навіть у випадку певного страхування ризику підприємство може бути обтяжене ризиком, а саме — управлінським ризиком (ризиком прийняття управлінських рішень), що має прояв у вигляді ризику втраченої вигоди — невдалого проведення процесу страхування, що в кінцевому результаті може привести до перевитрати коштів.

Не часті і катастрофічні ризикові події, як правило, загрожують самому підприємству. При цьому середні характеристики втрат, шкоди в даному випадку грають невелику роль. У прийнятті управлінських рішень відносно таких ризиків слід керуватися характерними для них максимально прийнятими розмірами втрат, шкоди.

Покриття таких ризиків, як правило, здійснюється через страхові фонди, із яких може бути отримано відшкодування збитків.

2. Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства. Коли мова йде про ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства, то в першу чергу мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок діяльності, а одержаний прибуток повинен забезпечити самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх заборгованостей. Фінансова стійкість — це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність.

Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно проводити, використовуючи метод зон, а саме - доцільності затрат. За цим

методом загальний фінансовий стан підприємства поділяють на п'ять фінансових зон, розташованих за ступенем стійкості фінансового стану підприємства.

1. Зона абсолютної стійкості, тобто безризикова зона.

2. Зона нормальної стійкості. Ця зона відповідає області мінімального ризику, коли є мінімальна величина запасів і затрат. Ця зона гарантує платоспроможність підприємства.

3. Зона нестійкого стану. Вона відповідає області підвищеного ризику, коли є надлишок величини запасів і затрат.

4. Зона критичного стану. Ця зона відповідає області критичного ризику, коли в наявності затоварення продукцією.

5. Зона кризового стану. Вона характеризується перевищенням запасів і затовареністю готової продукції, тобто підприємство перебуває на межі банкрутства.

Одним із заходів фінансової ризикозахищеності підприємства є фінансове покриття ризиків, що являє собою мобілізацію грошових ресурсів для здійснення упередження збитків при настанні ризикових подій. Фінансування ризиків може здійснюватися через поточний бюджет підприємства, резервні фонди самострахування, які формуються із власних коштів підприємства, а також страхування ризиків підприємства через страхові фонди, із яких можуть бути одержані відповідні відшкодування збитків. Можуть бути залучені кредитні і інвестиційні ресурси банків та інших фінансових інститутів. Можлива також державна підтримка із спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів.

Фінансуються заходи з управління ризиком з таких джерел:

- власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд і резерви, що формуються із прибутку;
- зовнішні джерела - кредити, дотації і позики;
- страхові фонди;
- фонди самострахування.

У залежності від конкретної ситуації існують різні варіанти залучення тих або інших фондів для фінансування ризиків.

Ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства.

Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, ризик-менеджмент яких підвищує привабливість інвестицій. Тому методи оцінки і управління інвестиційними ризиками має ряд особливостей.

Суть інвестування полягає у вкладенні власного і позикового капіталу у певні види активів, які повинні забезпечити в майбутньому прибуток. Для прийняття рішень про вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка в тій чи іншій мірі підтверджує такі умови:

- забезпечення повного повернення вкладених коштів;
- прибуток повинен бути досить великим, щоб забезпечити привабливість вибраного виду інвестування в порівнянні з іншими можливостями;
- прибуток повинен компенсувати ризик, що виникає в силу невизначеності кінцевого результату. Як правило, критерієм ефективності інвестиційного проекту є найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і його ризиковістю. При цьому можна виділити такі критерії оцінки як комерційна самостійність і ефективність інвестиційного проекту — фінансові та економічні, де, в

першу чергу, аналізується ліквідність проекту в процесі реалізації, у другому випадку здійснюється оцінка доходності, терміну окупності та норми прибутку.

Розв'язок проблеми кількісної оцінки ефективності інвестиційного проекту ґрунтується на використанні простих статистич-них методів оцінки, методах дисконтування для врахування майбутніх платежів і їх внесок у майбутній прибуток. При цьому метод дисконтування найбільш прийнятний для врахування різних ризиків, що виникають у ході реалізації проекту.

Основним параметром даного методу є величина дисконту, яка визначається різними способами. При цьому фактори, що визначають величину ставки дисконту ϵ : без ризикова ставка і надбавка за інвестиційний ризик.

Оцінка інвестиційних ризиків має істотне значення для прийняття рішень про участь у проекті. Відомо, що високий ризик знижує комерційну привабливість проекту. При цьому збільшення повинно бути компенсовано наявністю додаткових засобів, що враховуються в складі ставки дисконту. Таким чином, ставка дисконту може слугувати узагальненим показником для врахування впливу різноманітних факторів ризику на привабливість інвестиційного проекту.

Ризикозахищеність основної діяльності підприємства.

Що стосується ризикозахищеності збутової діяльності підприємства, то вона цілком залежить від вибору і проведення маркетингової стратегії підприємства, це — вибір цільового сегменту ринку, організація маркетингових досліджень, ціноутворення організація мережі збуту і просування товару.

Дослідження проблем в управлінні підприємством буде неповним без проведення комплексного аналізу ризикозахищеності підприємства. Метод, який є найбільш повною процедурою виявлення ризикозахищеності підприємства, — це метод аналізу ієрархій. Доцільність застосування цього методу визначається тим, що враховує роль людини в складних організаційних системах і відповідає ідеям так званої системи філософії в управлінні.

Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшою обробкою послідовності міркувань керівників (метод менеджерів) за парними порівняннями.

На першому етапі цього методу виявляються найбільш важливі елементи проблеми; на другому — найкращий спосіб перевірки спостережень, випробування та оцінки елементів. Наступним етапом може бути напрацювання способів застосування рішень.

Детально метод аналізу ієрархій описується такими принципами:

1. Структурування проблем у вигляді ієрархій (декомпозицій).
2. Дискримінація і порівняльні міркування.
3. Встановлення пріоритетних критеріїв і оцінки альтернативи за критеріями.
4. Синтезування — поєднання ієрархічних декомпозицій і шкали відносної важливості.

Контрольні запитання:

1. Які існують ризикові ситуації?
2. Назвіть джерела виникнення ризиків.
3. Які ризики належать до ризиків непередбачуваної конкуренції?
4. Які методи використовуються при кількісному аналізі?

5. В чому полягає ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства?
6. Від чого залежить ризикозахищеність основної діяльності підприємства?

Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації

6.1 Результативність як об'єкт управління.

6.2 Управління за результатами: фінський досвід.

6.3 Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

6.1 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 внутрішньо-організаційної 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".

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 організації;
- 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. 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. 6.1).

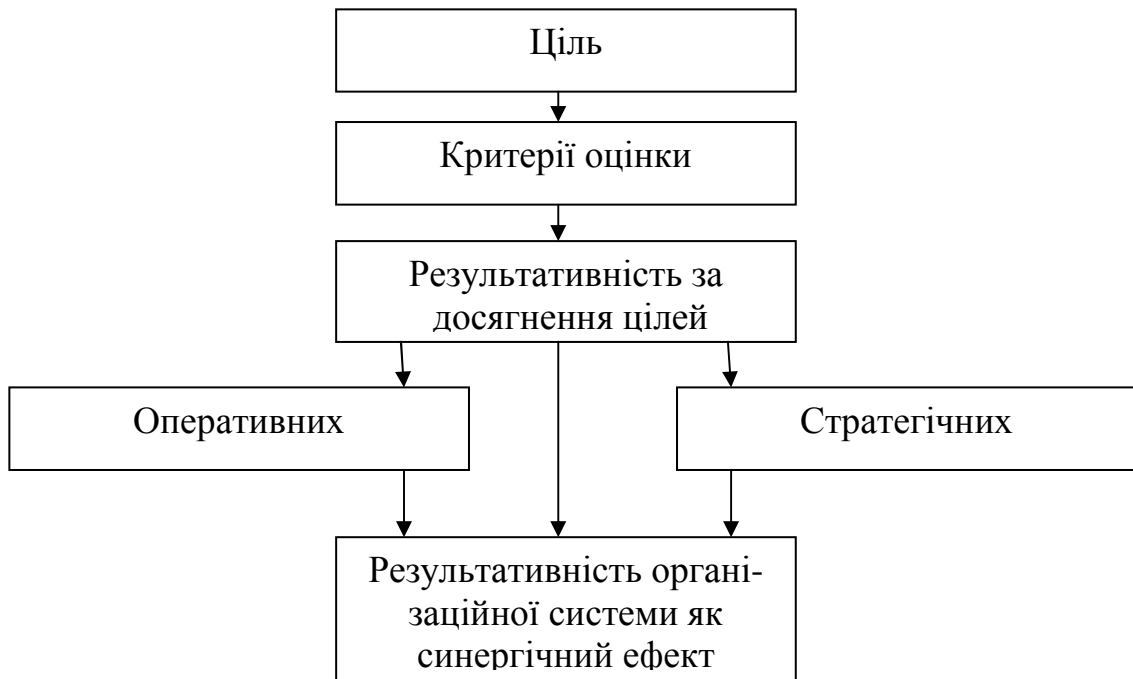


Рис. 6.1 - Схема управління результативністю організаційної системи

6.2 Управління за результатами: фінський досвід

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, потреби, 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 й безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес. Протягом багатьох років у всьому світі була популярною концепція управління за цілями, але вона погано впроваджувалась. Почалися пошуки нових підходів, у результаті яких з'явилася концепція управління за результатами. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів — стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Відомо, що сутність трудової діяльності завжди передбачає результативність спільної праці. Для досягнення конкретних результатів необхідно виконати багато різноманітної роботи. Так, на промисловому підприємстві, наприклад, хтось повинен піклуватися про безперебійне надходження сировини, на кожній ділянці слід мати необхідне обладнання й достатню кількість робітників. Кожний член трудового колективу вносить у виробничий процес свою лепту, що формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного робітника, якщо його праця правильно спланована, є складовою частиною загального успіху. Чим

меншим є трудовий колектив, тим простіше згуртувати його в одне ціле, що добре взаємодіє. Тут нема необхідності в якомусь особливому управлінні, тому що кожний по-своєму керує власною роботою, додаючи її до цілого. У малій організації зазвичай нема нікого, хто виконував би тільки функції керівника; в ній усі беруть участь у конкретному трудовому процесі. Однак зі зростанням самої організації з'являються люди, для яких функція управління стає основною. Йдеться про керівників. Проте кожний працівник також керує собою і своєю роботою, як частиною цілого. Чим краще це йому вдається, тим меншою є потреба в спеціальному управлінні. Рис. ілюструє зміст управління як роботу з управління і як роботу керівника.

У кожній організації є свої цілі. Чим краще вони відомі й зрозумілі працівникам, тим більшою є вірогідність того, що вони будуть здійснені. Відповідно до схеми, управління поділяється на дві частини (умовно, оскільки на практиці вони взаємопов'язані): управління діяльністю організації й управління людьми.

Управління організацією спрямоване на досягнення потрібних результатів у даному конкретному оточенні. За допомогою системи управління керівники прагнуть впливати на процес здійснення поставленої мети на всіх етапах — на стадії планування, виконання й контролю за виконанням. На практиці це є робота з управління діяльністю. Якщо ми чітко керуємо своєю діяльністю, то менше підстав втручатися в неї іншим. Це за умови, коли ми добре знаємо цілі, які поставлені перед нами. На практиці для виконання своєї роботи нам час від часу необхідна підтримка колег і керівника. Чим більше людей працює в колективі, тим важливіше, щоб хтось керував ними — як групами, так і окремими співробітниками. Тобто для ефективного управління діяльністю організації необхідно здійснювати управління людьми.

Зазвичай управління людьми поділяється на управління собою, групою й персоналом усієї організації. Персонал організації може означати працівників одного відділу чи цеху або всіх робітників підприємства чи державної установи, разом узятих. Коли йдеться про управління діяльністю організації, то даному розподілу на рівні окремого індивіда відповідає управління своєю роботою й використанням свого часу, на рівні групи — управління діяльністю групи й на рівні організації — управління діяльністю організаційної одиниці або всієї організації в цілому.

Управління людьми з погляду діяльності організації означає прагнення досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника також має на меті досягнення людьми їхніх особистих цілей, зокрема тих, які близькі інтересам трудового колективу. Таким чином, робота керівника має значення не лише за результатами організації, а й із позиції особистого життя працівників.

Управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що постають перед організацією. Виходячи з такого розуміння управління, люди, які працюють на даному підприємстві, виконують завдання, поставлені перед ними керівництвом. Спрощуючи, можна сказати, що єдиною метою управління є досягнення результатів. Однак для цього необхідно володіти питаннями як управління діяльністю, так і управління людьми.

Основне завдання керівника — досягати результатів. Їх досягнення передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління: планування, здійснення планів і контролю. Але ці основні етапи процесу управління слід постійно оновлювати з урахуванням вимог майбутніх змін в зовнішньому середовищі й відповідних змін у самій організації, тобто прагнути досягти нових результатів як загального знаменника процесу розвитку. Система управління, що спрямовується на отриманий результат, і є управлінням за результатами. Для досягнення успіху дуже важливо, щоб керівництво організації чітко з'ясувало для себе, чого воно прагне й чого може досягти в даній конкретній ситуації, тобто з'ясувати свої цілі. Це дає керівництву можливість оцінити стратегічні вихідні чинники діяльності організації. Такими чинниками можуть бути, наприклад, сучасний рівень завдань, що висуваються, дійовість комерційних ідей, проміжні цілі й порядок їх важливості, а також характер обраної стратегії.

На практиці постійно постає питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів організації, а це означає щорічне визначення найважливіших цілей і результатів.

Головними результатами можуть бути такі:

- комерційної діяльності;
- функціональної діяльності;
- так звані результати підтримки.

Багато важить визначення основних цілей і результатів комерційної діяльності, ранжування їх у порядку важливості й досягнення їх узгодженості на всіх рівнях організації. Результати комерційної діяльності найвиразніше проявляються під час підведення балансу або оцінки контрольних показників. Це може бути оборот покриття витрат, змінні й фіксовані витрати, використання капіталу (інвестиції, обігові кошти тощо), рентабельність та ін.

Якщо ж даний підрозділ не зайнятий комерційною діяльністю (хоча за витрати відповідає будь-який підрозділ), то для нього можна визначити функціональні цілі й результати. Це може бути кількість і якість виробленої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, енергії і т. д. Щодо них встановлюються й абсолютно конкретні цілі, які піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності й економічності. Ці головні результати зазвичай корелюють — позитивно або негативно — з різними складовими балансу.

Результати підтримки, відповідно до своєї назви, сприяють досягненню комерційних й функціональних результатів. Як приклад зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, групи й види продукції, що випускається, відносини із зовнішніми групами. Результати підтримки зсередини організації можна встановити відносно мотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу й проходження інформації.

Наведені приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття "результат" є досить широким і багатогранним. Вихідним моментом при ньому є те, що для кожного робітника або групи робітників встановлюються деякі важливі для них результати й цілі, за допомогою яких виконання завдань і

використання робочого часу й інших ресурсів можна спрямувати на досягнення головних цілей, що постають перед організацією.

Основними етапами процесу управління за результатами є процес з'ясування результатів, процес управління за ситуацією й процес контролю за результатами.

Процес з'ясування результатів починається з глибокого аналізу спрямувань, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням лінії діяльності й комерційних ідей для їх здійснення. Результати, що відповідають спрямуванню організації, виражаються у вигляді певних цілей, стратегій, головних результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають спрямуванню керівного персоналу, проявляються у вигляді головних результатів, цілей і календарних планів використання часу. Спрямування кожного члена організації проявляються своєю чергою у вигляді планів просування по службі й у цілому в житті.

Процес управління за ситуацією можна назвати ще управлінням за днями. Основою цього процесу є організація справ, діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо важкою справою є управління людьми й оточенням, яке неможливо передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією, передбачає, що керівники мають здібності до аналізу й беруть до уваги суттєві зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники. Необхідно володіти також різними стилями керівництва і впливу, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася. Крім того, при управлінні за ситуацією необхідні наполегливість і творчий підхід.

У процесі контролю з'ясовується, які результати у сфері комерційної діяльності досягнуті за планом і які випадково. Крім того, з'ясовується, як виконуються плани персоналу щодо просування по службі й у житті кожного працівника. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішення щодо результатів контролю з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання їх у процесі повсякденного управління або вже під час складання наступного річного плану. Якщо ці заходи мають широкомасштабний характер, тоді вони враховуються у стратегічному плануванні. Найважливіші висновки в частині планування просування по службі й у житті слугують цілями трудової й життєвої мотивації.

Виходячи із вищенаведеного, 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 ре-

зультатами 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 системі 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.

6.3 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".

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. Ефективність визначається таким способом, який інколи називається ефективною Паретто. В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття "ефективність". Одні автори ототожнюють ефективність із результативністю, інші — виокремлюють результативність.

Результативність управління — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти, наприклад:

- Мета
- Виживання в перспективі
- Критерії результативності
- 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 тощо

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.

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.

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.

Таблиця 6.1 - Система критеріїв оцінки управління

Показники оцінки системи управління	Формула для розрахунків	Позначення
Питома вага витрат на управління (Π_3)	$\Pi_3 = Z_y \times 100 / \Phi_{of} \times K_1 + \Phi_{ob} \times K_2$	Z_y – витрати на управління; Φ_{of} – вартість виробничих фондів; Φ_{ob} – вартість нормованих оборотних засобів; K_1 – коефіцієнт коригування за рівнем концентрації виробництва; K_2 – коефіцієнт коригування за рівнем кооперування

Продовження табл. 6.1

Результативність управлінської діяльності (P_y)	$P_y = T_1/T_2$	T_1 – темп приросту продуктивності праці; T_2 – темп приросту фондоозброєності.
Критерій ефективності управління (E_y)	$E_y = Z_y/P_y$	P_y – результативність управлінської діяльності; Z_y – витрати на управління

Для оцінки цієї характеристики використовуються такі коефіцієнти, що розраховуються на основі функціональної і структурної моделей об'єкта.

Коефіцієнт актуалізації функцій:

$$K_a = F_n / F_3,$$

- де F_n – необхідні функції;
 F_3 – загальна кількість можливих функцій.
 • Коефіцієнт концентрації функцій:

$$K_k = C_{вн} / C_3,$$

де $C_{вн}$ – зовнішні зв'язки організації;

C_3 – загальна кількість зв'язків.

- Коефіцієнт функціональних можливостей:

$$K_{\phi} = F_n / F_3 + F_p,$$

де F_p – кількість потенційних функцій.

Економічна ефективність характеризується системою трьох показників:

$$E_{\epsilon} \begin{cases} \epsilon; \\ p(\epsilon); \\ c[c(\epsilon); p(\epsilon)]. \end{cases}$$

- 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:

$$E = C/K,$$

де K — якість виконання функцій;

C — витрати на одиницю якості функцій.

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";

- 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:

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно якнайповніше реалізувати її ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

$$E = E^1 \times E^2,$$

- де: E — рівень загальної ефективності;
 E^1 — рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);
 E^2 — рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

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.

Контрольні запитання й завдання

1. Охарактеризуйте результативність як об'єкт управління.
2. В чому полягає управління за результатами?
3. Що вам відомо про фінський досвід?
4. Які основні підходи до оцінки ефективності менеджменту ?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2 Корпоративне управління

Тема 7. Теоретичні основи корпоративного управління

- 7.1 *Визначення та зміст поняття „корпоративне управління”.*
- 7.2 *Вплив зовнішнього середовища на функціонування корпорацій.*
- 7.3 *Моделі корпоративного управління*

7.1 Визначення та зміст поняття „корпоративне управління”.

Система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів. Тип застосовуваної моделі залежить від структури компанії, що існує в межах ринкової економіки, і відображає сам факт поділу функцій володіння й управління корпорацією.

Одне із завдань корпоративного управління – нагляд і контроль за діями управлінського персоналу в умовах, коли функції управління і володіння корпорацією суперечать одна одній через «розпорошеність» акціонерного капіталу.

Міжнародна фінансова корпорація визначає корпоративне управління як систему виборних та призначених органів, які управляють діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямоване на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства.

Згідно з визначенням Світового банку корпоративне управління поєднує в собі норми законодавства та практику господарювання в приватному секторі,

що дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність.

З юридичної точки зору, корпоративне управління – це передбачена чинним законодавством система органів, що здійснюють управління діяльністю господарського товариства для забезпечення ефективності, а також з урахуванням інтересів учасників товариства й інших зацікавлених осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників і покупців, державних органів).

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників акціонерів. У широкому розумінні корпоративне управління – це захист та врахування інтересів як фінансових, так і не фінансових інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації (концепція «співзасновників»). До не фінансових інвесторів найчастіше відносять співробітників, які мають специфічний досвід саме для цієї корпорації, постачальників специфічного обладнання для неї, місцеву владу (інфраструктура та фіскальна політика в інтересах корпорації)

Відокремлюючи корпоративне управління як певний тип, особливості якого зумовлені специфікою корпорації як об'єкта управління, його визначають як «управління, що побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їх ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів (корпоративні комунікації), базується на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам), врешті решт, – це управління, яке

породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, настанов, принципів поведінки».

Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок: система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої акціонерне товариство має представляти та захищати інтереси своїх акціонерів. Варто зазначити про наявність широких можливостей участі в акціонерній власності, експансії акціонерного капіталу, що дає складні варіанти поєднання капіталів і, відповідно, непостійне коло зацікавлених

сторін навіть упродовж малих проміжків часу.

Отже, *корпоративне управління* – це управління організаційно-правовим полем бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо та між-фірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей. Такий погляд на сутність корпоративного управління відображає взаємозв'язок корпоративного управління та управління інтегрованими корпоративними структурами.

7.2 Вплив зовнішнього середовища на функціонування корпорацій.

Ефективність корпоративного управління визначають як результат поєднання чотирьох факторів, які застосовують відповідно до національної або регіональної специфіки: особливості національного законодавства, тип власності, органи управління, суспільний тиск. Вивчаючи їх, можна досягнути глибшого розуміння національного «регуляційного» середовища, з яким взаємодіють корпорації.

Концептуалізація корпоративного управління за цими уявленнями дозволяє дослідити та зрозуміти сили, які впливають на компанію. Можна ідентифікувати

сили, від яких залежить поведінка компанії, і розглянути суперечливі вимоги, що впливають на її діяльність. Звичайно, ці елементи постійно змінюються.

Причому не існує критеріїв, за якими можна скласти «рейтинг» регуляційних законів і норм, типів власності чи суспільних традицій як джерел впливу на корпорацію.

Загальна характеристика регуляційних систем. Мета регламентації забезпечення такого стану, коли корпорації, задовольняючи свої цілі, водночас сприяють (або хоча б не заважають) зростанню суспільного добробуту.

Обсяг регуляції. Корпоративне законодавство в країнах із ринковою економікою майже скрізь однакове і регуляційна система є головним орієнтиром для правління та ради директорів, бо дуже чітко конкретизує сподівання щодо поведінки корпорації.

Суворість. На відміну від попередньої характеристики суворість регуляційних актів неоднакова не тільки в різних країнах, а й у різних регіонах однієї країни і залежно від того, у якій галузі промисловості їх застосовують.

Джерела. Із погляду корпорацій джерело регуляційного тиску має виняткове значення. Міра відповідальності корпорацій залежить від того, на якому рівні введено закони: міжнародному, національному, державному чи галузевому; це формальні законодавчі акти або неформальні, дотримувані на практиці правила. Від джерела залежить міра «слухняності» компанії, а також «ціна» згоди на додержання того чи іншого стандарту.

Запровадження. Ефективність будь якої ухвали визначають механізми її запровадження, які, власне, забезпечують її виконання. Ці механізми в різних національних середовищах дуже різні. Неодмінною умовою запровадження правила має бути гарантія, що з цього правила немає винятків.

Найпомітніший вияв експансії законодавства, що спостерігається протягом останніх 20 років, – перехід контролю за корпоративною діяльністю з корпоративного простору до громадського. Ця ситуація мала неминуче виникнути через масштаби, складність та географічну розпорошеність корпоративної діяльності. У разі, якщо уряд не запроваджує тих або інших норм, то їх, у цьому випадку, створюють самі корпорації [19].

Суспільний тиск. Державна система регуляції залишилася б порожньою оболонкою, якби не існувало тиску з боку суспільства, яке вимагає певної покори від корпорації. Ігнорування суспільного тиску може призвести до негативних наслідків для діяльності компанії. Бажання і можливості населення чинити тиск на бізнес у різних країнах дуже різний; вони є наслідком політичного та соціального розвитку суспільства.

Типи власності. У суспільстві приватна та/або державна власність – це найголовніші чинники підзвітності корпорацій.

Державна власність. Державну форму власності як спосіб забезпечення підзвітності та відповідальності перед товариством по різному використовують в різних країнах і навіть в одній країні у разі політичних змін. Досвід різних країн Заходу та Сходу показав, що державна власність не гарантує підзвітності. Притаманний усім суспільствам плюралізм робить неминучою взаємодію діло-

вих кіл з державною бюрократією, а це, в свою чергу, породжує плутанину й неефективність.

Приватна власність. Приватні власники завжди були могутньою і таємничою силою, що «управляла» європейськими та американськими корпораціями. Поступово власність розпорошувалася між приватними акціонерами і вплив власників змінювався. Чотири типи власності змінюють один одного, утворюючи щось подібне до циклічного процесу

7.3 Моделі корпоративного управління

Кожна країна має власну модель корпоративного управління, характерні ознаки якої зумовлені особливостями національного менеджменту. Моделі різняться за складом учасників, законодавчою базою, що регулює їх взаємовідносини, вимогами щодо розкриття інформації тощо. Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством зумовлено як історичними факторами розвитку тієї чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. За загальними ознаками конкретного вияву названих та інших елементів моделі поділяють на *англо-американську*, *західноєвропейську (німецьку)* та *японську*. Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, але тепер уже можна визначити ще одну модель – це корпоративну модель країн з перехідною економікою, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних відносин. Основні елементи зазначених моделей корпоративного управління такі:

1. країни поширення;
2. головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин;
3. законодавчі норми;
4. структура володіння акціями;
5. моніторинг діяльності;
6. форми та засоби фінансування;
7. структура ради директорів;
8. вимоги до розкриття інформації;
9. корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів.

Розглянемо докладніше кожен з наведених моделей корпоративного управління.

Англо-американська модель

Англо-американська модель (застосовують у корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади і деяких інших країн) характеризується наявністю індивідуальних і інституційних інвесторів і кількістю незалежних (яка постійно збільшується), тобто не пов'язаних з корпорацією, акціонерів (їх називають «зовнішніми», або «аутсайдерами»), а також чітко розробленою законодавчою базою, яка визначає права й обов'язки трьох ключових учасників – директорів, менеджерів і акціонерів.

Акціонерний капітал американських корпорацій надто розпорошений. У Великобританії і США власників типових корпорацій багато, а частка їхніх акцій мала порівняно з розмірами корпорації. Оскільки немає головного власника

акцій, жодна окрема група осіб не може розраховувати на верховенство своїх інтересів або особливі права представництва.

Американська модель корпорації створювалася з урахуванням ринково орієнтованої фінансової системи на основі розвинутого ринку капіталу, широкого набору різних фінансових інструментів. Промисловий капітал збільшувався за рахунок нових емісій акцій, тому майже немає потреби у довгостроковому кредитуванні як засобу збільшення капіталу корпорацій. Роль банків зведена до акумулювання коштів і короткострокового кредитування. На сьогодні у США поширені два основні види корпорацій: у першому консолідує ядро – банківський холдинг, у другому – виробничо-технологічний комплекс.

Ключові учасники. Учасники англо-американської моделі є менеджери, директори, акціонери (особливо інституційні), урядові агентства, біржі, саморегулювальні організації, консалтингові фірми.

Англо-американська модель передбачає розподіл володіння і контролю, що дозволяє інвесторам передавати керівництво менеджерам, призначаючи їх своїми агентами. Оплату за розподіл володіння і контролю називають агентськими послугами.

Склад акціонерів. Інституційний інвестор відрізняється від індивідуального тим, що управляє акціями професійно, управління ними – це одна з основних сфер його діяльності, бо він вкладає в ці акції значні кошти. Донедавна у США на частку індивідуальних інвесторів припадало 50,2 % акціонерного капіталу, у Великобританії – 28 %

Японська модель. Корпорації Японії – це самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, що мають у своїй структурі фінансові установи (банки, страхові, трастові компанії), торговельні фірми, а також виробничі підприємства з усіх галузей господарства. На сьогодні основу економіки Японії складають 6 найбільших фінансово-промислових груп: **Mitsubishi, Sumitomo, Mitsu, Fuji, Dai Aichi Kangyo, Sanwa**. Сукупний обсяг продажу цих груп гігантів – близько 15 % ВВП країни. Сьогодні 75 % компаній, зареєстрованих на Токійській фінансовій біржі, належать одній з 6 груп. Широке використання корпораціями залучених коштів – одна з причин японських економічних досягнень.

Ключові учасники. Японська модель корпоративного управління багатостороння і базується навколо ключового банку та фінансово-промислової мережі, чи *кейрецу*.

Ключовий банк і кейрецу – два різні елементи японської моделі, які водночас дублюють і доповнюють один одного. Майже всі японські компанії мають тісні зв'язки з ключовим банком.

Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги щодо випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Зазвичай, ключовий банк – основний власник акцій корпорації.

Склад власників. У японській моделі так само, як і в німецькій, банки – це ключові акціонери, які взаємодіють з корпораціями.

Це основна відмінність обох моделей від англо-американської, згідно з якою такі відносини заборонені антимонопольним законодавством. Американ-

ські й англійські корпорації одержують фінансові та інші послуги із різних джерел, включаючи добре розвинуті ринки цінних паперів.

Склад ради директорів. Рада директорів майже повністю складається з афілійованих осіб, тобто виконавчих директорів, керівників важливих відділів компаній і правління. Якщо компанія протягом тривалого періоду не дає прибутку, ключовий банк і члени кейрецу можуть зняти директорів і призначити своїх кандидатів. Інше, звичне для Японії явище, – введення відставних чиновників міністерств до складу ради директорів корпорації (наприклад, призначення такого чиновника в дирекцію банку). Рада директорів в Японії більша, ніж у США, Великобританії і Німеччині. Склад середньої японської ради – 50 членів.

Законодавча база. Державні міністерства традиційно значно впливали на розвиток промислової політики Японії, хоча за останні роки ряд факторів уповільнив цей процес. По-перше, до формування політики долучилися кілька міністерств на чолі з Міністерством фінансів та Міністерством міжнародної торгівлі і промисловості. Це пов'язано із підвищенням ролі японських корпорацій у країні та за її межами. По-друге, завдяки інтернаціоналізації японських корпорацій, що тільки розпочалася, вони стали менш залежними від японського ринку і, відповідно, менш залежними від внутрішньої промислової політики. По-третє, зростання японського ринку капіталу призвело до часткової лібералізації японських фінансових ринків.

Західноєвропейська (німецька) модель. Німецька модель корпоративного управління значно відрізняється від англо-американської і японської моделей, хоча деяка подібність з японською моделлю є.

Банки – це довгострокові акціонери німецьких корпорацій і, подібно до японської моделі, представників банків обирають у раду директорів. Проте на відміну від японської моделі, згідно з якою представників банків обирають у раду тільки в період спаду, в Німеччині представництво банків у раді постійне. Три з найбільших універсальних німецьких банків (банки, які надають різноманітні послуги) відіграють головну роль. У деяких регіонах країни державні банки – ключові акціонери.

Німецька модель має три унікальні особливості, що відрізняють її від інших моделей: двопалатне правління, що складається з виконавчої (чиновників корпорації) і наглядової (спостережної) (працівників/службовців компанії і акціонерів) рад; узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, що може не збігатися з кількістю акцій, власником яких він є.

Ключові учасники. Ключові учасники німецької моделі корпоративного управління – банки і корпоративні акціонери. Так само, як і в японській моделі, банк одночасно є акціонером і кредитором, емітентом цінних паперів і торгових зобов'язань, депозитарієм і агентом, що голосує на річних загальних зборах. Три найбільші німецькі банки (*Deutsche Bank, Dresdner bank* і *Comers bank*) входили в спостережну раду 85 зі ста найбільших німецьких корпорацій. Зокрема, *Deutsche Bank*, який володіє 10 % акцій більше ніж у 70 компаніях, у тому числі 28 % акцій найбільшої компанії *Daimler Benz*. Десять найбільших німецьких банків володіють від 10 до 25 % акцій 48 найбільших німецьких компаній.

Представники банків входять у правління компаній, акціями яких вони володіють, і координують їх діяльність.

Склад власників. У Німеччині основні акціонери – банки і корпорації, які утримують 27 і 41 % акціонерного ринку. Інституційні агенти (наприклад, банки) мають приблизно 3 %, індивідуальні інвестори – 4 %. Іноземним інвесторам належить 19 % ринку і їх вплив на німецьку систему корпоративного управління зростає.

Склад виконавчої і наглядової (спостережної) ради. Двопалатне правління – унікальна ознака німецької моделі. Наглядова (спостережна) і виконавча (правління) ради управляють німецькими корпораціями [2]. Спостережна рада призначає і розпускає виконавчу раду, затверджує рішення вищого керівництва і дає поради виконавчій раді.

Контрольні запитання:

1. Що таке «система корпоративного управління»?
2. Яким чином зовнішнє середовище впливає на функціонування корпорацій?
3. В чому різниця між державною та приватною формою власності?
4. Назвіть основні елементи моделей корпоративного управління.

Тема 8. Зовнішня сфера корпоративного управління

8.1 Державне регулювання корпоративного сектору.

8.2 Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.

8.3 Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.

8.4 Фінансові посередники в системі корпоративного управління

8.1 Державне регулювання корпоративного сектору.

Як показує вітчизняна та світова практика, держава відіграє досить важливу роль у регулюванні корпоративного сектору економіки країни.

Відомо, що саме державі належить значна частка в корпоративному секторі. Вона може виступати не лише як акціонер, а й виконувати регуляторні функції стосовно діяльності корпоративного сектору, зокрема, через встановлення законодавчих норм функціонування акціонерних товариств, контролю за дотриманням добросовісної конкуренції, захисту прав акціонерів.

Для ефективного управління корпоративним сектором, у державі, перш за все, повинно діяти чітке законодавство щодо регулювання діяльності акціонерних товариств, податкової політики, регулювання ринку цінних паперів та інвестиційної діяльності. Водночас, на наш погляд, ефективність державного регулювання визначається такими принципами: чіткістю повноважень держави в цілому й окремих органів держави зокрема; незалежністю органів держави від політичного тиску чи незаконного втручання окремих комерційних груп; високою професійною підготовкою працівників органів виконавчої влади з регулювання фондового ринку та іншими.

Законодавчо визначено, що регулювання діяльності акціонерних товариств та корпоративних підприємств здійснюється уповноваженими органами загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний практично для всіх країн. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу

закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектору. В Україні одним із органів спеціальної компетенції є Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління. Такі органи державного регулювання є також і в інших країнах.

Щодо України, то крім Комісії з цінних паперів та фондового ринку, державне регулювання корпоративного сектору та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектору здійснюють ще Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та інші органи у межах своїх повноважень. Як було зазначено вище, основним елементом ефективного регулювання корпоративного сектору держави є її чітка законодавча база. На жаль, чинне законодавство України, особливо до прийняття нового Закону, не забезпечувало достатньо повного та чіткого регулювання діяльності корпоративного сектору. Адже, як нам відомо, майже вся нормативна база корпоративного управління була сформована в 1991 році. Після того були внесені поправки до окремих законів та законодавчих актів та введені нові положення до Цивільного та Господарського кодексів. Окрім цього, в 2006 році був прийнятий новий закон «Про цінні папери та фондовий ринок». Проте, основним нормативним документом, що регулював діяльність акціонерних товариств, лишався закон України «Про господарські товариства» (1991 р.). На думку фахівців, цей документ не забезпечував належного захисту прав як великих, так і дрібних акціонерів та не врегульовував багатьох питань управління акціонерних товариств. Це, в свою чергу, призвело до численних порушень прав інвесторів та гальмувало інвестиційні процеси в економіці країни.

Проте, позитивним моментом у вітчизняному корпоративному законодавстві стало прийняття 17 вересня 2008 року Верховною Радою України закону «Про акціонерні товариства». Слід звернути увагу, що проект даного Закону розроблено ще з 1998 року. Цей закон повинен стати основним нормативним актом, який регулював би питання діяльності акціонерних товариств. Водночас, він повинен створити правові передумови для максимально можливої гармонізації інтересів різних категорій учасників корпоративних відносин: держави, великих і дрібних акціонерів, членів трудового колективу та менеджменту, населення загалом.

В цьому контексті, доцільно звернути увагу ще на одну проблему економіки нашої країни, яка лишається поки законодавчо неврегульованою. Це є рейдерство, яке останнім часом набрало обертів в Україні. В розвинутих країнах даний процес протікає в межах правового поля та сприяє оздоровленню економіки. Захоплення ж підприємств в Україні відбувається на ґрунті недосконалого законодавства, корумпованості судової системи, неправомірного використання адмінресурсу, через що держава несе втрати. Прийняття закону «Про акціонерні товариства» безумовно є позитивним у боротьбі з рейдерством. Адже, в даному законі можна виділити три основні норми, які повинні обеззброїти рейдерів:

- 1) обов'язкове попереднє повідомлення від особи, яка хоче купити значний пакет акцій (10% і більше);
- 2) зменшення можливості підробки, фальсифікації резолюцій, протоколів зборів за рахунок обов'язкової наявності бюлетеня при голосуванні на зборах

акціонерів;

3) проведення зборів тільки за місцем перебування підприємства. При цьому, він також поділяє думку вітчизняних експертів, що можливості рейдерів у зв'язку з прийняттям Закону будуть обмежені, але перехідний період дозволить їм завершити всі розпочаті сьогодні справи.

Тому, наступним етапом удосконалення нашого законодавства в сфері корпоративного управління є прийняття закону «Про рейдерство», який буде унеможливити існуючий нині правовий супровід рейдерства, виключати маніпуляції неправомірними судовими рішеннями, зобов'язувати притягнення до кримінальної відповідальності суддів та акціонерів, які причетні до неправомірних дій.

Можна сказати, що державне регулювання корпоративного сектору економіки передбачає створення такої системи, яка б забезпечила захист прав інвесторів, а також суворий контроль за діяльністю осіб, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів (фондовому ринку). Ця процедура здійснюється наступним чином. Насамперед, створюють уповноважені законом контролюючі органи, які видають ліцензії на здійснення професійної діяльності на фондовому ринку, а також забезпечують контроль за цією діяльністю, а в разі виявлення порушень забороняють здійснювати на певний термін професійну діяльність на ринку цінних паперів, у разі відсутності дозволу на її здійснення.

Такі штрафи накладає Комісія з цінних паперів та фондового ринку, але стягують тільки в судовому порядку. Доцільно зауважити, що за недотримання законодавчо встановлених норм передбачено два види відповідальності – адміністративну та кримінальну, а щодо порушників використовують законодавчо визначені види санкцій.

Важливим напрямом регулювання корпоративного сектору з боку держави є державне регулювання фондового ринку. В Україні таке регулювання передбачає комплекс заходів щодо упорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів, запобігання зловживанню й порушенню чинного законодавства учасниками цього ринку і впливає на діяльність усіх учасників відповідно до цілей і принципів, обраних державою.

У цілому державне регулювання фондового ринку містить:

- 1) законодавчі й підзаконні акти;
- 2) органи державного управління, що забезпечують втручання у діяльність суб'єктів ринку цінних паперів;
- 3) непряме втручання держави в діяльність фондового ринку.

Законодавче регулювання фондового ринку України повинно постійно вдосконалюватися із процесом реформування економіки країни та накопиченням досвіду з випуску та обігу цінних паперів і формування інфраструктури фондового ринку. Доцільно зауважити, що важливу й пріоритетну роль у законодавчому регулюванні національного ринку цінних паперів відіграють міжнародні правові акти: договори, угоди, укладені міжнародними організаціями і фінансовими інститутами у сфері розвитку, функціонування та регулювання фондового ринку. На нашу думку, участь України в укладанні таких актів сприяє подальшій інтеграції нашої держави в міжнародні ринки капіталу.

Щодо регулювання й контролю на фондовому ринку, то його здійснює Національний банк України і Державна податкова адміністрація. Але, основний обсяг робіт у справі регулювання фондового ринку країни покладено на Державну комісію з цінних паперів та фондового ринку.

Серед законодавчих актів України, які регулюють діяльність суб'єктів фондового ринку, слід виділити кілька особливо важливих, а саме: Закони України «Про цінні папери і фондову біржу», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про банки та банківську діяльність», «Про приватизаційні папери», «Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» та інші.

Відомо, що державне регулювання фондового ринку є у всіх країнах, воно має свої специфічні риси і навіть суттєві відмінності, проте в цілому передбачає: реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску та обігу цінних паперів та їх похідних; створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства; отримання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів; забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів; гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку; дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства; запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів, контролю за прозорістю й відкритістю цього ринку.

Також світова практика свідчить про багатоманітність форм державного регулювання ринку цінних паперів. Проте, при деякій специфіці таких форм можна в цілому виділити ті, що мають спільні риси: прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників фондового ринку; регулювання випуску та обігу цінних паперів; визначення прав та обов'язків учасників ринку цінних паперів; проведення реєстрації емісії цінних паперів та її поширення; визначення умов продажу та розміщення цінних паперів

8.2 Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні

В Україні функціонує **дворівнева депозитарна система:**

нижній рівень – зберігачі, що здійснюють обслуговування без документарної форми цінних паперів, і реєстратори, що посвідчують права власників іменних документарних цінних паперів;

верхній рівень – Національний депозитарій і депозитарії, які ведуть рахунки, здійснюють кліринг і розрахунки з цінними паперами.

Нижній рівень депозитарної системи представлений 369 реєстраторами і 282 зберігачами, 262 емітенти самостійно ведуть реєстри цінних паперів. Розвиток ринків капіталу в Україні, збільшення обсягів укладених угод на ринку цінних паперів зумовили утвердження на фінансовому ринку бездокументарної форми існування цінних паперів і відповідне виникнення потреби у збільшенні

кількості зберігачів. Як наслідок, кількість реєстраторів за 1997 р. – 9 міс. 2009 р. скоротилась з 387 до 369, тоді як кількість зберігачів зросла вдесятеро.

Верхній рівень депозитарної системи в Україні представлено Національним депозитарієм України (НДУ), Всеукраїнським депозитарієм цінних паперів (ПрАТ «ВДЦП»), депозитарієм НБУ.

Основними проблемами, що перешкоджають становленню ефективної депозитарної системи в Україні, на сьогодні є:

– відсутність на ринку єдиної інституції, яка б забезпечила функціонування єдиної системи депозитарного обліку цінних паперів відповідно до міжнародних стандартів, що призводить до неможливості здійснення цивілізованих правовідносин на фондовому ринку;

– невизначеність у вітчизняному законодавстві виключних повноважень

Центрального депозитарію, що не дозволяє сформувати розвинену та прозору систему депозитарного обліку цінних паперів;

– поширення практики здійснення незаконного перерозподілу прав власності, маніпуляцій зі сторони рейдерів через не сформованість центрального реєстру цінних паперів;

– наростання конфліктних ситуацій на ринку цінних паперів та зниження рівня довіри інвесторів через неврегульованість у вітчизняному законодавстві питання щодо здійснення функції зберігання глобальних сертифікатів виключно Центральним депозитарієм.

Проблемами нижнього рівня депозитарної системи є існування двох технологічно різних підходів до обліку прав власності на цінні папери та, відповідно, неузгодженість у діяльності зберігачів цінних паперів та реєстраторів власників іменних цінних паперів. Крім того, значна кількість реєстраторів на ринку спотворює реальну картину та спонукає до зловживань і маніпуляцій з реєстрами. Йдеться про можливість фактичного перегляду

підсумків приватизації і зміни складу акціонерів у зв'язку із втратою, фальсифікацією, незаконними змінами записів або наявністю декількох реєстрів власників для одного емітента внаслідок відсутності системи централізованої системи бази даних.

Проблеми *верхнього рівня депозитарної системи* пов'язані з:

– відсутністю в Україні єдиного Центрального депозитарію цінних паперів;

– технологічною відокремленістю складових Національної депозитарної системи, що створює труднощі для інвесторів та професійних учасників ринку.

Цілісності системи перешкоджає існування особливостей у веденні обліку окремих видів цінних паперів. Паралельне існування окремих систем депозитарного обліку державних та корпоративних цінних паперів призводить до збільшення організаційних, технологічних та грошових витрат професійних учасників ринку та власників цінних паперів, посилення ризиків у функціонуванні системи;

– низьким рівнем розвитку розрахункової діяльності, що певним чином зумовлений недоліками системи організованої торгівлі цінними паперами.

8.3 Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках.

Управління рухом акцій здійснюється з моментів випуску (емісії) акцій певним акціонерним товариством. Існує два основних напрями управління випуском акцій: розміщення при первинній емісії та розміщення при додатковому випуску акцій у разі збільшення статутного фонду. Первинним ринком вважається купівля-продаж цінних паперів перших випусків, вторинним — такі самі дії з існуючими (zareєстрованими) цінними паперами. Відповідно корпоративне управління рухом акцій має дві стадії — при первинному розміщенні і при подальшій підтримці та створенні умов зростання їх ринкової вартості.

Для здійснення первинного розміщення акцій, як правило укладається угода з дилерами, які займаються продажем таких акцій інвесторам. Умови взаємодії емітентів та продавців визначаються угодами між ними. Така діяльність називається "андеррайтинг" і становить, як правило, розміщення фінансовими посередниками нових випусків цінних паперів. Існує також можливість первинного продажу акцій самим емітентом, однак це покладає на засновників значні турботи щодо здійснення всього комплексу робіт з організації підписки. При первинному розміщенні надійність цих акцій забезпечується так званим принципом повного пред'явлення, тобто розкриття всієї інформації емітентом, який виходить на первинний ринок цінних паперів,

На вторинні ринки акції потрапляють після їх первинного розміщення іноді досить складними шляхами. Вони можуть реалізуватись дрібними власниками-акціонерами з дотриманням або без дотримання вимог чинного законодавства, ними торгують і потужні дилери в позабіржовому обігу. Найбільш корпорації намагаються управляти рухом своїх акцій через посередництво фондових бірж.

Рішення про випуск акцій в обіг залежить не тільки від засновників та учасників створення господарських товариств. Діяльність корпорації і її цінні папери мають відповідати певним законодавчо визначеним вимогам для первинного розміщення акцій.

Оскільки інвестори повинні мати відомості щодо походження засновників, регулярної діяльності їх емітента, планів на майбутнє, практично в усіх країнах існують нормативно визначені вимоги щодо подання такої інформації. Їх основне завдання — перешкоджати недобросовісному засновництву. Іноді така вимога вступає у певні суперечності з внутрішніми положеннями про комерційну таємницю в діючому підприємстві, яке хоче стати акціонерним товариством. У вітчизняній практиці спостерігались випадки, коли публікувались, як правило, досить загальні відомості, а іноді навіть неправдиві. При реєстрації випуску має бути розповсюджений так званий проспект емісії, в якому відображуються основні положення щодо діяльності акціонерного товариства, внески засновників та інша інформація, яка дає змогу інвестору мати уявлення про майбутнє його придбання у вигляді таких акцій.

У разі, якщо інвестор придбав такі корпоративні права, він має право на ознайомлення з діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства і статутних документів. Крім власників корпоративних прав, які мають певні права на ознайомлення із ситуацією у фірмі з метою впливати на управлінські рішення, українська нормативно-правова база визначає, що емітент зобов'язу-

ний не менш як один раз на рік інформувати громадськість про свій стан і результати діяльності у формі річного звіту. У річному звіті мають бути такі дані про емітента:

- а) інформація про результати господарювання за попередній рік
- б) підтверджені аудитором (аудиторською фірмою) річний баланс та довідка про фінансовий стан;
- в) основні відомості про додатково випущені цінні папери;
- г) обґрунтування змін у персональному складі службових осіб,

Протягом останнього часу внесено деякі законодавчі поправки, наприклад, щодо необов'язковості проведення аудиторської перевірки для невеликих підприємств.

Існують вимоги щодо оприлюднення не тільки регулярної, а й спеціальної інформації. Так, емітент зобов'язаний протягом двох днів надіслати фондовій біржі та реєструвальному органу, а також опублікувати в офіційній газеті фондової біржі інформацію про зміни, що відбулися в його господарській діяльності й впливають на вартість цінних паперів або розмір доходу за ними, а саме:

- а) зміни прав на цінні папери;
- б) зміни у персональному складі службових осіб;
- в) арешт банківських рахунків емітента;
- г) початок дій із санації (здійснення комплексу заходів, спрямованих на оздоровлення фінансового стану емітента);
- д) реорганізацію або припинення діяльності емітента;
- е) знищення не менш як 10 % майна емітента внаслідок надзвичайних обставин;
- є) подання позову до емітента в розмірі, що перевищує 10% статутного фонду або суми вартості основних і оборотних коштів емітента;
- ж) одержання кредиту або емісію цінних паперів у розмірі, що перевищує 50 % статутного фонду або суми вартості основних та оборотних коштів емітента.

Як бачимо, у цій правовій базі є досить жорсткі вимоги, які важко виконувати. Так, річний звіт має бути опублікований не пізніше як за дев'ять місяців року, наступного за звітним, і надаватися держателям іменних акцій та реєструвальному органу. За умов, коли держателів іменних акцій акціонерних товариств, особливо тих, що були створені в процесі приватизації, налічується часто десятки тисяч, виконати умову надсилати звіти складно. Тому слід впровадити іншу форму подання обов'язкової інформації. Спеціальна інформація передбачає її надсилання протягом двох днів, що рідко виконується емітентами. Пунктів цієї інформації надзвичайно багато і виконувати на практиці важко. Крім того, в офіційній газеті фондової біржі не всі такі відомості можуть бути навіть розміщені через великий обсяг матеріалу.

Водночас законодавчо визначено, що особа, яка підписалась або купила цінні папери до опублікування інформації про зміни в господарській діяльності емітента, що впливають на вартість цінних паперів або розмір доходу за ними, може протягом 15 днів і моменту публікації цієї інформації розірвати договір в односторонньому порядку. У разі розірвання договору емітент зобов'язаний на вимогу цієї особи відшкодувати їй витрати і можливі збитки, пов'язані з підпискою або купівлею цінних паперів.

Існує також положення, відповідно до якого емітент у разі невиконання умов підписки на цінні папери зобов'язаний повернута передплатникам на їх вимогу всі одержані від них кошти зі сплатою відсотків за весь термін їх тримання. Емітент також несе відповідальність із відшкодування збитків, завданих недостовірною інформацією про цінні папери. При позитивній оцінці цих положень потрібно створити практичні умови, щоб ці положення могли реально діяти і захищати права інвесторів.

8.4 Фінансові посередники в системі корпоративного управління

Світова практика свідчить про надзвичайно велику роль фінансових посередників у системі корпоративного управління. Значну роль у корпоративному секторі відіграють так звані інституційні інвестори, серед яких значна кількість фінансових посередників. У зовнішніх структурах корпоративного управління функціонують різні форми посередництва, які мають не тільки специфічні риси та особливості, зумовлені їх місцем та роллю в економічній системі, а й спільні риси.

У широкому розумінні фінансові посередники характеризуються як компанії, які надають своїм клієнтам послуги в галузі інвестування. Фінансові посередники визначаються також як інститути, які організують безпосереднє регулювання попиту та пропозиції на фінансові ресурси в економіці, основні суб'єкти ринку капіталів.

Слід виділити кілька важливих функцій, що виконують фінансові посередники в системі корпоративного управління. Насамперед існування фінансових посередників, як показує світова практика, дає змогу в масштабах суспільства і окремого підприємства мати певну економію на деяких операціях внаслідок спеціалізації. Фінансові структури з'являються як посередники об'єктивно, внаслідок дії економічних законів ринкового характеру, і функціонують у змішаному механізмі господарювання, обслуговуючи різні сектори національного господарства і підпадаючи під дію державних та ринкових регуляторів.

Другою важливою функцією фінансового посередництва є вилучення вільних інвестиційних ресурсів і спрямування їх в корпоративний сектор. При цьому фінансові посередники своєю діяльністю впливають на структурну перебудову і динаміку руху економічних процесів.

Третьою важливою функцією фінансових посередників є зниження рівня ризиків при інвестиційній діяльності. Ця функція стосується приватного інвестора, який не завжди може змінити об'єкти інвестування.

Четвертою важливою функцією фінансових посередників щодо корпоративних структур є консультативна. Як правило, посередницькі структури впливають на підприємства консультативною роботою, яка стосується тих чи інших сторін корпоративного управління. Особливо це стосується у вітчизняній практиці приватизованих підприємств, що набули форми акціонерних товариств, однак не мають досвіду управління такою організаційно-економічною формою бізнесу.

Наприкінці 90-х років в Україні було зареєстровано близько 1200 фінансових посередників, серед яких були торгівці цінними паперами, довірчі товариства, інвестиційні фонди, інвестиційні компанії та комерційні банки. За даними

деяких фахівців, реально на фондовому ринку працює близько 20—30% від зазначеної кількості фінансових посередників

У сучасних умовах практика показала, що такі відомі посередники, як "ІФ "Київська Русь" МДС", "Олбі-Довіра", "Олександрія", "Перший український приватизаційний фонд", "Різмоекспорт", "Нафтаенергоінвест", "Діком", "Вінко", які на початку приватизаційних процесів були лідерами за кількістю зібраних майнових приватизаційних сертифікатів і вклали їх у ряд приватизованих підприємств, у сучасних умовах зіткнулись із надзвичайно гострою проблемою управління пакетами своїх акцій. Деякі з цих посередників навіть припинили свою діяльність на фондовому ринку.

Відомо, що фінансові посередники (крім довірчих товариств), маючи обмеження щодо придбання портфелів акцій приватизованих підприємств, змогли придбати досить незначні частки статутних фондів приватизованих підприємств, які не давали права контролю і управління цими товариствами. Обмеження, наприклад, стосувались таких положень, як вартість угод, укладених торговцем цінними паперами з іншими торговцями цінними паперами, але не виконаних у даний момент (відкриті позиції), не могла перевищувати п'ятикратного розміру власного статутного фонду торговця цінними паперами. Водночас при здійсненні діяльності з випуску цінних паперів, яка проводиться одночасно з комерційною або комісійною діяльністю з цінних паперів, вартість угод, укладених торговцем цінними паперами з іншими торговцями цінними паперами, але не виконаних на даний момент (відкриті позиції), не може перевищувати десятикратного розміру власного статутного фонду торговця цінними паперами.

Номінальна ціна або ціна продажу цінних паперів, що власності (резерв) торговця цінними паперами, який здій діяльність з випуску цінних паперів або комерційну діяльність з цінних паперів, а також вартість відкритих позицій, разом узятих, одночасно не можуть перевищувати п'ятнадцятикратного розміру статутного фонду торговця цінними паперами.

В умовах відсутності реальних коштів, які б могли віднайти фінансові посередники для інвестування в приватизовані ними підприємства, в сучасних умовах здійснюється перепродаж пакетів акцій, що не є реальним інвестуванням і не сприяє приватизованим підприємствам виконати важливе завдання — знайти стратегічного інвестора.

Незважаючи на дійсні недоліки у діяльності фінансових посередників на інвестиційному ринку, слід зазначити, що все ж таки від їх існування користь для ринкових змін значно більше. Там, де існує достатня кількість інвестиційних компаній та довірчих товариств, процеси інвестування мають позитивну спрямованість у розвитку. Можна вважати, що фінансові посередники сьогодні вже досить рівномірно розташовані по території України.

Важливим предметом вивчення мають стати основні організаційні форми фінансових посередників, що діють на інвестиційному ринку і суттєво впливають на нього. Доцільно зупинитись на деяких характерних рисах основних фінансових посередників, які займають значне місце в зовнішній сфері корпоративного управління в Україні.

Контрольні запитання:

1. Що є важливим напрямом регулювання корпоративного сектору з боку держави?
2. Які законодавчі акти України регулюють діяльність суб'єктів фондового ринку?
3. Які основні проблеми, що перешкоджають становленню ефективної депозитарної системи в Україні?
4. Назвіть рівні депозитарної системи України.
5. Яким чином відбувається управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках?
6. В чому особливості діяльності фінансових посередників в системі корпоративного управління?

Тема 9. Тактичне і стратегічне управління корпораціями

9.1 Зміст стратегії корпорації.

9.2 Стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення, оперативні управлінські рішення.

9.1 Зміст стратегії корпорації

За змістом стратегія корпорації має охоплювати рішення щодо структури й обсягів виробництва, поведінки корпорації на ринках товарів і ресурсів, стратегічні аспекти внутрішньо-корпоративного управління. В теорії корпоративного управління використовуються різні варіанти класифікацій стратегій. Найбільш вдалою з них є та, яка оперує сімома напрямками стратегічного бачення майбутнього міжнародної корпорації:

1. Товарно-ринкова стратегія – вибір номенклатури, обсягу і якості продукції, що випускається, і поведінки корпорації на товарному ринку у сфері продажів.
2. Ресурсно-ринкова стратегія – вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.
3. Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі інші. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку корпорації.
4. Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, які визначають взаємодію з іншими корпораціями.
5. Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів.
6. Соціальна стратегія – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами.
7. Стратегія управління – сукупність рішень, що визначають характер управління корпорацією під час реалізації обраної стратегії.

9.2 Стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення, оперативні управлінські рішення.

Єдиної класифікації управлінських рішень, які приймаються у сфері міжнародного бізнесу, не існує. Найбільш поширеною є класифікація І. Ансофа, згідно з якою вся сукупність управлінських рішень розподіляється за такими класифікаційними ознаками як сфера та час дії, ієрархічний рівень прийняття рішень. У відповідності з цим розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення.

Стратегічні рішення спрямовані на переведення організації з одного стану в інший. Вони можуть стосуватися як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Але

найчастіше стратегічні рішення в міжнародних корпораціях пов'язані з її зовнішніми проблемами, зокрема, з рішенням про номенклатуру продукції, яка виробляється, та з вибором сегментів ринку, тобто з проблемою вибору сфери діяльності й пошуку нових напрямів розвитку. До стратегічних завдань належать такі питання, як цілі та завдання корпорації. Чи повинна корпорація диверсифікувати свою діяльність, і якщо так, то за якими напрямами і якою мірою? Як оптимізувати виробничий процес і зміцнити становище корпорації на ринку?

Стратегічні рішення є довгостроковими і передбачають досить тривалий період для їх виконання та дії.

Тактичні рішення пов'язані зі структуруванням ресурсів корпорації й спрямовані на збільшення потенціалу їх використання. Вони стосуються двох проблем: забезпечення ресурсами (пошук джерел сировини, підбір та навчання персоналу, залучення інвестицій, придбання обладнання); розподіл та використання ресурсів (побудова інформаційних та виробничих потоків, розміщення обладнання, розподіл повноважень та обов'язків персоналу).

Оперативні рішення - це тип (вид) управлінських рішень, спрямованих на забезпечення життєдіяльності підприємства у короткостроковому часі.

Тактичні та оперативні управлінські рішення, на відміну від стратегічних, пов'язані з окремою сферою діяльності підприємства (розширення каналів збуту продукції, регулювання тривалості робочого тижня тощо). За тривалістю вони є коротко-або (дуже рідко) середньостроковими, за критерієм зворотності - відносно легко й швидко переорієнтовані і носять однопрофільний характер.

При прийнятті тактичних та оперативних рішень, як правило, основною змінною є час, протягом якого топ-менеджменту підприємства слід проаналізувати ситуацію й прийняти правильне рішення.

У зв'язку з вищевикладеним виникає питання про критерії і віднесення того чи іншого рішення до числа стратегічних. Американські спеціалісти у сфері управління У. Кінг і Д. Кліланд вважають стратегічними такі рішення, які:

1. безпосередньо пов'язані з глобальними цілями корпорації;
2. орієнтовані на майбутнє міжнародної корпорації;
3. зазнають істотного впливу з боку багатьох неконтрольованих зовнішніх чинників.
4. Стратегічні рішення характеризуються такими особливостями:
5. відображають точку зору керівництва на те, що являє собою організація і що належить до сфери її діяльності;
6. забезпечують взаємодію організації із зовнішнім середовищем;
7. беруть до уваги власні ресурси організації з метою забезпечення відповідності між внутрішніми ресурсами та діловою активністю організації;
8. враховують зміни в системі роботи організації;
9. є дуже складними й приймаються в умовах невизначеності, тобто базуються на недостатній кількості інформації;
10. потребують всебічного підходу до управління організацією;
11. враховують тривалу перспективу та мають довгострокове значення;
12. базуються на інтересах зацікавлених осіб всередині організації;
13. впливають на ресурсну базу організації та спричиняють організаційні рішення більш низького рівня.

Контрольні запитання:

1. Назвіть напрямки стратегічного бачення майбутнього міжнародної корпорації.
2. На що спрямовані стратегічні рішення?
3. З чим пов'язані тактичні рішення?
4. В чому відмінність тактичних, оперативних та стратегічних рішень?

Тема 10. Управління корпоративними витратами

10.1 Суть та актуальність управління витратами.

10.2 Причини відсутності системи управління витратами.

10.3 Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.

10.1 Суть та актуальність управління витратами

Управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства. Воно не зводиться лише до зниження затрат, а поширюється на всі елементи управління.

Сутність проблеми управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, як вона утворилась (сформувалась), і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому і поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємств (організацій) у разі виявлення відхилень від бажаного стану.

Управління витратами – це відносно молода сфера наукових і практичних інтересів. Воно започаткувало свій розвиток з виникненням теорії витрат, яка з'явилася у другій половині XIX ст. Піонерами в її розробці були найбільш розвинуті на той час в економічному відношенні країни, до яких слід віднести Англію, Німеччину, США.

З отриманням незалежності в Україні питанням формування витрат, собівартості продукції (робіт, послуг) підприємства і організації не надавали належної уваги. Це привело не до удосконалення методів планування, обліку, калькулювання і аналізу собівартості продукції, а до втрати тих прийомів, які були вже напрацьовані в попередні роки.

Затрати на виробництво, з однієї сторони, – один із основних об'єктів управління економікою на мікрорівні, а з другої – важлива частина управлінського обліку.

У сучасний період управління витратами, як єдиного цілісного процесу, що визначає політику підприємств та організацій, в Україні практично не існує. На це також звертає увагу відомий український вчений, академік М.Г. Чумаченко, який зазначає, що в даний час ще немає чіткої системи управління процесом зниження собівартості.

Актуальність проблеми посилюється ще й тим, що інфляційні процеси, які мають місце впродовж останніх років, не сприяють зниженню рівня витрат. Прибуток досягається, в основному, не шляхом зменшення затрат на виробництво продукції, а за рахунок зростання відпускних цін.

Стан виробництва в сучасних умовах характеризується його ефективністю, психологічними параметрами, ступенем використання досягнень науково-

технічного прогресу, місцем і роллю робітника у виробничих процесах. Обмеження ресурсів і досягнення запланованої ефективності потребують постійного зіставлення витрат і отриманих результатів. Ця проблема посилюється під впливом інфляції, коли дані про виробничі затрати необхідно повсякденно звіряти з даними майбутніх затрат, які залежать великою мірою від впливу зовнішнього середовища. Крім того, адміністрація з метою управління затратами і доходами спостерігає за ефективністю роботи кожного підрозділу, за отриманими результатами від виробництва кожного виду продукту.

У цілому механізм господарювання підприємства визначається ступенем керованості затратами. На рис. 10.1 наведені основні елементи системи управління витратами на виробництво.

В умовах, коли спад виробництва досягнув критичної точки і поставив цілі галузі буквально на межу виживання, більшість керівників і спеціалістів усвідомили нарешті, що лише грамотне ставлення до затрат на всіх етапах виробничого процесу дозволить виправити ситуацію. До цього рішення підштовхує і систематичний ріст цін та тарифів на всі види ресурсів.

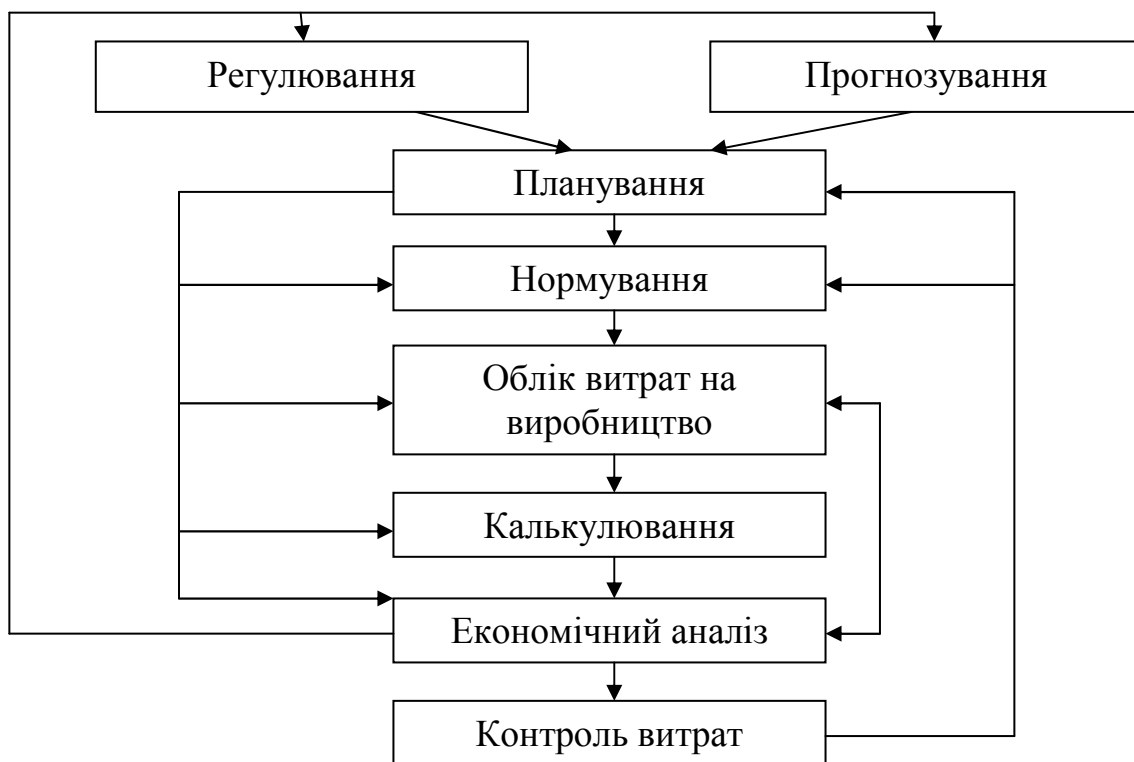


Рис. 10.1 Елементи системи управління витратами і їх взаємозв'язок

Практично на кожному підприємстві є резерви для зниження затрат до раціонального рівня, що дозволяє добитися росту економічної ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності.

За останні роки вітчизняна наука і практика управління витратами дещо просунулась вперед, використовуючи досвід економічно розвинутих країн з ринковою економікою і досвід роботи передових підприємств у доперевбудовний період, який вже почав забуватися.

Реорганізовані і заново створені фірми надають головну увагу управлінському обліку і фінансовому аналізу. Це, безперечно, важливо, проте цілком недостатньо для ефективної роботи в умовах дії ринкових відносин, альтернативи яким у нас немає.

Управління витратами є синтетичною сферою знань, де використовується термінологія і методи інших дисциплін. Тут поєднуються інколи абсолютно незалежні одне від одного знання про роботу підприємства, виявляється їх взаємозв'язок і вплив на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток.

Сутність системи управління витратами окремі автори ототожнюють з питаннями точного визначення величини собівартості продукції, рівня виробничих затрат та на цій основі пошуку шляхів їх зниження. Проте це не зовсім так. Процес управління витратами має на меті виявити, як саме сформувалася собівартість, які чинники мали на неї позитивний, а які – негативний вплив. Це, поперше, а по-друге, процес управління витратами має бути направлений на прогнозування можливої величини витрат, максимально точно передбачення їх рівня та поточне оперативне втручання у діяльність підприємства в разі виявлення відхилень від наперед визначеного бажаного стану.

10.2 Причини відсутності системи управління витратами

Діюча раніше вітчизняна система обліку затрат на виробництво повністю відповідала вимогам централізованого управління економікою, забезпечувала отримання інформації про фактичні затрати на продукцію (роботи, послуги) в основному для цілей державного ціноутворення. Система накопичення інформації про затрати була чітко налаштована на підприємствах. Проблема полягала у тому, що більша частина цієї інформації ніким не запитувалась і тому не використовувалась, так як не було глобального стимулу для скорочення виробничих затрат і, відповідно, для створення оптимальної системи управління ними. Це стало однією із головних причин того, що на практиці не знайшли широкого використання теоретичні розробки різноманітних методів обліку затрат тих часів.

Останнім часом активно вивчається зарубіжний досвід обліку виробничих затрат та управління ними, проте практичні розробки впровадження існуючих зарубіжних методик обліку, контролю і аналізу в Україні розглядаються ще недостатньо.

Вивчаючи зарубіжний досвід, не слід нехтувати результатами досліджень вітчизняних науковців, що також були спрямовані на вирішення проблеми управління витратами. Так, у 80–90-ті роки центральними органами управління на основі результатів наукових досліджень і узагальнення передової практики було здійснено ряд заходів у сфері планування: посилений комплексний підхід до планів різних галузей, створена система планових норм, визначені методи оцінки ефективності впровадження нової техніки, створені передумови для підвищення якості планів та зокрема для більш обґрунтованого розрахунку планового рівня затрат на виробництво, виявлення резервних шляхів зниження собівартості продукції, посилення режиму економії. Однак система інформації, яка була зорієнтована в основному на цілі державного ціноутворення, виявилась не гнуч-

кою і не відповідала вимогам управління підприємством та не стимулювала скорочення затрат.

Велика увага також надавалась плануванню зниження собівартості і продукції за техніко-економічними факторами, що дозволяло визначати вплив на затрати заходів з підвищення науково-технічного рівня. Удосконалення нормування матеріальних і трудових затрат на виробництво здійснювалось на основі більш широкого впровадження нормативного обліку затрат на виробництво і його елементів. Особлива увага при цьому була зосереджена на пошуку можливостей оперативного виявлення відхилень від діючих норм.

Деякого покращення було досягнуто в розвитку методів економічного аналізу собівартості продукції. Так, була розроблена та впроваджена в практику методика комплексного аналізу затрат на виробництво і собівартості продукції, а також функціонально-вартісний аналіз. Дещо покращились методи контролю за затратами, процесами формування собівартості продукції і оперативним регулюванням затрат за даними відхилень від діючих норм.

Отже, вітчизняна практика господарювання містить багатющій арсенал форм і методів впливу на затрати виробництва, які є елементами планування, стимулювання та інших ланок господарського механізму.

Однак окремі заходи не могли вирішити проблеми управління витратами в глобальному масштабі, а приводили лише до часткового покращення обліку та незначного скорочення затрат. Тому необхідно вивчати досвід управління затратами в зарубіжній системі управління, не відкидаючи при цьому все те, цінне, що було досягнуто вітчизняною системою управління і на цій основі розробити конкретні рекомендації для підприємств і їх структурних підрозділів, функціональних служб, а також для керівників усіх рівнів.

Для цього всі елементи, необхідні для управління затратами, у нас є. До таких окремих елементів слід віднести:

- систему калькулювання;
- теорію і практику економічного аналізу;
- техніко-економічне та виробниче планування;
- систему нормативного обліку.

Основною причиною відсутності надійної системи управління затратами є розмежованість окремих функцій системи управління. Нам не вистачає інтегрованої системи обліку, яка б обслуговувала всі функції управління необхідною інформацією для управління витратами.

Основний недолік в існуючій вітчизняній практиці зводиться до того, що на більшості підприємств завдання з управління витратами вирішувались лише частково і окремо по кожній функції управління собівартістю. Якщо ж урахувати, що до функцій системи управління собівартістю відносяться планування і прогнозування собівартості, нормування виробничих і облік фактичних затрат, калькулювання фактичної собівартості продукції, економічний аналіз, контроль і регулювання собівартості продукції, то зниження собівартості продукції слід розглядати як завдання комплексне, яке повинно вирішуватися системно.

Лише на основі управління безпосередньо процесом формування собівартості, тобто в місцях виникнення затрат та вченому поєднанні всіх функцій

управління можливо здійснити управління собівартістю згідно з вимогами системи управління.

Так як існуюча роз'єднаність окремих функцій ні до чого позитивного не привела, то в сучасний період система управління формуванням затрат на виробництво повинна органічно включати планування, нормування, облік, контроль та регулювання собівартості. Ця проблема не нова, ще в колишньому Радянському Союзі ставилося питання комплексного вирішення проблеми собівартості продукції. Для цього було запропоновано формування системи управління собівартістю продукції, яка повинна була включати планування і прогнозування собівартості, нормування виробничих затрат, облік фактичних затрат, калькулювання фактичної собівартості, аналіз собівартості продукції і відхилень від норм, контроль і регулювання собівартості. Отже, комплексний підхід в управлінні собівартістю означає доповнення існуючого в сучасний період обліку, виробничих затрат і калькулювання собівартості продукції (виробничого обліку) функціями вшанування, нормування, аналізу собівартості продукції і підготовки проектів управлінських рішень, тобто в системному підході до управління собівартістю продукції (в системі управлінського обліку). Останнє співзвучне зі світовою практикою, яка свідчить, що в ході зростання потреби в ефективному управлінні підприємством облік виробничих затрат і калькулювання собівартості продукції трансформувалися в управлінський облік.

Досвід розвинутих країн показує, що в процесі досягнення цивілізованих відносин увага до собівартості продукції буде неухильно підвищуватись. На відміну від зарубіжних країн, де раціоналізація виробництва ґрунтувалася на точній і детальній інформації про затрати і собівартість, в нашій країні, починаючи з 1965 року, увага до проблеми контролю за витратами виробництва поступово послаблювалася. Так, показник собівартості, починаючи з 1 січня 1965 року, із основного був переведений в розряд розрахункових, що привело в подальшому до втрати інтересу до нього.

Сучасний період характеризується високим рівнем затрат та зростанням ринкових цін. Не зважаючи на серйозні негативні наслідки цих явищ, висока вартість товарів у сучасних умовах має і свої позитивні моменти. Вона змушує, з однієї сторони, вигідно розміщувати всі види ресурсів, а з другої, – спрямовувати діяльність на виробництво потрібної та вигідної продукції. Здорова конкуренція, у свою чергу, буде сприяти зниженню цін на продукцію, що змусить підприємців шукати різні шляхи зниження собівартості продукції. Керівництво виробництвом на засадах мікроекономіки «з центру» ні до чого позитивного не привело і не приведе. Отже, необхідно підприємствам самостійно шукати нові шляхи виходу з кризи.

10.3 Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки

Роль і значення управління витратами в сучасних умовах господарювання зумовлені місцем виробничих затрат та увагою до працівників апарату управління. Витрати на виробництво у певні періоди часу перебували і особливо зараз перебувають у центрі уваги управлінського апарату, що пояснюється багатьма причинами, основними серед яких є:

- необхідність раціонального використання обмежених ресурсів;
- забезпечення зростання прибутків за рахунок економії ресурсів;
- отримання синтетичного показника, який характеризує ефективність використання всіх видів; ресурсів (собівартість продукції);
- планування ресурсів на одиницю продукції та аналіз фактичних витрат з метою виявлення відхилень і їх причин;
- зіставлення доходів і витрат для визначення маржинального доходу;
- прийняття рішень щодо удосконалення конструкції, технології існуючих виробів і визначення ефективності заходів;
- вирішення питань розширення асортименту продукції, використання потужностей підприємства, освоєння нових видів продукції.

У названих випадках інформація потрібна для прийняття управлінських рішень, які базуються на економічній доцільності тих чи інших альтернатив.

Підвищення ролі управління витратами в сучасних умовах зумовлене необхідністю досягнення кожним суб'єктом господарювання оптимального рівня затрат на виробництво та реалізацію продукції, від якого залежить успішна діяльність підприємств і організацій.

Забезпечення оптимального рівня затрат дасть змогу створити належні умови для росту конкурентоздатності продукції, а також з'явиться підґрунтя для довгострокового і економічного зростання підприємств та організацій.

В Україні в сучасний період управління витратами як єдиного цілісного процесу, який визначав би усю політику підприємства (організації), практично не існує.

На необхідність створення такого цілісного процесу, цілісної системи управління вказує ще й те, що інфляційні процеси, які продовжуються протягом останніх років, не сприяють зниженню собівартості продукції, рівня виробничих затрат. Прибуток на переважній більшості підприємств досягається, на превеликий жаль, не шляхом зменшення затрат на виробництво продукції, а за рахунок зростання відпускних цін.

Такий стан справ має, як правило, серйозні негативні наслідки як для громадян нашої держави, так і суспільства в цілому. Проте, незважаючи на зазначені недоліки цих явищ, висока вартість товарів у сучасних умовах має і свої позитивні моменти. Вона змушує, з однієї сторони, вигідно розміщувати всі види ресурсів, а з другої, спрямовувати діяльність на виробництво потрібних та вигідних товарів і продуктів. Здорова конкуренція, у свою чергу, сприятиме зниженню ціни на продукцію, роботи чи послуги, що неодмінно змусить підприємців і товаровиробників шукати різні шляхи зниження собівартості продукції, робіт чи послуг. Найбільш вигідною і прийнятною у цьому відношенні повинна стати система управління витратами, як об'єктивна необхідність успішного функціонування підприємства чи організації.

Контрольні запитання:

1. В чому суть та актуальність управління витратами?
2. Що є одним із основних об'єктів управління економікою на макрорівні?
3. В чому основний недолік в існуючій вітчизняній практиці управління витратами?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.3 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 11. Теоретичні основи управління змінами в організації

11.1 Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін

11.2 Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією

11.3 Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації

11.1 Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін

Організація - складний організм. У ньому переплітаються і уживаються інтереси особистості і груп, стимули і обмеження, жорстка технологія і інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. У організації є свій вигляд, своя культура, свої традиції і репутація. Вони впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Вони перебудовуються, коли перестають відповідати обраним цілям.

Для підтримки конкурентоспроможності, кращого обслуговування покупців і забезпечення належного технологічного рівня організаціям необхідно проводити в життя зміни частіше, а нерідко і більш радикальні, ніж коли-небудь раніше. Сучасна організація діє в усі більше невизначених умовах. Несподівані явища виникають досить швидко, і організації повинні оперативіно на них реагувати.

Саме темп і непередбачуваність подій у зовнішньому середовищі диктують необхідність швидких змін в організації. Перерахуємо деякі ключові чинники прискорюваних змін .

Більш вимогливі покупці - гостра конкуренція в більшості областей означає, що покупці отримують кращий сервіс, кращу якість і більш широке коло товарів і послуг. Цикли життя товарів та послуг скорочуються, і на ринках з'являється все більше нових ніш. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, організація повинна пропонувати кращий сервіс, якість і бути в змозі створювати нові ринки або вміти проникати на них.

Глобалізація - конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі, покупці все частіше можуть набувати будь-які товари по всьому світу. Товари та послуги вільно переміщуються по світу, джерела поставок істотно розширилися.

Технологія - інформаційна технологія серйозно впливає на те, як виробляються товари і виявляються послуги, як здійснюється управління всередині організації і доставка товарів і послуг на ринок.

Інші, неінформаційних, технології також надають глибоке вплив на продукцію та ринки. Зокрема, біотехнологія дозволяє випускати раніше невідомі товари і унікальним чином впливає на ринки.

Люди все частіше стають фактором, що відрізняє товари і послуги організації в очах покупців. Вирішальне значення набуває необхідність залучати, зберігати і стимулювати працівників.

Всі перераховані чинники створюють нестійку й непередбачувану середу, що означає, що організації знаходяться в стані постійної зміни. І навіть якщо справи йдуть благополучно і, організація знаходиться на підйомі, вона все одно повинна оновлюватися, якщо хоче досягти або зберегти лідируюче положення у

своїй сфері. Тому процес оновлення, по суті, безперервний і є одним з найважливіших об'єктів управління.

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати з самих різних точок зору. Перш за все, вони бувають запланованими і незапланованими. Перші здійснюються в рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно намічається найбільш підходящий момент для перетворень. Незаплановані часто доводиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їхній процес може стати стихійним, некерованим.

Перетворення можуть бути разовими або багатоступеневими, що багато в чому визначається їх масштабом, розташовуванням часом, внутрішньої гнучкостю організації, її здатністю витримати шок, викликаний змінами.

Зміни в залежності від їх глибини і характеру варіюються від незмінного функціонування до повної перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен вид зміни обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

Якщо перетворення нав'язуються членам організації, вони викликають їх невдоволення і знижують ділову активність. Правда, не завжди узгодження тих чи інших питань з виконавцями буває можливим і доцільним, тим не менш, це по можливості рекомендується робити, наприклад, шляхом залучення рядових членів організації до спільної виробленні рішень, консультування і т.п.

Будь-які перетворення вимагають наявності певних передумов, що послаблюють опір членів організації та забезпечують кінцевий успіх.

Для виявлення основних методологічних аспектів ефективного управління змінами в організації необхідно визначити зміст і основні види організаційних змін.

Якщо розглядати зміни з точки зору їх спрямованості, то окремо слід говорити про розвиток і деградації економічних систем.

Організаційний розвиток - управлінська діяльність, що має своєю метою зміну основних аспектів організації, спрямоване на підвищення її ефективності.

Інше визначення дає Берк: організаційний розвиток - це процес і метод цілеспрямованого, фундаментальної зміни корпоративної культури з метою реалізації місії та адаптації організації до мінливого зовнішнього середовища.

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту.

Ці положення І. Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, в 30-і роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Науково-дослідним інститутом системних досліджень (РНИИСИ) розроблена класифікація інновацій з урахуванням сфер діяльності підприємства. За

цією ознакою виділяються інновації: технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, у сфері управління.

Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати таку типологію змін:

- Зміни як реакція на кризу;

- Зміни як процес реалізації нової стратегії;

- «Тихі» зміни, що виникають в основному в результаті перестановки кадрів під впливом особистісних характеристик персоналу (це зміни соціально-психологічного клімату в колективі, негласних правил поведінки, організаційної культури, пріоритетів в управлінні, які можуть значно вплинути на стратегії розвитку та результати діяльності організації).

Зміст процесу змін можна розглядати з точки зору рівнів та етапів змін.

На думку Д. Бодді і Р. Пейтон [5], організаційні зміни зачіпають такі елементи організації: цілі, технологію, бізнес-процеси, людей, культуру, структуру, владу.

У процесі організаційного розвитку менеджмент приділяє основну увагу якомусь одному з цих елементів, хоча системна природа організації означає, що його трансформація впливає на стан інших підсистем.

Ф.Ж. Гуіяр і Д.М. Келлі визначають перетворення бізнесу як «організоване перепроектування генетичної архітектури корпорації, яка досягається в результаті одночасної роботи - хоча і з різною швидкістю - за чотирма напрямками: рефреймінг, реструктуризації, пожвавленню і оновлення» [6]

Таким чином, високий рівень невизначеності, складність і різноманіття організаційних змін обумовлюють необхідність всебічного вивчення цих процесів і розробки методологічних основ управління ними.

11.2 Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією

Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку її здатність до виживання в динамічній обстановці ставиться під загрозу. Зміни в організаціях в одних випадках відбуваються цілеспрямовано на базі систематично розробляються концепцій запланованих удосконалень, в інших - носять скоріше неформальний і адаптивний характер, коли організація (або її частини) оперативного пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки (як реакція на поточні події).

Вища ланка управління ініціює рішення щодо впровадження нововведень, призначає окремих осіб або групи працівників, відповідальних за певні аспекти змін. На думку деяких фахівців, бажано, щоб процесами зміни керували нові люди. Це доцільно не тільки у зв'язку з можливим браком кваліфікації або відсутністю готовності до активної підтримки проекту з боку наявних керівних кадрів, але і через побоювання, що зміни в іншому випадку не знайдуть потрібного напрямку і необхідної динаміки.

Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії. При цьому до уваги повинні прийматися різні рівні втручання в стару структуру (індивідуум,

група, підрозділ, організація в цілому), а також численні організаційні параметри, зокрема наступні:

- структура і процеси (останнім часом все частіше в напрямку "згладжування" ієрархії і суворої орієнтації на процес створення благ у "горизонтальних організаціях");

- виробнича та інформаційна технологія (наприклад, впровадження мінімізованого по ресурсах виробництва);

- організаційна культура як модель основоположних цінностей і принципів, які поділяються членами організації (докорінна зміна їх виявляється надзвичайно важким);

- кадрові ресурси, наприклад шляхом відбору, розвитку персоналу, систем стимулювання та мотиваційного (з "трансформацією" поведінки і поглядів) управління персоналом.

Принципово важливо розрізнити часткові і радикальні зміни. Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. У ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану.

Радикальні зміни бувають гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком навколишньої ринкової обстановки після тривалої фази стабільності і тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Настільки "революційний" процес змін для досягнення переваг по відношенню до конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустріти рішучий опір з боку персоналу.

Аналіз показує, що управління змінами може застосовуватися у найрізноманітніших ситуаціях і набувати різні форми здійснення. Важливою областю подальших досліджень стають зв'язки, які можуть виникати між внутрішньо-і зовнішньо-фірмовими умовами, кадровими параметрами організації, різними видами криз, основними інструментами управління змінами. Необхідно перш за все чітко виявити ці зв'язки, а потім зробити емпірично обґрунтовані оцінки адекватності стану підприємства та інструментарію реалізації змін.

Між крайніми формами змін - господарським реінжинірингом і організаційним розвитком - лежить ряд проміжних варіантів. Вони можуть відрізнитися ступенем участі членів організації та свободи дії вищого менеджменту в здійсненні змін. Залежно від цього робиться акцент на економічній і / або соціальної ефективності. Вид кризи визначає терміновість змін і тим самим ступінь їх радикальності.

Успішне застосування того чи іншого методу істотно залежить від заходів у сфері кадрового менеджменту. Поряд із заходами щодо збереження зайнятості не можна ігнорувати й диференційовані концепції скорочення персоналу.

Керівники програми змін повинні вирішувати проблеми зайнятості не завдаючи моральної шкоди звільненим і прагнучи забезпечити їх використання на ринку праці. Мета управління змінами не в скороченні персоналу, а у розкритті та реалізації його потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перетворення організації або окремих сторін її діяльності - складний, неоднозначний і неабиякою мірою конфліктний процес. Для початку перетворень потрібно досить добре взнати організацію, її проблеми та очікування людей.

Проведенню змін в організації повинен передувати глибокий аналіз попереднього розвитку, існуючого стану і можливостей. Аналізу повинні піддаватися структура організації, її цілі і завдання, системи управління, персонал, соціально-психологічна атмосфера.

Програма перетворень повинна передбачати цілий ряд етапів, що охоплюють підготовку, збір інформації, визначення напрямків роботи та їх наслідків, організаційно-технічне та соціальне проектування, практичну реалізацію підготовчих змін. Намічені етапи повинні здійснюватися послідовно. Завершення кожного етапу являє собою важливий рубіж у виконанні всього проекту. Кожен етап підрозділяється на задачі, реалізовані в різній послідовності: одні раніше від інших, деякі одна за одною, а ряд з них - паралельно.

Модель управління організаційними змінами Л. Грейнера є однією з найбільш поширених і вдало застосовуються на практиці.

Вона складається з шести етапів:

- на першому етапі керівництво організації повинно усвідомити необхідність змін і бути готовим до їх проведення;
- на другому - керівництво проводить чіткий аналіз проблем організації, для цього часто залучаються зовнішні консультанти. Тут дуже важливо тісна співпраця керівництва і консультантів;
- на третьому етапі відбувається деталізація і поглиблення розуміння стоять перед організацією проблем. Важливо ефективно використовувати співробітників організації, забезпечити високу ступінь їх участі в діагностиці і наступному прийнятті рішень; включається процес делегування;
- на четвертому етапі необхідно відшукати нові, не застарілі рішення, і отримати підтримку співробітників. Це важливо, оскільки завжди існує спокуса застосувати старе рішення до нових проблем;
- на п'ятому етапі необхідно за допомогою експериментів виявити можливі негативні наслідки змін і провести відповідне коригування. Крім того, експеримент може дати визначеним підрозділам і особам додаткові повноваження, а також підготовку для більш ефективного проведення процесу змін;
- на шостому етапі необхідним чином мотивувати людей, щоб вони прийняли проведені зміни.

При реалізації систематичних організаційних змін можна також використовувати модель процесу організаційних змін, яка була розроблена Куртом Левінім. Відповідно до цієї моделі організаційні зміни відбуваються в три етапи:

- «Розморожування»;
- Проведення зміни;
- «Заморожування».

На першому етапі здійснюються заходи, що дозволяють створити умови для успішного проведення змін і в той же час послабити ті сили, які тримають організацію в існуючому стані. «Розморожування» передбачає створення мотивації для змін (дискомфорт), а потім забезпечення бачення перспективи (інформувати про те, в якому напрямку ви збираєтеся рухатися). Нерідко цей крок виявляється не менш важкий, ніж навчання новим методам. Нерідко керівники,

увагу яких сконцентровано на майбутні зміни, не беруть до уваги необхідність «розморожування», що може призвести до збільшення рівня опору змінам.

На другому етапі відбувається власне перехід від існуючого стану організації до бажаного, здійснюється процес розвитку нової поведінки, оцінок позицій. Процес змін - етап, під час якого вивчаються нові ідеї і практика, коли керівництво повинне надавати працівникам допомогу в освоєнні нових способів мислення і дій. Для деяких співробітників - це час сум'яття, дезорієнтації, перевантажень і безвиході і водночас - надій, відкриттів, наснаги.

Третій етап необхідний для створення механізмів, що гарантують ефективну діяльність організації. «Заморожування» передбачає інтеграцію нових зразків дій в реальну практику, коли вони приймаються не тільки розумом, а й емоціями, вбудовуються в щоденну діяльність працівників. Ознайомлення з новою процедурою не достатньо для її застосування.

11.3 Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації

При реалізації організаційних змін доцільно користуватися послугами зовнішніх консультантів. Не всі консалтингові компанії здатні надавати ефективну допомогу в навчанні персоналу компанії, що здійснює організаційні зміни. У зв'язку з цим служба управління персоналом повинна на основі оцінки потреби в навчанні зробити вибір однієї або кількох тренінгових компаній. З метою дотримання єдиного підходу до проведення реформ переважно, щоб консалтингова компанія, яка супроводжує проект, максимально повно була задіяна і в навчанні персоналу. При виборі тренінгової компанії слід звертати увагу на досвід роботи тренерів в організаціях, які здійснювали подібні зміни.

Консультування - це професійна допомога з боку фахівців з управління господарством керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) в аналізі і рішенні проблем їхнього функціонування і розвитку, здійснювана у формі порад, рекомендацій і спільно вироблених із клієнтом рішень.

Власне кажучи під консалтингом розуміється те, що в нашій країні раніше називалося "впровадженням науки у виробництво". Однак консалтинг - поняття ринкової економіки, і потім він відрізняється від науково-впроваджувальної діяльності в колишньому СРСР тією ж мірою, якою ринкова економіка відрізняється від планово-централізованої. Консалтинг здійснюється на комерційних початках незалежними виробниками консалтингових послуг в умовах конкурентної боротьби. Це висуває високі вимоги до якості й ефективності таких послуг і викликає їхню орієнтованість на інтереси клієнта.

У країнах з ринковою економікою запрошення професіоналів є престижним свідченням того, що фірма володіє достатньою діловою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал в області менеджменту. Відсутність фахівців-консультантів при розробці відповідального рішення розглядається так само, як відсутність архітектора при розробці проекту будинку, лікаря при лікуванні хворого чи дизайнера при розробці нової моделі автомобіля.

Переваги зовнішніх консультантів перед власними менеджерами організації наступні:

- 1) незалежність, неупередженість поглядів;
- 2) більш широкий кругозір, володіння великою інформацією у всіляких областях менеджменту і господарювання (у силу меншої завантаженості проблемами поточного управління);
- 3) орієнтація на широке вивчення і перенос досвіду інших організацій (в основному це стосується зовнішніх консультантів).

Консалтингові послуги найчастіше здійснюються у формі консалтингових проектів, а не у формі усних, одноразових порад. Вони включають в себе такі основні етапи:

- 1) діагностика (виявлення проблем);
- 2) розробка рішень;
- 3) впровадження рішень.

Здійснення такого проекту може займати від декількох днів до декількох місяців. Іноді контакти з клієнтами можуть бути і багаторічними.

З точки зору методів можна розрізнити наступні види консультування: експертне, процесне і навчальне. При експертному консультуванні консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження. Роль клієнта зводиться, в основному, до забезпечення консультанту доступу до інформації й оцінки результатів. При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. При цьому, роль консультантів полягає, в основному, в абсорбції (зборі) цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінці рішень, отриманих у процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх у систему рекомендацій. При навчальному консультуванні консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але і готує ґрунт для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників і т.д.

Представлення консультування краще почати з висловлювання одного західного фахівця, який висловив саму суть справи: «Багато власників бізнесу помилково вважають, що консультант - це людина, яка має на всі правильні відповіді. Насправді все навпаки. Хороший консультант - це людина, яка задає правильні питання ». З усіх визначень в консультуванні це найбільш технологічне, що розставляє всі важливі акценти. Дійсно, консультант, приступаючи до роботи, знає набагато менше керівника про підприємство та його проблеми (тут спрацьовує розхожий аргумент «як може людина з боку прийти і порадити щось корисне?"). Зате, виконавши діагностику, консультант знає набагато більше, і в багатьох ситуаціях це знання просто неможливо придбати іншим способом. Так само і лікар, перевібивши аналізи пацієнта, приходять до певних висновків, які пацієнт не зробив би, якби в нього навіть все медичне обладнання.

В арсенал консультанта входять вивчення документації, включене спостереження, ділові ігри, опитування, тестування, експеримент. Але найбільш ефективним і поширеним методом дослідження є глибинне інтерв'ю-бесіда один на один з ключовими працівниками підприємства, керівниками та виконавцями, з покупцями, постачальниками. Отримати ексклюзивну інформацію йому дозво-

ляє незалежна позиція: він не лобіює інтереси окремих груп, його не цікавить своє майбутнє становище в ієрархії, він не зобов'язаний передавати «нагору» необережні висловлювання респондентів. Це чудово розуміють опитувані, які, у свою чергу, користуються нагодою озвучити наболілі проблеми, почасти в надії все-таки вирішити їх, почасти тому, що хтось, нарешті, їх слухає. Керівник підприємства не має шансів почути від низового працівника те ж саме: між ними прірва статусу і стіна субординації. Покупці і постачальники теж охоче діляться інформацією, сподіваючись вирішити свої проблеми і / або щиро бажаючи допомогти. Навіть у конкурентів іноді можна отримати відомості без особливих хитрувань, якщо вони розглядають підприємство як потенційного покупця або постачальника.

Загальна картина складається у консультанта з усього обсягу отриманої інформації, сприйнятого і переробленої на основі колишнього досвіду і знань. Ця картина завжди суб'єктивна (ситуація ніколи і ніким не може бути оцінена повністю об'єктивно), тому якість консультування визначається більшою мірою професіоналізмом та особистими достоїнствами конкретного фахівця, ніж приналежністю його до фірми. Що стосується керівника, то він отримує інформацію в тому вигляді, в якому вона йому може стати в нагоді, і той обсяг, який йому дійсно потрібний. За висловом американського бізнесмена Маккормака: «Хороші консультанти незалежні. Вони скажуть те, що вам слід знати, а не те, що вам хотілося б почути».

У цілому можна сказати, що успішне застосування консультування вирішує всі проблеми керівника в плані діагностики ситуації (якщо йому вдається подолати бажання «сунути голову в пісок» і відгородитися від деяких незручних фактів), а також істотну частину проблем з плануванням і впровадженням змін.

Тим не менше, і для цієї технології існують обмеження, зумовлені, зазвичай, внутрішнім положенням підприємства.

По-перше, професійні послуги дороги. Хороший консультант вимагає хорошої оплати. Єдиною значущою причиною запрошення консультанта в кінцевому рахунку виступає економічний ефект, який керівнику доводиться оцінювати за підказкою тієї ж інтуїції.

По-друге, консультант може в різній мірі допомогти різним фірмам. Керівники найменш здатні до самостійних змін, менше схильні і до прийняття професійної допомоги. Одні, запрошуючи консультанта, детально розписують його посадові інструкції, і в результаті відсівають професіоналів. Інші (в основному авторитарні власники, «воюючі» зі своїм персоналом) запрошують консультанта як частина антуражу і не отримують інформацію просто тому, що вона їм не потрібна. Треті готові прийняти сторонній рада тільки в якості обґрунтувань власних рішень.

По-третє, вибрати хорошого консультанта, не маючи досвіду, досить складно. В Україні ще немає гучних імен, звернутися до випадкової фірми і отримати продукт конвеєрного виробництва набагато простіше, ніж знайти «штучний товар» і домогтися бажаного результату.

Рішення (прийняти консультування чи ні) можна спростити, якщо зважити, чи знає керівник відповіді на існуючі питання по роботі своєї фірми. Якщо

переконаний, що знає все, ніякої консультант не виведе його з омани. Якщо знає частково, тоді можна зважувати ресурси і вигоди, аналізувати підходи, зустрічатися з людьми. Остаточне рішення «так» треба приймати після зустрічі як мінімум з двома консультантами.

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення поняття «глобалізація».
2. В чому різниця між запланованими і незапланованими перетвореннями організації?
3. Яку діяльність охоплює планування організаційних змін?
4. З яких етапів складається модель управління організаційними змінами Л. Грейнера?
5. Назвіть етапи організаційних змін по К. Левіну.
6. В чому переваги зовнішніх консультантів перед власними менеджерами організації?

Тема 12. Організаційні зміни

12.1 Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління.

12.2 Визначення ефективності організаційних змін

12.1 Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організацій, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо);
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо).

Відомий американський економіст Честер-Ірвінг Бернард (1886—1961) стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно:

- робити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглий, причетних до змін;
- враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності;
- брати до уваги фактор часу;
- спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційні зміни як об'єкт управління. Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління.

Організаційні зміни — сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Власне, управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців — учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників — учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Наприклад, впровадження нового технологічного процесу виготовлення виробу на підприємстві супроводжуватиметься реалізацією певних видів управлінської діяльності.

1. Розроблення технологічного плану виготовлення виробу. Він має передбачити певну сукупність технологічних операцій, прийомів тощо. За кожною операцією закріплюється обладнання, інструмент, технологічне та організаційне оснащення, транспортні засоби для переміщення предметів праці, персоналу з обслуговування робочих місць (ремонтники, електрики, та ін.); формуються вимоги до основних робітників, які виконуватимуть технологічні операції та ін. Важливе значення при цьому має економічне обґрунтування зміни технологічного процесу.

2. Організування впровадження нового технологічного процесу виготовлення виробу. При цьому технологи, механіки, майстри на виробничій ділянці відповідно готують робочі місця, забезпечують їх необхідним інструментом, пристроями, оснащенням тощо; підбирають виконавців (основних і допоміжних робітників) належної кваліфікації; вносять корективи у загальну схему виробничих процесів.

3. Розроблення системи мотивування працівників, причетних до впровадження нового технологічного процесу. Конкретними результатами мотивування мають бути положення про застосування доплат, надбавок, премій за реалізацію нового технологічного плану тощо.

4. Забезпечення чіткого і послідовного контролювання за технологічними змінами. Повинно здійснюватись у формі попереднього, поточного та заключного контролю. На початковій стадії впровадження нового технологічного процесу попередній контроль повинен забезпечити відповідність створених умов (підбір обладнання, інструментів, працівників тощо) технологічному плану. На засадах поточного контролю встановлюють відповідність процесу виготовлення виробу вимогам технології. Заключний контроль полягає в оцінюванні результатів технологічних змін за певними критеріями (зменшення трудомісткості робіт, економія електроенергії, скорочення витрат на оснащення тощо).

5. Подолання відхилень, зривів, зупинок у процесі технологічних змін. Типовими відхиленнями є зупинка обладнання у зв'язку з перебоями електропостачання, виникнення браку, невідповідність інструментів вимогам технологічного процесу, неякісне обслуговування робочих місць ремонтом, оснащенням, заготовками тощо. У процесі регулювання ліквідовують усі відхилення і недоліки, уточнюють технологічний план, оптимізують процеси організування, удосконалюють мотиваційні механізми тощо.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Грейнером. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво організації, з іншого — реакцію керівних структур на цей вплив та вироблення певної протидії. При цьому важливою передумовою змін є залучення всіх працівників до управління.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін:

Поділ повноважень - передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів.

Однобічні дії - базується на використанні законної влади для забезпечення змін. Конкретно цими питаннями займається вище керівництво організації.

Делегування повноважень - вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений:

- невизначеністю ситуації, що склалась;
- ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій;
- можливістю особистих втрат;
- упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікуванням негативних наслідків тощо.

Менеджер повинен володіти інформацією не лише про те, хто з працівників опирається змінам в організації, а й з'ясувати, з яких причин вони займають таку позицію. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання. Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

- відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо);
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами.
- переговори щодо впровадження новинок;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- висунення окремих працівників на більш високі посади;

- доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

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

Організаційний розвиток - довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри.

Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. Агент змін (каталізатор) - зовнішній консультант, який є представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші). Дослідження дією складається з таких етапів:

- діагностики стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів);
- передавання отриманих даних членам організації;
- прийняття рішень щодо вироблення конкретних планів дій;
- реалізації планів дій;
- оцінювання результатів розроблення та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого.

Для ефективної реалізації складових елементів організаційного розвитку необхідно мати чіткий план, до розроблення якого залучають працівників організації, консультанта. В основному план передбачає такі заходи:

- проведення діагностичних робіт;
- організацію використання результатів досліджень;
- навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- зміну структури організації;
- здійснення впливу на створення та діяльність неформальних груп в організації;
- створення формальних груп в організації;
- організацію між-групової взаємодії;
- розроблення пропозицій щодо подолання можливих конфліктів;
- залучення ключових фігур організації для діагностики її стану;
- залучення консультантів з питань людської поведінки, мотивації тощо;

- забезпечення підтримки запланованих заходів з боку керівників більш високого рівня;
- реалізацію заходів, покликаних поглибити і розширити розуміння суті організаційного розвитку;
- залучення працівників відділів кадрів, соціології, психології, охорони праці до вироблення та реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію трудових відносин;
- оцінювання результатів;
- удосконалення організаційної структури управління;
- підвищення ролі реклами;
- перерозподіл повноважень та відповідальності тощо.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку організації є, як правило, тривалим, трудомістким та стресозумовлюючим процесом. Як зазначає американський науковець Гаррісон Емерсон (1853— 1931), «навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих». Тому для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

12.2 Визначення ефективності організаційних змін

Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

Ефективність менеджменту - результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо.

Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага

керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності її причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу, функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплато-віддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією: При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого - на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

Контрольні запитання:

1. До чого призводять нововведення в організації?
2. Через які функції реалізується технологія управління організаційними змінами?
3. Чим може бути спричинений опір змінам в організації?
4. Які заходи використовуються для подолання опору змінам?
5. Дайте визначення ефективності менеджменту.
6. Чим визначається ефективність системи менеджменту організації?

Тема 13. Зміни корпоративної культури

13.1 Діагностика корпоративної культури

13.2 Методи дослідження

13.3 Етапи діагностики та зміни корпоративної культури.

13.1 Діагностика корпоративної культури

На даний момент важливим постає питання розуміння шляху за допомогою якого корпоративну культуру можна діагностувати та змінювати з метою посилення організаційного виконання. З того часу як починають розуміти, що корпо-

ративна культура є ключовим фактором довгострокової ефективності організації, є обов'язковим вивчення процесу зміни та управління даним поняттям та визначення основних понять корпоративної культури для її відповідної зміни та аналізу.

Сучасні умови, що постійно змінюються, вимагають від підприємств постійних змін та адаптації існуючої системи управління. З початку діяльності компанії, на жаль, керівники не усвідомлюють значення такого поняття, як корпоративна культура, а тільки всі зусилля спрямовують на отримання короткочасного прибутку, розмір якого з часом починає зменшуватися.

Провідний менеджмент не відразу розуміє причини такого поступового спаду. Їх може бути безліч, це і зовнішні умови розвитку (політичні, фінансові, економічні), але з нашої точки зору, саме нівелювання значення такого поняття, як персонал та клімат, який склався на підприємстві, і призводить до значних управлінських помилок. На жаль, управлінці найчастіше, навіть коли починають розуміти значення корпоративної культури, не завжди можуть її змінити, щоб отримати в кінцевому рахунку економічний ефект та підвищити рентабельність. А все тому, що не володіють методами і засобами дослідження даного поняття, для того щоб сформувати потрібний тип культури.

Питанню дослідження корпоративної культури почали приділяти увагу за недавніх часів, але єдиного підходу так і не було розроблено. До вивчення даного поняття звернулися багато як вітчизняних, так і закордонних авторів, таких як: А. І. Кравченко, Е. Шейн, С. І. Григорєв, М. С. Мотишина, Р. Гоффі, В. І. Добренєков, Є. М. Бабосов, Н. Левкін, Н. М. Євдокимова та ін.

Слід зазначити, що кожна організація має існуючу корпоративну культуру. В основному існує кілька її елементів, які знаходяться у поганому стані і негативно впливають на загальні показники ефективності. Важливим у даному випадку є не різке впровадження нової культури, а визначення того, що маємо на підприємстві, оцінка необхідних змін та покращень, розробка плану дій та впровадження.

Аналізуючи сучасний стан менеджменту на підприємствах, можна розробити загальний підхід до діагностики та моніторингу корпоративної культури. Для того щоб проводити дослідження, необхідно визначити сутність даного поняття. Як відомо, персонал, співробітники виступають основними носіями корпоративної культури, тому потрібно розуміти, що саме явище культури є явищем соціальним і необхідно брати до уваги саме соціологічний бік дослідження.

Для того щоб дослідити корпоративну культуру, необхідно провести загальну діагностику. Під діагнозом розуміється процес вивчення різних характеристик організації і персоналу, основних елементів культури з метою отримати точний опис того, який стан справ на підприємстві. Методика діагностики припускає первинне обстеження об'єкту та встановлення пріоритету практичних заходів.

Під час проведення такої діагностики не слід забувати про основні методологічні принципи, на яких вона повинна ґрунтуватись. По-перше, це науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає у дослідника специфічного досвіду і навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

13.2 Методи дослідження

Для вивчення організаційної культури використовується кілька методів.

Антропологічні полягають у вивченні культури через дослідження первинного її рівня, тобто артефактів, а саме зримих продуктів діяльності організації, таких як архітектура її фізичного оточення, її мова, технологія і продукти діяльності, її художні твори і стиль, втілюваний в одязі, манері спілкування, емоційній атмосфері, міфах, історіях, ритуалах, церемоніях.

Кількісні методи передбачають проведення опитування шляхом інтерв'ювання або формування фокус груп, анкетування та спостереження. З нашої точки зору, їх слід включити до методів емпіричного дослідження.

Третім методом дослідження культури виступає *комбінований*, який полягає у поєднанні перших двох методів. Виділяють також польові методи, але з нашої точки зору їх можна віднести до кількісних методів дослідження.

Потрібно зазначити, що комплексне дослідження корпоративної культури це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нового знання для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання. Так, необхідно встановити, який стан корпоративної культури на підприємствах та які заходи необхідно застосувати для того, щоб вплинути на неї.

Так, Е. Шейн виділяє кілька ступенів „втручання” в організацію для проведення діагностики корпоративної культури. Якщо брати мінімальний ступінь впливу, то з самої назви означає, що дослідник майже не буде втручатися у внутрішнє середовище організації та впливати на неї, тобто беруться дані окремої зовнішньої статистики або проводиться етнографія, а саме, вивчення культурологічних особливостей персоналу підприємства чи організації. Якщо переходити на вищий рівень включення спостерігача до організації, то в цьому випадку будуть використовуватись методи ранжування, анкетного спостереження або особистого інтерв'ю. На максимальному рівні відбувається вже безпосередній вплив дослідника на організацію та втручання у її справи – статистичний контроль якості або проведення організаційного розвитку або клінічного дослідження.

Необхідно розробити загальну схему вивчення та зміни корпоративної культури не залежно від обраного методу дослідження. Дослідник повинен розуміти, що початковий етап дослідження є одним із найголовніших.

13.3 Етапи діагностики та зміни корпоративної культури.

З аналізу наукової літератури по даному питанню можна сказати, що більшість авторів використовують загальний підхід до проведення діагностики корпоративної культури та будь-якого явища у цілому. Виходячи з вищевказаного можна надати загальну схему проведення діагностики та зміни культури .

Як видно з рис. 13.1 даний процес складається з 6 етапів.

На першому необхідно сформулювати чітке стратегічне бачення проблеми, оцінити основні елементи, включаючи цінності та норми поведінки, для того щоб мати чіткі цілі та напрямки зміни корпоративної культури. Особливо важ-

ливим є розуміння того, що компанія, яка працює не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках, повинна враховувати вплив зовнішніх факторів та розуміти важливість впливу інтернаціоналізації на будь-який з досліджуваних елементів. Також слід враховувати факт впливу зовнішнього середовища на будь-якому етапі діагностики та формування корпоративної культури.

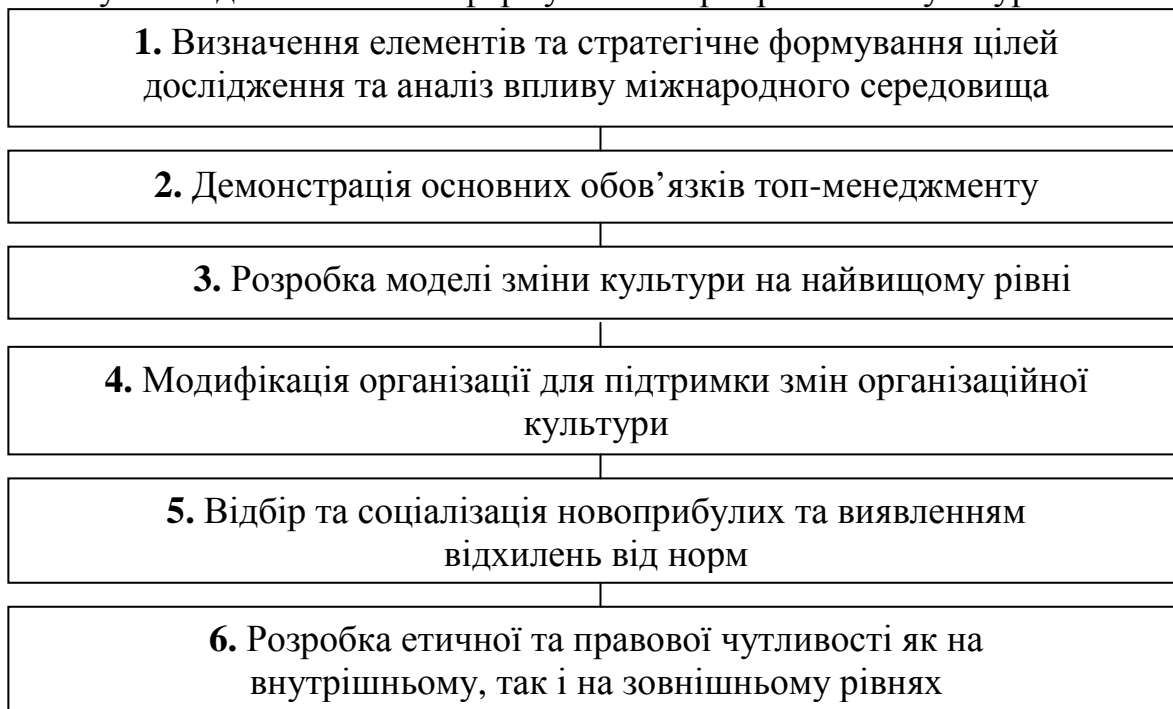


Рис. 13.1 - Діагностика та зміна корпоративної культури на підприємстві в умовах інтернаціоналізації бізнесу

На другій стадії слід показати основні обов'язки топ-менеджменту. Слід пам'ятати, що зміна корпоративної культури повинна керуватися зі сторони вищого керівництва, яке буде готове до основних змін у менеджменті як важливого індикатора.

Третій етап являє собою формулювання моделі культурних змін на найвищому рівні. Для того, щоб показати підлеглим, що команда управлінців готова до змін, то зміни повинні спочатку вводитись не знизу-догори, а навпаки. Вище керівництво таким чином повинно показати ключові елементи змін, шляхом формування відповідних цінностей та норм поведінки.

Найкращим буде також показати силу існуючої корпоративної культури, з метою некорінних змін в організації. Тому що як відомо будь-яка людина спочатку протриває радикальним змінам у кожному процесі.

На четвертому етапі слід змінити модифікувати організацію для впровадження відповідних змін в організаційній культурі. Даний етап є важливим, тому що без відповідного підґрунтя та підготовки персоналу будь-які зміни можуть привести до негативних та непередбачуваних наслідків.

Передостанній етап повинен характеризуватися відповідним відбором та соціалізацією новоприбулих та виявленням відхилень від норм. Під цим поняттям слід розуміти, що виконання культурних змін повинно бути тісно пов'язане з тим, яким чином відбирати та пристосовувати співробітників до нової культури.

На останньому етапі необхідно розробити етичну та правову чутливість. Необхідно розуміти, що будь-які зміни в культурі можуть привести до напруження між організаційними та індивідуальними інтересами, котрі можуть привести до етичних та юридичних проблем для практиків. Тому важливим є інтегративність персоналу, контроль, об'єктивна поведінка та безпека праці.

Проводячи діагностику та впровадження змін у корпоративну культуру дослідник повинен розуміти важливість даного процесу і вбачати те, що будь-яку відхилення може привести до непередбачуваних наслідків, які можуть негативно вплинути не лише на корпоративну культуру зокрема, а й на ефективність діяльності підприємства в цілому. Слід відмітити, що кожна стадія формування культури є важливою. Але як і в будь-якому процесі та дослідженні особливо нагальною є первинна стадія. Те, який метод спостереження ми оберемо та яким чином ми отримаємо результати, обумовить подальші вихідні дані і в кінці кінців остаточні результати та висновки.

Визначення показників, які слід оцінювати та яку інформацію збирати, буде підґрунтям для подальших досліджень та розробок.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого - реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання.

Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення.

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання.

Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб ви-

правлення ситуації. У більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення.

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона швидше почне здійснювати випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, в якій мірі зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода.

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні: як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені.

Контрольні запитання:

1. Що розуміється під діагнозом стану організації?
2. Які методи використовуються для вивчення організаційної культури?
3. З яких етапів складається діагностика та зміна корпоративної культури на підприємстві?
4. Яким чином відбувається процес визначення показників, які слід оцінювати?
5. В чому сутність моделі Грейнера?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.4 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Тема 14. Обґрунтування проекту

Початкова фаза проекту розпочинається з процесу формування його концепції та її обґрунтування. Розробка концепції проекту передбачає виконання наступних основних робіт:

- обґрунтування цілей проекту на основі вивчення ринку та аналізу виробничих можливостей;
- попередню оцінку капітальних витрат на проект та прогноз оборотного капіталу;
- оцінку тривалості проекту;
- прогноз збільшення капіталу від реалізації проекту;
- визначення джерел та розмірів фінансування;
- визначення основних характеристик проекту тощо.

Стадія підготовки проекту поділяється на два етапи: попередня оцінка та додаткові дослідження.

Ідея проекту повинна бути детально розроблена на стадії ретельного дослідження. Ідея проекту може бути обумовлена:

- прагненням виконати завдання, що стоять перед країною;
- незадоволеними потребами й пошуком можливих шляхів їх задоволення;
- ініціативою приватних чи державних фірм, які прагнуть одержати переваги у використанні нових можливостей;
- труднощами або обмеженнями в перебігу розробки, викликаними браком важливих виробничих потужностей, нерозвиненістю сервісу, нестачею матеріальних і людських ресурсів або адміністративними чи іншими перешкодами;
- наявністю невикористаних або не до використаних матеріальних чи людських ресурсів та можливістю їх застосування в продуктивніших галузях;
- необхідністю зробити додаткові капіталовкладення;
- прагненням створити сприятливі умови для формування відповідної інфраструктури виробництва й управління;
- стихійними лихами (посухи, повені та землетруси). Ідеї щодо проекту надходять також з-за кордону в результаті:
 - пропозицій іноземних громадян або фірм про інвестиції;
 - інвестиційних стратегій, розроблених іншими країнами, а також можливостей, що виникають у зв'язку з міжнародними угодами;
 - домінуючих поглядів фахівців або ж консенсусу в рамках міжнародної спільноти з таких питань, як народонаселення, стан навколишнього природного середовища та боротьба із зuboжінням;
 - діяльності організацій по наданню двосторонньої допомоги і поточних проектів цих організацій у даній країні.

Ідея проекту піддається попередній перевірці в дослідженнях можливостей. Попередні дослідження ґрунтуються здебільшого на загальних оцінках, ніж на детальному аналізі, тому їх можна проводити у трьох напрямках:

- дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Щоб виявити кращий варіант проекту, потрібно розглянути широке коло можливих його варіантів. Надто часто вибір якогось одного способу чи варіанта проекту робиться передчасно. Корисно внести всі можливі варіанти до початкового переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми відбору відкинути ті варіанти, які гірші. В міру відсіву альтернативних варіантів деталі й розрахунок кожного аспекту проекту уточнюються. Відхилення варіантів проекту відбувається на основі відбору ідей, які згодом буде прийнято і піддано детальному аналізу на стадіях розробки та експертизи проекту, щоб переконливо мотивувати відхилення якогось варіанту проекту.

Інколи добре виконані дослідження щодо підготовки проекту можуть служити достатнім його обґрунтуванням, проте якщо економічна сторона проекту викликає сумніви, слід неодмінно провести додаткові дослідження за проектом.

Додаткові дослідження включають:

- вивчення ринку за конкретними групами товарів (попит, його стійкість та ціна);
- оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності існуючих та призначених цін на ці ресурси;

- відбір можливих для використання технологій;
- визначення та уточнення масштабів проекту, можливі транспортні втрати;
- уточнення екологічної допустимості, тобто чіткий план впливу на довкілля;
- визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;
- визначення часових меж альтернативних проектів.

Коли проектна ідея конкретизована, то вона піддається поточній перевірці на можливість виконання, проводиться дослідження цих можливостей. Попередній аналіз повинен підтвердити можливість технічної реалізації у відповідній країні або регіоні чи місті та виявити всі шанси економічного впровадження.

Передпроектне дослідження повинне дати відповіді на наступні питання:

1. Технічна можливість виконання проекту:

- особливі вимоги до місця реалізації та порівняння з потенційними місцями проекту (клімат, власність на землю і т. ін.);
- наявність або можливість забезпечення машинами та обладнанням, виробнича потужність;
- гнучкість обладнання в розрахунку на диверсифікацію виробництва;
- наявність необхідної інфраструктури;
- кваліфікаційні вимоги до управлінського апарату та обслуговуючого персоналу;
- вимоги до інших ресурсів;
- планові терміни.

2. Економічна можливість виконання проекту:

- очікуваний збут, поділений на найважливіші групи продуктів та регіональні ринки (експорт або внутрішній ринок);
- витрати на створення підприємства, очікувані річні поточні витрати, в тому числі умовно-постійні адміністративно-управлінські витрати і т.д.;
- розвиток ринку робочої с та ринків сировини, основних та додаткових матеріалів;
- можливі інвестори (власний капітал, кредити банків і т.д.);
- фінансовий результат проекту.

3. Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику.

В заключних проектних дослідженнях, на основі яких приймаються інвестиційні рішення, використовують елементи попередніх етапів аналізу. Як правило, заключні дослідження складаються з наступних частин: техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз.

При проведенні техніко-економічного аналізу розглядаються питання технічних можливостей, питання ринку збуту та закупівель, потреб матеріалів із врахуванням використовуваної техніки тощо, при цьому враховуються потреба в додатковій інформації зі сторони потенційних партнерів та інвесторів.

Взагалі, техніко-економічний аналіз розбивають на такі пункти:

1. Передісторія та зародження проекту. Зазначається ім'я та адреса ініціатора проекту, галузь і ціль підприємницької діяльності, орієнтація проекту (наприклад, на збут чи на сировинну базу), орієнтація проекту на внутрішній ринок або на експорт, політико-економічна підтримка проекту;

2. Ринок збуту та виробничі потужності. Аналізується річний попит для всієї економіки та регіону, досліджується тенденція розвитку на ринку збуту,

виробнича програма, експорт та імпорт продукції галузі, абсолютна виробнича потужність та порівняння з обсягами всього ринку;

3. Ринки матеріалів та інших ресурсів. Розглядаються питання наявності сировини, основних та допоміжних виробничих матеріалів, комплектуючих виробів, наявність комунікацій, тенденції розвитку на ринках закупівель (ціни та обсяги), конкретизується необхідність у ресурсах тощо;

4. Місцезнаходження. Необхідно представити точні дані про місцезнаходження, клімат, можливості забезпечення землею, відстань до ринків сировини та інших закупівельних ринків, відстань до ринків збуту, потенціал робочої с в регіоні, транспортну систему;

5. Техніка проекту. Вибраний спосіб виробництва, необхідне обладнання, інженерне забезпечення;

6. Юридична форма та організаційна структура, а також інші витрати на організацію;

7. Потреба в робочій силі для проекту, при цьому виділяють кваліфікованих та некваліфікованих робочих та менеджерів;

8. Визначення термінів реалізації проекту. Визначається тривалість різних етапів проекту та тривалість можливих випробувань.

Фінансовий аналіз може складатися з таких етапів:

1. Спільне представлення грошових потоків надходжень та виплат проекту;

2. Представлення джерел фінансування (власний та позиковий капітал);

3. Складання планових балансів для зовнішнього представлення, планування ліквідності;

4. Розрахунок економічної ефективності;

5. Оцінка проекту за допомогою стандартних критеріїв інвестиційних розрахунків.

Загальноекономічний аналіз включає опис загальної економічної ситуації, спільне представлення витрат та вигід проекту, які торкаються національних економічних суб'єктів, переоцінку витрат та результатів по національно-економічних критеріях тощо.

Необхідно здійснити екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту та зробити загальні висновки.

Екологічна експертиза дозволяє оцінити вплив проекту на навколишнє середовище в таких напрямках:

- забруднення повітряного басейну, ґрунтів та водоймищ;
- зниження біологічної різноманітності;
- перевезення, використання або віддалення небезпечних чи токсичних відходів;
- засоленість та заболоченість земель.

Соціальна експертиза дозволяє визначити масштаби впливу проекту на соціальне середовище, вигоди, які отримують мешканці регіону реалізації проекту, а також можливий негативний вплив проекту на населення.

Проект може вважатися вивіреним і готовим для передачі на стадію детальної розробки та реалізації за дотримання таких умов:

- проведено відбір альтернативних варіантів проекту, визначено основні переваги та недоліки;

- ідентифіковано основні організаційні й політичні проблеми, які можуть вплинути на долю проекту, і визначено, як вони можуть бути розв'язані;
- визначено очікувані вигоди й витрати, можливий ризик та шанси реалізації;
- існує цілковита підтримка як влади, так і інших учасників проекту.

Контрольні запитання:

1. З чого розпочинається початкова фаза проекту?
2. Чим може бути обумовлена ідея проекту?
3. У яких напрямках проводять попередні дослідження?
4. Що в себе включають додаткові дослідження?
5. На які запитання повинне дати відповіді перед проектне дослідження?
6. З яких частин складаються заключні дослідження?
7. Назвіть основні пункти техніко-економічного аналізу.
8. З яких етапів складається фінансовий аналіз?
9. В яких напрямках екологічна експертиза дозволяє оцінити вплив проекту на навколишнє середовище?
10. Для чого потрібна соціальна експертиза проекту?
11. За яких умов проект може вважатися вивіреном і готовим для передачі на стадію детальної розробки та реалізації?

Тема 15. Управління часом виконання проекту

15.1 Визначення операцій проекту.

15.2 Визначення взаємозв'язків операцій.

15.3 Оцінка тривалості операцій.

15.4 Складання розкладу виконання проекту.

15.5 Аналіз строків.

15.1 Визначення операцій проекту.

Управління часом проекту (Project Time Management) – розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення своєчасного виконання робіт проекту.

Управління часом проекту містить такі процеси:

- визначення операцій або робіт проекту – ідентифікація певних робіт, які повинні бути виконані для одержання результатів і окремих елементів постачання за проектом;
- визначення взаємозв'язків операцій – визначення послідовності проведення робіт у проекті з урахуванням технологічних, організаційних та інших обмежень;
- оцінки тривалості операцій – визначення кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих робіт;
- складання розкладу виконання проекту – складання розкладу виконання проекту з урахуванням взаємозв'язків операцій, їх тривалості й потреб в ресурсах;
- аналіз строків – контроль над змінами в календарному плані проекту.

1. Визначення операцій проекту

Визначення операцій – це процес ідентифікації і документування переліку елементарних робіт, які повинні бути виконані для досягнення результатів, описаних в ієрархічній структурі робіт.

Вхідна інформація визначення операцій проекту

Історична інформація. У процесі визначення складу операцій слід враховувати історичну інформацію, тобто склад операцій аналогічних проектів, що виконувалися в минулому.

Використовувані методи і засоби

Декомпозиція. Для визначення складу операцій декомпозиції піддають пакети робіт, визначені у WBS. Якщо використовуються декілька WBS, необхідно, щоб кожна операція входила тільки в один пакет робіт будь-якої WBS.

Типові рішення. Перелік операцій або його фрагменти з попередніх проектів можуть виявитися корисними в новому проекті як типові рішення.

Так само перелік операцій елемента WBS може виявитися корисним при визначенні операцій іншого аналогічного елемента WBS.

Вихідна інформація визначення операцій проекту

Перелік операцій. Перелік операцій повинен включати всі операції проекту. Цей перелік організується як розширення WBS, щоб упевнитися в його повноті, охопленні цілей проекту, несуперечності. У списку не повинно бути операцій, що не входять ні в жоден з пакетів робіт. Це означає або помилку у визначенні операцій, або помилку в декомпозиції робіт. Для однозначного розуміння переліку операцій учасниками проекту кожна операція переліку повинна супроводжуватися докладним описом.

Календарі операцій. Важливим елементом опису операцій є їх календарі – проміжки часу, протягом яких операції можуть виконуватися.

Додаткова інформація. Додаткова інформація переліку операцій повинна бути документована й організована для зручного використання в інших процесах планування. У ній неодмінно повинні бути зазначені всі враховані обмеження та допущення.

Уточнення WBS. У процесі визначення складу операцій часто виявляються недоліки WBS – пропущені результати, пакети робіт і т.д.

Виявлені недоліки виправляють, що називається уточненням WBS.

Найчастіше подібне зустрічається, якщо в проекті використовуються нові технології.

15.2 Визначення взаємозв'язків операцій

Визначення взаємозв'язків операцій – процес визначення і документування взаємозв'язків операцій проекту. У цьому процесі важливо бути гранично акуратним, інакше можна одержати нереалістичні розклади виконання проекту. Хоча цей процес можна провести з використанням програм управління проектами, корисно хоча б частину робіт провести вручну – це дозволяє більш ретельно продумати логіку проекту.

Вхідна інформація визначення взаємозв'язків операцій

Опис продукту. Характеристики продукту можуть вплинути на взаємозв'язки операцій, наприклад, взаємодію підпрограм у проекті розробки програми.

Технологічні взаємозв'язки. Технологічні взаємозв'язки відображають обмеження, обумовлені специфікою виконуваних робіт. Наприклад, стіни можуть

бути побудовані лише після фундаменту, програму можна тестувати лише після того, як вона буде написана.

Директивні взаємозв'язки. Директивні взаємозв'язки – це взаємозв'язки, які встановлюються командою проекту й відображають звичайно організаційні обмеження на порядок виконання операцій або досвід виконання попередніх проектів. Директивні взаємозв'язки слід застосовувати вкрай обережно, вони повинні в обов'язковому порядку документуватися.

Зовнішні взаємозв'язки. Зовнішні взаємозв'язки відображають залежності між операціями проекту й операціями, які в проект не входять.

15.3 Оцінка тривалості операцій

Оцінка тривалості операції – це визначення робочого часу, необхідного для її виконання. Такі оцінки звичайно даються або підтверджуються тими членами команди проекту, які найбільш близько знайомі з предметною областю проекту. Поняття робочого часу вимагає уточнення – тривалість одних операцій визначається можливостями ресурсів, призначених на їхнє виконання, інших – тільки календарним часом, для третіх операцій існують додаткові обмеження. Наприклад, ремонт покриття основних транспортних магістралей великого міста та слід проводити в нічний час.

З огляду на наявність вихідних днів у календарі операції не можна передбачити календарну тривалість операції, не знаючи заздалегідь, в який день тижня почалося її виконання. Наприклад, операція тривалістю в два робочі дні може тривати від двох до чотирьох днів, якщо, приміром, почалася в п'ятницю, а субота й неділя – вихідні. Таким чином, поняття тривалості повинне супроводжуватися уточненням – за яким календарем.

Вхідна інформація оцінки тривалості операцій

Обсяги робіт на операціях. Часто операція характеризується обсягом необхідних для її виконання робіт у фізичних одиницях (кілометрах, тоннах та ін.).

Потреби операцій в ресурсах. Тривалості операцій звичайно залежать від можливостей і кількості ресурсів, призначених на їхнє виконання. Тому в процесі визначення тривалості команда проекту повинна взяти до уваги рішення про призначення ресурсів на виконання операцій проекту.

Продуктивності ресурсів. Для визначення тривалості операцій необхідно знати обсяги робіт на операціях, перелік призначених ресурсів і продуктивності кожного з цих ресурсів, тобто обсяги робіт, виконуваних ресурсами за одиницю робочого часу.

Історична інформація. Історична інформація про очікувану тривалість операцій проекту може бути отримана з:

- архівів проектів, що виконувалися раніше;
- нормативів;
- комерційних баз даних;
- досвіду команди проекту.

Використовувані методи і засоби

Експертні оцінки. На тривалість операцій впливає безліч чинників, які не завжди прості формалізувати. Експертні оцінки, засновані на історичній

інформації, можуть виявитися дуже корисними.

Оцінки за аналогами. Оцінки за аналогами часто використовують при недоліку інформації про проект.

Нормативи. Нормативна інформація дозволяє оцінити планову тривалість операцій, виходячи з припущення, що вихідні умови їхнього виконання відповідають нормативним умовам. Такі оцінки корисні для попереднього планування проекту.

Моделювання. Моделювання дозволяє оцінити ймовірну тривалість роботи з урахуванням різних допущень. Найбільш відомим методом моделювання є метод Монте-Карло.

Вихідна інформація оцінки тривалості операцій

Оцінка тривалості операцій. Оцінка тривалості операцій повинна обов'язково включати способи визначення тривалості й діапазони можливих відхилень або імовірнісні розподіли очікуваної тривалості. Оцінка тривалості операцій не завжди можлива до складання розкладу виконання проекту. Якщо операція може бути виконана різними ресурсами з продуктивністю, що відрізняється, а призначення ресурсів визначається ситуацією, що склалась у проекті (вигідніше призначати ресурси з меншою продуктивністю, ніж чекати вивільнення більше продуктивних ресурсів, зайнятих на інших роботах), попередня до складання розкладу виконання проекту оцінка тривалості не виконується. У цьому разі необхідно задати обсяги робіт і продуктивності тих ресурсів, які здатні виконати операцію.

Тривалість же визначається як вихідна інформація складання розкладу виконання проекту.

Допущення. Всі допущення, зроблені при оцінках тривалості операцій і використані способи визначення цієї тривалості, повинні бути задокументовані.

Потреби в ресурсах на операціях проекту. Передбачувані призначення й потреби в ресурсах на операції проекту визначені при плануванні ресурсів, при оцінці тривалості операцій уточнюються й документуються.

Уточнення переліку операцій. При визначенні тривалості операцій часто виникає необхідність деталізації операцій проекту.

15.4 Складання розкладу виконання проекту

Календарне планування – це складання та коригування розкладу, в якому роботи, виконані різними організаціями-учасниками проекту, погоджуються в часі між собою і з можливостями їхнього забезпечення різними видами ресурсів. При цьому повинне бути забезпечене дотримання заданих обмежень і оптимальний (за прийнятим критерієм) розподіл ресурсів.

У цілому існують такі різновиди календарних планів:

- календарний план за ранніми початками «жорстко ліворуч» - використовується для стимулювання виконавців проекту;
- календарний план за пізніми закінченнями «жорстко праворуч» – використовується для подання проекту якнайкраще для споживачів;
- календарний план «по середині» – створюється або для оптимізації споживаних ресурсів, або для показу замовнику найбільш імовірного результату.

У повній системі календарного планування існує до 15 дат і моментів часу, що описують роботу.

Процес складання календарного плану полягає у встановленні значень цих дат і моментів часу. На першому кроці оцінюється тривалість роботи, на другому – дати її початку й закінчення, де:

планова тривалість = планове закінчення – плановий початок;

плановий резерв часу = пізнє закінчення – планове закінчення.

Вхідна інформація складання розкладу виконання проекту

Оцінки тривалості операцій. У міру деталізації операцій проекту уточнюється їхня тривалість, а іноді замість прямого завдання тривалості операція визначається через обсяг і продуктивність призначених ресурсів.

Призначення ресурсів. Призначення ресурсів на операції проекту часто потребує наступного уточнення. Можна задати варіанти, альтернативні ресурси й надати можливість вибору призначення програмі, що має відповідну функцію. Крім того, у міру розробки проекту ресурси проекту деталізуються і призначення уточнюються. Так, при складанні попереднього розкладу виконання робіт на деяку операцію може бути призначений інженер, а згодом уточниться прізвище цього інженера.

Продуктивність ресурсів. Продуктивність ресурсів на операціях проекту визначають, виходячи з нормативної або історичної інформації. При недоліку інформації застосовують експертні оцінки.

Календарі. Звичайно використовуються три види календарів – календар проекту, календарі операцій і календарі ресурсів. Календар проекту – головний, його обмеження (тривалість робочого дня, свята, вихідні дні) поширюється на всі операції і ресурси проекту. Ресурс може використовуватися на операції тільки в ті періоди, які є робочими і за календарем цього ресурсу, і за календарем виконуваної операції.

Обмеження. Крім обмежень, описаних раніше, є специфічні обмеження на розклади проекту. Ці обмеження стосуються дат настання ключових подій або початку чи завершення окремих операцій. Найпоширенішими є обмеження таких типів:

- старт не раніше ніж;
- старт не пізніше ніж;
- старт у певний строк;
- фініш не раніше ніж;
- фініш не пізніше ніж;
- фініш у певний строк.

Природа цих обмежень може бути зовнішньою – вимоги замовника, інвестора і т.д., або внутрішньою, якщо затверджено базовий план, то строки настання ключових подій у процесі виконання проекту бажано коригувати якомога рідше.

Використовувані методи і засоби

Математичний аналіз. Математичні методи дозволяють розрахувати розклад виконання проекту без урахування ресурсних обмежень. Результат такого аналізу показує мінімальний час виконання проекту за умови необмеженості використовуваних ресурсів і попутно визначає розподіл потреб у ресурсах в ча-

сі. Якщо потреба проекту в ресурсах не перевищує їхньої наявності, то отриманий розклад і є найкращим рішенням.

Найбільш відомими математичними методами розрахунку розкладу виконання проекту є:

- CPM (Critical Path Method) – метод критичного шляху – обчислює єдиний детермінований розклад виконання проекту, базуючись на єдиній оцінці тривалості кожної роботи. При цьому обчислюються ранні й пізні дати початку й завершення операцій проекту, а значить і резерви – проміжки часу, на які можна перекласти виконання операцій без порушення обмежень і дати завершення проекту;

- GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) – дозволяє використати імовірнісні оцінки як тривалості, так і логіки мережі (одні операції можуть зовсім не виконуватися, інші – тільки частково, а треті – по декілька разів);

- PERT (Program Evaluation and Review Technique) – використовує послідовну мережну логіку й середньозважені оцінки тривалості операцій для обчислення тривалості проекту.

Основна відмінність методу PERT від CPM полягає в тому, що PERT використовує очікувані значення замість детермінованих оцінок тривалості робіт. PERT тепер застосовується мало, хоча оцінки типу PERT використовуються в обчисленнях за методом CPM.

Стискання тривалості. Якщо ставиться завдання завершити проект по можливості швидше або результати розрахунку розкладу виконання проекту виявляються незадовільними, вдаються до методу «стискання» тривалості.

Під стисканням тривалості мається на увазі розпаралелювання операцій, що звичайно виконуються послідовно. Так, можна починати писати код комп'ютерної програми ще до завершення її дизайну або почати будівництво до закінчення проектування, але при цьому практично завжди збільшується ризик можливих переробок і подорожчання вартості виконання робіт.

Евристичні методи. Розклади, розраховані математичними методами, не дозволяють врахувати ресурсні обмеження. Облік ресурсних обмежень робить завдання складання розкладу настільки складним, що точні математичні методи не дозволяють досягти результату за прийнятний час.

Тому облік ресурсних обмежень пов'язаний із застосуванням евристичних методів розрахунку розкладу виконання проекту.

Вихідна інформація складання розкладу виконання проекту

Розклад виконання проекту. Розклад виконання проекту визначає планові строки початку й завершення операцій проекту. Зазначимо, що розклад виконання проекту залишається попереднім доти, доки не підтверджуються всі призначення і характеристики ресурсів, що звичайно відбувається по завершенні розробки плану проекту.

При аналізі результатів розрахунку календарних планів треба привести їх параметри у відповідність із заданими обмеженнями. Для цього необхідно:

- виявити можливості дестабілізуючих чинників;
- прогнозувати вплив дестабілізуючих чинників;
- виробити заходи щодо мінімізації такого впливу;
- урахувати дії чинників, що сприяють виконанню проекту;

- сформувавати план організаційно - технологічних заходів;
- при необхідності підготувати пропозиції щодо скорочення тривалості й довести до виконавців рішення про те, по яких ділянках робіт слід переглянути часткові календарні плани.

Календарний план, отриманий у результаті розрахунку сітьової моделі, перевіряється, уточнюється, при необхідності деталізується. Коли є повна впевненість у тому, що в план включені всі роботи, є повна інформація про наявні й необхідні ресурси, переходять до аналізу реалізованості.

Розрізняють чотири типи оцінок реалізованості:

- інтегральна оцінка надійності,
- ресурсна,
- економічна,
- фінансова.

15.5 Аналіз строків

Аналіз строків призначений для:

- оцінки відхилень строків виконання операцій від планових;
- ухвалення рішення про необхідність застосування коригувальних впливів для усунення або зменшення небажаних наслідків відхилень строків;
- ухвалення рішення про необхідність коригування базового плану проекту й підготовки запиту на зміни.

Вхідна інформація аналізу строків

Розклад виконання операцій. Розклад виконання операцій, прийнятий в якості планового, може відрізнитися від базового. План робіт у процесі виконання проекту безупинно коригується з метою усунення небажаних наслідків виникаючих відхилень і виходу на показники, намічені в базовому плані. У той же час базовий план міняється по можливості рідко, тільки в тих випадках, коли ясно, що вихід на показники, зафіксовані в базовому плані, не є можливими.

Зміни базового плану відбуваються тільки в результаті затвердження документованих запитів на зміни, тоді як рішення щодо зміни розкладу виконання проекту приймаються командою проекту.

Облік виконання. Облік виконання забезпечує команду проекту інформацією про фактичні строки виконання операцій проекту.

Запити на зміни. Аналіз строків виконується не тільки при виникненні відхилень, але й при надходженні запитів на зміни строків майбутніх подій від учасників проекту. Запити на зміни с троків окремих операцій і фаз, що надходять у команду проекту, повинні аналізуватися з погляду їх впливу на виконання інших операцій, фаз проекту в цілому. Результати такого аналізу виражаються в ухваленні рішення про необхідність коригування плану проекту й застосування коригувальних впливів, або в санкціонуванні локальних змін, якщо їхня реалізація не відбивається на базовому плані проекту, не вимагає зміни умов контрактів, додаткових погоджень поза командою проекту.

Використовувані методи і засоби

Система управління розкладом. Система управління розкладом визначає процедури й документи, необхідні для внесення змін у поточний розклад виконання проекту.

Оцінка виконання. Оцінка виконання призначена для ухвалення рішення про необхідність коригувальних впливів. Оцінка виконання строків операцій проекту включає:

- аналіз відхилень с троків – порівняння фактичних с троків виконання робіт з плановими;
- аналіз тенденцій – прогнозування строків виконання майбутніх операцій, виходячи з тенденцій, що склались.

Перепланування. Виходячи з ситуації, що склалась, а також оцінки виконання, запитів на локальні зміни, ресурсних, календарних та інших обмежень і допущень, виконується планування робіт проекту, що залишилися. Новий план оцінюється з метою ухвалення рішення про необхідність його коригування. Якщо після перепланування виявляється, що всі планові строки виконання контрольних подій дотримуються, то застосування коригувальних впливів може виявитися недоцільним навіть при наявності відхилень строків виконання окремих операцій.

Програми управління проектами. Можливості програм управління проектами в порівнянні фактичних і планових строків, моделюванні коригувальних впливів з урахуванням ресурсних і календарних обмежень і передбаченням їхніх результатів, порівнянні різних версій плану при аналізі і «що коли» робить їх незамінними при аналізі складних проектів.

Вихідна інформація аналізу строків

Новий розклад операцій проекту, що залишилися. Новий розклад операцій проекту, що залишилися, приймається до виконання, якщо ухвалено рішення про те, що застосування коригувальних впливів не є необхідним, тобто не потрібна зміна цілей, умов контрактів, базового плану.

Авторизація змін. Локальні зміни строків виконання операцій, що не приводять до необхідності коригування цілей, контрактів і базового плану, можуть бути санкціоновані командою проекту. Якщо ж відхилення строків виконання робіт або отримані запити на зміни вимагають прийняття коригувальних впливів, то рішення по них приймається в процесах управління.

Контрольні запитання:

1. Які процеси містить управління часом?
2. Що являє собою процес визначення взаємозв'язків операцій?
3. Яким чином відбувається оцінка тривалості операцій?
4. Для чого призначений аналіз строків?
5. Які методи та засоби використовуються для визначення строків проекту?

Тема 16. Контролювання виконання проекту

16.1 Модель планування і контролю проекту.

16.2 Методи аналізу виконання проекту.

16.3 Прогнозування остаточних витрат.

16.4 Звітування і контроль за змінами.

16.1 Модель планування і контролю проекту.

Функції планування і контролю проектів взаємопов'язані: спочатку розробляються і плануються всі параметри проекту, потім він виконується згідно з цим планом. Паралельно здійснюється контроль проекту зіставленням фактичного рівня показників із запланованим, за необхідності план переглядається або коригується.

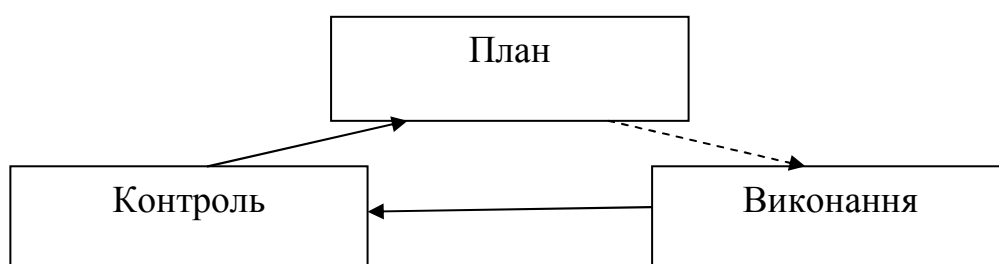


Рис. 16.1. Взаємозв'язок планування і контролю проектів

Виходячи зі схеми (рис. 16.1), яка показує нерозривний зв'язок між плануванням і контролем, побудуємо цілісну модель планування і контролю проекту (рис. 16.2).

Ця модель містить такі елементи:

1. Визначення проекту: створення WBS.
2. Систему оцінки WBS.
3. Планування:
 - організації;
 - систем;
 - кодування;
 - СТР-каталог;
 - календарні, ресурсні та витратні плани.
4. Виконання і контроль: збір інформації (даних); аналіз; оцінка; звітування; прийняття рішень і виконання.
5. Систему контролю за змінами.

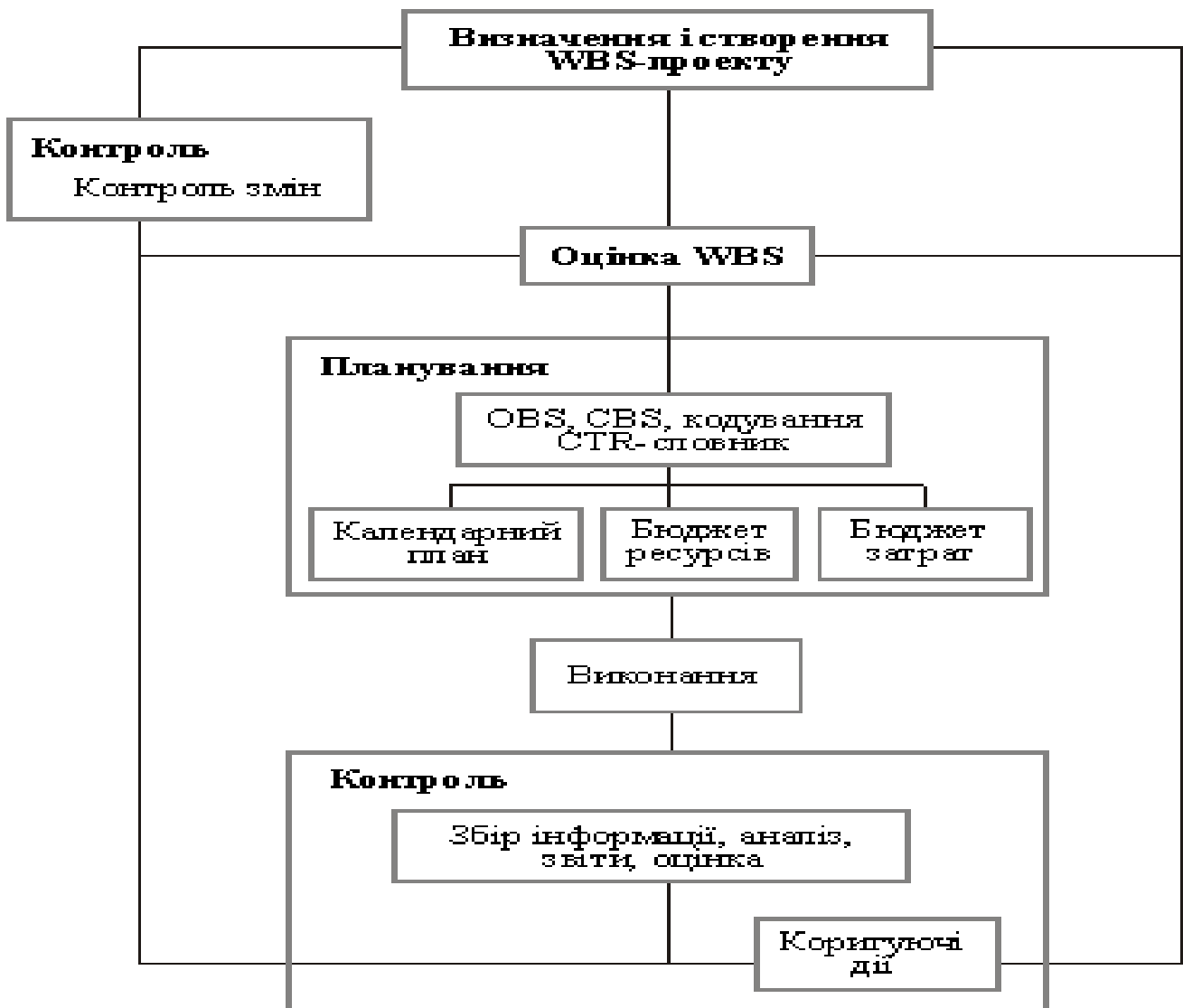


Рис. 16.2 Модель планування і контролю проектів [15]

1. Визначення проекту дає змогу розглянути, що являє собою проект, що потрібно зробити, аби досягти його мети. Воно містить такі складові:

Цілі проекту.

Стратегія виконання проекту.

Обсяг робіт.

WBS та її кодування.

Специфікації.

Приблизний календарний план (початок, кінець, найважливіші контрольні етапи, точки).

Орієнтовний бюджет.

2. Оцінка WBS. Вона містить оцінку вхідної інформації, необхідної для подальшого планування календарних строків, ресурсів і затрат.

3. Планування проекту. Передбачає створення: 1) OBS, CBS; 2) системи кодування проекту; 3) CTR-каталогу.

Ці роботи можна виконувати під час оцінки, до або протягом складання планів і підписання контрактів.

4. Контроль. У міру здійснення проекту накопичується інформація та аналізується хід його виконання, на підставі чого готуються звіти. Це робиться,

аби вжити відповідних заходів у разі відхилень або виникнення проблем. Ефективний контроль також потребує порівняння фактичних даних із оцінними та плановими. При цьому дуже важливо оцінки давати у тій самій структуризації, на підставі WBS, що і плани та їх контроль.

5. Система контролю за змінами. Як зазначалося, жоден проект не виконується без змін, тому треба передбачити систему контролю за змінами, яка б виконувала такі функції:

- передування процесу прийняття рішень на підставі вагомих критеріїв процесу виникнення або впровадження змін;
- моніторинг і звітування щодо головних наслідків змін.

Система контролю за змінами поширюється на всі елементи плану і структурована відповідно до OBS, CBS та їх кодування.

Контроль — це процес перевірки виконання плану і вжиття заходів для усунення відхилень.

Як уже наголошувалося, запорукою успішного контролю є:

1. Ефективне планування — фіксує певні точки, вузли або дані для контролю. Якщо плани часто змінюються, їх важко контролювати (плани завжди виконуватимуться, оскільки їх змінюватимуть).

2. Ефективне звітування — має відповідати таким вимогам:

а) складатися за структурою і змістом планів (у протилежному випадку окремі групи і менеджер оцінюватимуть різні показники);

б) мають бути визначені критерії контролю;

в) інструментарій контролю має бути простим і зрозумілим. Члени команди повинні витратити якомога менше часу на заповнення звітів.

Добре, якщо на звіт по кожному періоду витрачається не більш як одна година, інакше люди справедливо нарікатимуть, що їх відволікають від продуктивної праці.

Простий і зрозумілий інструментарій означає:

- одноаркушевий звіт у розрізі WBS;

- звіт виконання плану за визначеними критеріями, що потребує простих обчислень або відповідей типу «так» чи «ні»;

- розміщення звітів на тому самому аркуші, що й плани (для цього у планах передбачається місце, а інколи — навіть можливі відповіді);

г) звіти повинні мати певну періодичність (а не готуватися тільки тоді, коли виникає привід для обговорення). Періодичність залежить від: тривалості проекту; стадії проекту; ризику і можливості провалу; рівня звітування.

На початку довгострокового проекту можна звітуватися один раз на шість тижнів, а ближче до кінця — щотижня або навіть щоденно;

д) звіти треба обговорювати на формальних (офіційних) зборах.

Обговорення у неформальній обстановці, за кавою, безумовно, має значення для зміцнення проектної команди, але не для контролю. Формальні збори мають порядок денний і головуючого. Для забезпечення ефективності й незначної тривалості таких зборів потрібно зосередити обговорення на визначенні проблем і відповідальних за їх вирішення. Проте не потрібно намагатися вирішити проблеми безпосередньо на зборах;

е) звіти мають стимулювати творче обговорення проекту з метою розробки можливих шляхів і дій для усунення відхилень.

3. Ефективний підсумковий огляд. На підставі фактичних даних команда визначає, чи відповідає хід виконання проекту запланованим параметрам, і якщо ні — підраховує розміри і наслідки можливих відхилень (в основному у розрізі часу і витрат). Звіти використовуються для прогнозування кінцевих витрат і часу, а також величини відхилення їх від запланованих, оскільки можливі зростання їх призведуть до необхідності коригування проектної діяльності.

4. Ефективні дії. Щоб усунути проблеми, команда має вжити ефективні заходи, аби подолати відхилення. Це може бути перегляд плану з огляду на відхилення або застосування дій для припинення цих тенденцій і скорочення або усунення відхилень. Ефективні дії потребують:

а) здатності обчислення впливу будь-яких змін у плані на результат виконання проекту. Це інколи називають аналізом «що... якщо...» («what... if...»), котрий має відстежити вплив змін на одному рівні на решту елементів, пов'язаних з ним, і на проект загалом;

б) рішення щодо вживання коригуючих заходів. Це залежить від менеджерів, їхнього авторитету, влади мотивувати і переконувати команду. Для цього потрібно сформулювати у членів команди почуття відповідальності за досягнення спільної мети та допомогти їм зрозуміти, чим це вигідно для виконавців.

Планування сприяє розвиткові групової роботи, оскільки передбачає кооперацію, співробітництво і взаємозалежність виконавців, інтеграцію під час виконання проекту.

Контроль по-іншому впливає на мотивацію працівників. Традиційна точка зору полягає в тому, що без ефективної системи контролю виконання проекту робота зайнятих у ньому людей обов'язково уповільнюватиметься, стане не-ефективною. Як наслідок — збільшуватимуться терміни виконання робіт і витрати на проект. Тому контроль розглядається як умова підвищення продуктивності праці.

Проте існує інша мотиваційна функція контролю, яка справляє більший вплив на виконання проекту. В процесі планування і контролю люди отримують чіткі цілі, яких вони мають досягти за умови ефективної роботи, а також поточну інформацію про те, як вони працюють (у тому числі й порівняно з іншими членами проектної команди). Це сприяє мотивації на досягнення особистих цілей у межах загального плану проекту.

Контроль проекту має ще дві, так би мовити, «посмертні» (тобто після завершення проекту) функції:

по-перше, він допомагає в суді, коли ставляться певні вимоги, висуваються претензії якоїсь із сторін, що трапляється дуже часто. Тоді інформація, отримана в ході контролю за виконанням плану про певні зміни, є аргументом як для захисту, так і для звинувачення;

по-друге, щоб мати певний досвід і передбачати причини успіхів і провалів майбутніх проектів, треба робити завершальний аналіз ходу виконання кожного проекту. Необхідна інформація для цього може бути одержана в процесі планування і контролю.

16.2 Методи аналізу виконання проекту.

Одним із найважливіших елементів контрольного циклу є аналіз перебігу виконання проекту. Раніше найпоширенішим був аналіз відхилень, який проводився за формулою:

$$\Delta\P = \Pi_{\text{факт}} - \Pi_{\text{план}}, \quad [1]$$

де $\Delta\P$ — відхилення показника;

$\Pi_{\text{факт}}$ — фактичний рівень показника; $\Pi_{\text{план}}$ — запланований рівень показника.

Найчастіше визначались відхилення:

- фактичної дати початку від запланованої;
- фактичної дати кінця від запланованої;
- фактичної тривалості виконання від запланованої;
- фактичних витрат від запланованих;
- фактичної трудомісткості від запланованої;
- фактичних затрат підрозділу від запланованих;
- фактичного відсотка завершення від запланованого.

Порівнянням цих показників за наведеною методикою визначають відсоток виконання, проте дуже часто ці оцінки є нереалістичними і ненадійними.

Підсумовуючи, можна виокремити такі недоліки цього методу:

- аналізує минуле і не спрямований у майбутнє;
- не визначає рівня виконання чітко і просто;
- недостатньо гнучкий і чутливий, аби визначити проблему на ранній стадії;
- неефективно використовує усі наявні дані;
- визначення відсотка виконання має високий ступінь суб'єктивності й ненадійності;
- не визначає тренди;
- не інтегрує календарне планування і плани витрат, тому змішуються ефекти відхилень у часі й витратах та їх взаємодія;
- не структурований і не персоніфікований, аби сприяти індивідуальній звітності й відповідальності.

Щоб запобігти цим недолікам, у сучасному управлінні проектами широко застосовують метод скоригованого бюджету (earned value), який базується на обчисленні планового, скоригованого і фактичного бюджетів виконання проекту. Скоригований бюджет — це планові витрати, що їх обчислено на фактично виконаний на певну дату обсяг робіт.

16.3 Прогнозування остаточних витрат

Прогнозування остаточних витрат по всьому проекту або його частинах у розрізі елементів робочої і витратної структур має важливе значення для керівника проекту та менеджерів і відіграє значну роль у прийнятті рішення про закриття проекту після його початку. Незалежно від причин така інформація запитується одразу, як тільки починаються роботи. Ці оцінки мають дуже важливе значення, проте є небезпека механістичного і суб'єктивного підходів.

Існує три методи прогнозування остаточних витрат на проект в цілому:

На основі середнього індексу K_b по всіх роботах, на певну дату. На основі K_b по підрозділу. На основі K_b елементу WBS на певну дату (тобто по окремій роботі аналогічно попереднім прикладам).

Таким чином, застосування сучасних методів контролю дає змогу:

Аналізувати хід виконання проекту у розрізі часу, затрат, робіт, які виконуються, і залучених підрозділів як в цілому, так і по окремих періодах.

Прогнозувати остаточні витрати і час як по розпочатих роботах, так і по наступних і вживати відповідні заходи для усунення небажаних відхилень у майбутньому.

16.4 Звітування і контроль за змінами

Після того, як проведено аналіз, треба підготувати відповідні звіти і тут виникає, особливо для великих проектів, досить поширена проблема перенасиченості інформацією, цифрами, коли менеджери проектів оперують сотнями показників, а комп'ютери видають сотні аркушів звітів щомісяця. Для організації відповідної системи звітування потрібно дотримуватися таких принципів:

1. Система звітування має бути побудована таким чином, аби подавати менеджеру кожного рівня інформацію, релевантну його функціям і відповідальності, — не більше і не менше.

При підготовці звітів слід давати більш детальну додаткову інформацію та аналіз по тих показниках, де є відхилення від плану.

2. Систему інформування і звітування треба будувати у розрізі WBS і OBS. Більш докладна інформація надається по відхиленнях для того, щоб сконцентрувати увагу і зусилля на проблемах, які справляють значний вплив на витрати й час виконання проекту.

3. Система інформування і звітування має ґрунтуватися на чіткій системі кодування у розрізі WBS, OBS, CBS. Це дає змогу у подальшому комбінувати і консолідувати необхідні показники (у розрізі робіт або підрозділів).

4. Основним елементом системи інформування і звітування під час здійснення контролю має бути звіт про витрати.

5. Потрібно побудувати систему звітів. Завдяки цьому керівництво компанії одержує консолідовані звіти по всіх проектах, що виконуються, замовники і партнери — звіти по відповідних проектах, менеджер групи креслень — по всіх проектах, у яких задіяно цю групу, і т. ін.

6. Система звітування має бути пристосованою до відстежування і виявлення джерела негативних відхилень.

Друга проблема — контроль за змінами у проекті. Зміни в обсягах проекту — чи не одна з найголовніших причин зростання вартості проекту і збільшення часу його виконання. Дуже часто ці зміни підвищують витрати на 50 % і більше. Тому однією з найважливіших і, на жаль, не дуже приємних функцій менеджера проекту є контроль за змінами у проекті.

Ці зміни впливають на виконання проекту таким чином:

- підвищують затрати;
- спричиняються до затримки виконання проекту;
- знижують продуктивність праці виконавців робіт;
- погіршують стосунки між членами команди.

Може бути зруйнована система контролю, якщо планові показники не будуть скориговані з урахуванням змін.

Зміни можуть виникати на будь-якій стадії виконання проекту і мати такий зміст і наслідки:

1. Зміни у конструкції або обсягу проекту на стадії розроблення. Це природно, але дуже часто вони приймаються без належної оцінки наслідків у розрізі часу і вартості. Після затвердження конструкції ці зміни виявляються надто дорогими.

2. Пізні зміни у конструкції. Це зміни, які коштують найбільш дорого. Вони виникають як наслідок помилок на стадії розробки конструкції або намагань замовника відповідно до вимог часу використати новітні досягнення у технології, що призведе до збільшення обсягу робіт.

3. Зміни на вимогу безпеки або законодавства. Їх керівники проекту зобов'язані робити.

4. Зміни для підвищення прибутковості та фінансової віддачі від проекту (результати їх досить проблематичні). Питання про доцільність цих змін вирішується вищим керівництвом компанії відповідно до її політики. Дуже важко точно обчислити вартість змін і майбутні грошові потоки, NPV та IRR.

5. Зміни — це значна сфера конфліктів, особливо всередині компанії. Менеджери з виробництва прагнуть внести свої зміни, інколи доцільні, інколи надмірні; конструктори — свої (наприклад, у розмірах устаткування). Зусилля менеджера проекту спрямовані на усунення недоцільних змін і встановлення чіткої межі між «повинно» і «бажано», запровадження тільки тих змін, які необхідні для виконання визначених обсягів і вимог безпеки.

Для контролю за змінами і послаблення конфліктів усередині та між компаніями потрібно домагатися того, щоб:

- вище керівництво підтримувало менеджерів проекту у забороні бажаних, але не обов'язкових змін;

- менеджери проекту чітко визначали початкову конструкцію та обсяги робіт за проектом;

- на певній стадії проекту припинялися будь-які зміни, тобто «заморожувався» проект. Що раніше це відбудеться, то меншими будуть витрати і часові наслідки внесення змін;

- була запроваджена система контролю за змінами.

Система контролю за змінами вирішує такі завдання:

- визначає зміни відносно початкового обсягу;

- прогнозує витрати, час і вплив цих змін на інші роботи;

- фіксує інформацію щодо їх запровадження;

- інформує про них вище керівництво;

- запроваджує систему вирішення суперечностей з мінімальними конфліктами.

Систему контролю за змінами інколи називають «прогнозуванням трендів», «контролем відхилень», «контролем за формами». Дуже важливо запровадити її якомога раніше. За цією системою готуються тижневі або місячні огляди на стадіях конструювання і постачань. Контроль здійснюється за допомогою оперативного звітування щодо змін та обговорювання їх необхідності і наслідків (стосовно затрат і часу) у колі провідних спеціалістів.

Для створення системи контролю за змінами треба зробити такі кроки:

- Встановити початковий обсяг, специфікацію, параметри, визначити графік виконання проекту.

- Визначати зміни стосовно до початкових показників, повідомляти про них тих, кого це стосується, й оцінювати їхні наслідки.

- Аналізувати, приймати або відхиляти ці зміни.

- Запроваджувати ці зміни.

Здійснювати систему контролю допомагає стандартизований документ - вимога щодо зміни. У цьому документі:

- визначається зміна, описуються і вказуються витрати, елементи роботи, яких це стосується;

- вказуються причини змін;

- наводиться прізвище ініціатора зміни, ставиться його підпис;

- розкриваються приблизні наслідки і вказуються сегменти, на які вплинуть ці зміни;

- дається оцінка впливу означеної зміни на календарний план виконання проекту і на витрати;

- наводиться класифікація причин змін з метою після-проектного аналізу (наприклад, вимога клієнта, пізні зміни до конструкції, помилки у конструкції, підвищення прибутковості тощо).

Контрольні запитання:

1. З яких основних елементів складається функція проектної контролю? Як вона пов'язана з плануванням?

2. Що є запорукою ефективності системи контролю?

3. У чому полягає сутність методу скоригованого бюджету?

4. В чому він відрізняється від знайомих Вам інших методів аналізу й оцінки?

5. Які основні завдання вирішує система контролю за змінами?

6. Як би Ви сформулювали основні вимоги до системи звітування за проектом?

Тема 17. Управління якістю проекту

17.1 Поняття якості в контексті проектного менеджменту.

17.2 Система управління якістю проекту.

17.3 Витрати на забезпечення якості проекту.

17.1 Поняття якості в контексті проектного менеджменту

Проект вважається успішним, якщо завершений у передбачений термін, відповідає встановленим вимогам щодо обсягів та якості, а його вартість не перевищує запланованої у бюджеті. Якість — один із найважливіших параметрів проекту поряд з часом, вартістю і ресурсами. Щоб визначити тривалість і бюджет проекту, треба задати необхідну кількість днів і вказати суму коштів. Але як визначити якість у контексті проекту?

Слово «якість» часто вживають для позначення елітарності, високої вартості, відповідності найвимогливішим побажанням споживачів. Міжнародний стандарт ISO 8402 визначає якість як сукупність властивостей і характеристик об'єкта, що гарантують його можливість задовольняти явні та неявні потреби споживачів.

У вітчизняній і російській практиці управління проектами заведено виділяти чотири ключових аспекти якості [7]:

Якість продукту проекту як відповідність ринковим потребам і сподіванням споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки точному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовників з метою їх задоволення.

Якість розробки і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту.

Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню відповідності реалізації проекту його плану, а також забезпеченню розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту.

Якість ресурсів, що залучаються до виконання проекту. Досягається завдяки якісному матеріально-технічному забезпеченню проекту упродовж усього його життєвого циклу.

У зарубіжній практиці стосовно якості проекту виділяють два основних елементи:

Відповідність цілям проекту.

Відповідність вимогам споживачів.

Відповідність цілям

Концепція відповідності цілям проекту часто інтерпретується як засіб визначення рівня якості і може використовуватися під час реалізації проектів, пов'язаних з організаційними змінами, змінами в інформаційних системах чи проектах створення нових продуктів. Відповідність цілям передбачає відповідь на таке запитання: чия думка береться до уваги? Відповіддю на нього є вимоги, що пред'являються споживачем до якості згідно з специфікацією або технічним завданням.

Відповідність вимогам споживачів

Якість визначається як сукупність властивостей і характеристик продукту, що якнайповніше задовольняють вимоги споживачів. Це потребує від останніх здатності викласти свої вимоги щодо якості в офіційних документах; ними можуть бути перелік вимог споживачів до проектів організаційного розвитку, специфікація вимог споживачів до проектів створення нових продуктів тощо.

Але такий підхід має два суттєвих недоліки:

Проекти унікальні, відповідно, існує ризик непередбачених змін і невизначеності. Споживач не завжди може сформулювати свої вимоги повною мірою на початковому етапі проекту.

Складність у визначенні споживача. Хто є «споживач» — замовник проекту чи кінцевий користувач продукту проекту?

У будь-якому випадку під час складання специфікацій потрібно дотримуватися правила: там, де методи управління і результати проекту можна чітко уявити, вимагаються більш жорсткі форми специфікації. Цього положення треба дотримуватися під час виконання більшості проектів. Там, де процеси і результати недостатньо чіткі, необхідно використовувати більш гнучку специфікацію, відкриту для тісної взаємодії «замовник—підрядник» протягом усього періоду виконання проекту.

Як головний параметр якості проекту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проекту. Якість продукту проекту означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника). Щоб забезпечити якість продукту, необхідно [15]:

- мати чітку специфікацію;

- використовувати відповідні стандарти і норми;
- залучати людські ресурси необхідної кваліфікації;
- провадити аудит якості продукту і проекту загалом;
- здійснювати гнучкий контроль якості;
- мати певний досвід у галузі управління проектами.

Чітка специфікація

Без чіткого уявлення про те, що має бути досягнуто, команда проекту дезорієнтована. Специфікація — це документ, у якому зафіксовані всі технічні параметри і вимоги споживачів до якості продукту проекту. Можна специфікувати кінцевий і проміжний продукти. Що нижче рівень, за яким продукт специфікований, то легше здійснювати контроль.

Використання певних стандартів і досвіду

Чим більше досвіду накопичено компанією, тим адекватнішими є стандарти і специфікації за проектом. Американським інститутом проектного менеджменту (PMI) розроблені стандарти проектів і робочих пакетів, які пройшли випробування на практиці і відомі своєю здатністю забезпечити відповідний результат згідно з вимогами специфікації.

Залучення кваліфікованих ресурсів

Якщо люди, які працюють над здійсненням проекту, мають відповідний досвід і навички, лише тоді вони можуть забезпечити досягнення вимог специфікації відповідно до встановлених стандартів. Це стосується й основного персоналу, зайнятого у реалізації проекту, й обслуговуючого. Звичною практикою має бути проведення строгого відбору членів команди проекту.

Аудиторські перевірки

Використання аудиторських перевірок може забезпечити впевненість у тому, що створений за проектом продукт чи надані послуги відповідають вимогам споживачів. Але це може мати й протилежний ефект у тому разі, якщо кількість аудиторських перевірок і аудиторів буде зовеликою.

17.2 Система управління якістю проекту

Сучасний менеджмент якості проекту базується на таких основних принципах:

- якість - це не самостійна функція управління, а невід'ємний елемент проекту в цілому;
- якість — це те, чого очікує споживач;
- відповідальність за якість проекту має бути адресною;
- підвищувати якість можна лише зусиллями всіх працівників;
- контролювати завжди ефективніше процес, аніж результат (продукт);
- політика в галузі якості і програма забезпечення якості мають бути частиною загального плану проекту.

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. На рис. 17.1 подані основні складові управління якістю проекту.

Планування якості — це визначення того, які стандарти якості потрібно за-

стосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Забезпечення якості — це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Контроль якості — це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

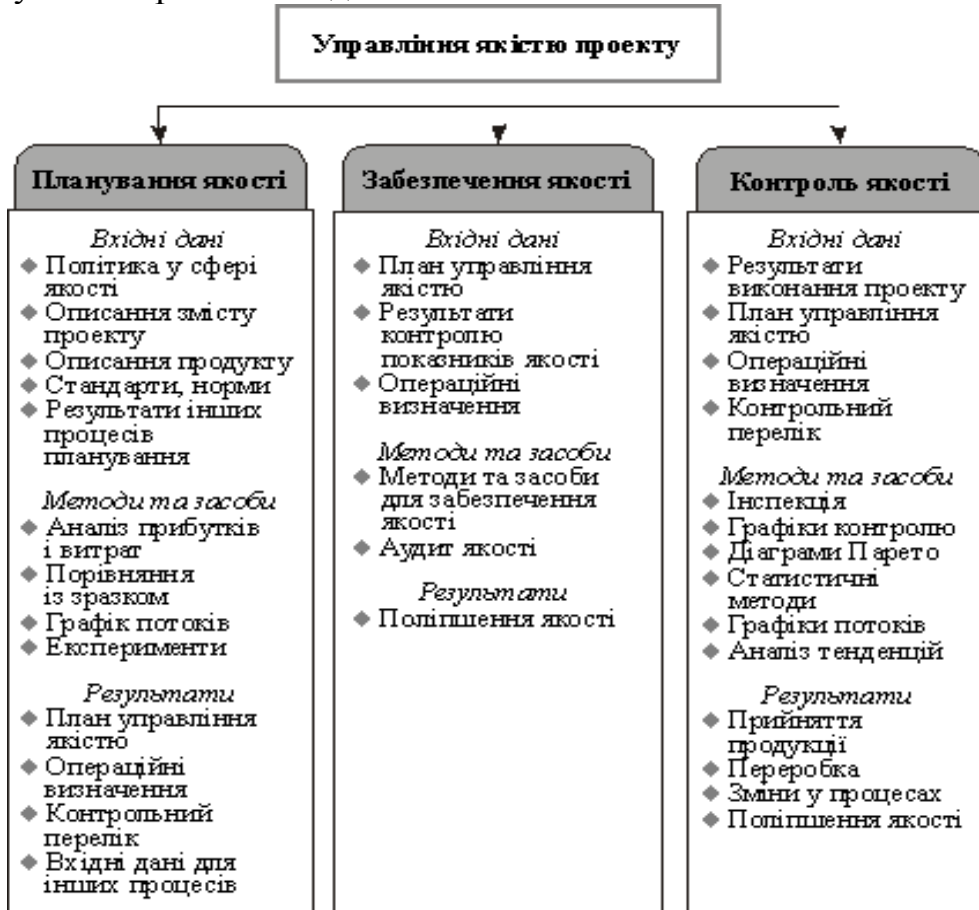


Рис. 17.1 Структура системи управління якістю проекту

Планування якості проекту

Планування якості включає визначення того, які стандарти якості потрібно застосовувати до даного проекту і як забезпечити дотримання цих стандартів. Команда проекту повинна чітко усвідомлювати один із фундаментальних принципів сучасного управління якістю — якість планується, а не перевіряється. Тому планування якості передбачає формування вимог до якості проекту і його продукту та визначення шляхів їх забезпечення.

Для планування якості проекту потрібно мати:

- ✓ політику у сфері якості;
- ✓ описання змісту проекту;
- ✓ описання продукту у вигляді конкретних специфікацій, отриманих від споживачів;
- ✓ стандарти, норми і вимоги до якості;
- ✓ результати інших процесів планування.

Політика у сфері якості — це загальні цілі й напрями діяльності організації з наголосом на якість, формально виражені менеджментом вищого рівня.

Політика у сфері якості повинна відбивати рівень якості, який має бути досягнутий у здійсненні проекту, та шляхи його досягнення. Вона має розкривати такі основні питання:

- рівень якості продукту/послуг проекту;
- відповідальність за продукт;
- відносини з клієнтами/споживачами;
- відносини з постачальниками;
- відносини з персоналом (командою проекту).

Політику якості треба сформулювати стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту. Команда менеджерів проекту відповідає за те, щоб усі учасники і зацікавлені сторони були ознайомлені з нею.

Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Але якщо в організації, яка виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій, то команді управління проектом потрібно розробити політику у сфері якості для даного проекту.

Описання змісту проекту — один із основних документів при плануванні якості, оскільки в ньому фіксуються головні цілі учасників проекту, зацікавлених сторін і споживачів та результати проекту для них.

Описання продукту — це задокументовані характеристики продукту (послуги) у вигляді специфікацій, технічних завдань, які має забезпечити проект, аби вважатися виконаним. Описання продукту є менш детальним на ранніх фазах і більш детальним — на пізніх у міру поступового уточнення характеристик продукту.

Відповідно до визначення ISO 9000:

- стандарт — це «документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва та характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання»;

- норма — «документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання».

Команда управління проектом повинна визначити, які стандарти й норми стосуються даного проекту і можуть впливати на його виконання, а також розробити необхідні заходи для того, щоб забезпечити відповідність цим нормативним документам.

На планування якості можуть впливати і результати інших процесів планування за проектом. Зокрема, під час планування ресурсів, що залучаються до здійснення проекту, та закупівель їх визначаються вимоги до підрядчика, які мають бути відображені в загальному плані управління якістю.

Для планування якості використовують такі методи та засоби:

- аналіз прибутків і витрат;
- порівняння із зразком;
- графіки потоків;
- експерименти.

Процес планування якості передбачає розгляд співвідношення прибутків і

витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. В основному витрати, або вартість дотримання вимог якості, — це витрати на роботи з управління якістю при виконанні проекту. Аксиомою для менеджера проекту має бути те, що завдяки правильному управлінню якістю прибутки перевищать витрати.

Порівняння із зразком — це встановлення бажаного рівня показників якості продукту проекту, виходячи із порівняння з відповідними параметрами аналогічних проектів. Порівняння може бути з проектами, які належать або тій самій виконавчій організації, або іншій.

Постановка експериментів — аналітичний метод, який допомагає визначити, які чинники найбільшою мірою впливають на загальний результат проекту. Цей метод найчастіше використовують для планування якості продукту проекту.

Результатом планування якості проекту є план управління якістю, операційні визначення, контрольні переліки.

План якості проекту, або програма забезпечення якості проекту, включають заходи щодо реалізації політики у сфері якості із зазначенням термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки та бюджету. В цьому плані чи програмі відображається стратегія забезпечення якості здійснення проекту, яка визначається на початковій стадії його виконання.

Програма має передбачати організаційну структуру, в межах якої вона реалізовуватиметься, а також чіткий розподіл відповідальності й рівень повноважень окремих осіб, груп і організацій, які беруть участь у реалізації проекту, щодо вирішення проблеми якості. План якості може також включати технологічні карти окремих складних процесів та листки перевірки виконання конкретних процедур чи процесів.

За термінологією ISO 9000, у плані має бути описана система якості проекту, тобто «організаційна структура, відповідальні, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю».

У межах управління окремо взятого проекту, як правило, спеціальної системи управління якістю не створюється, але при цьому основні організаційні учасники повинні мати системи управління якістю і задокументовану угоду, де визначається, як взаємодіятимуть їхні системи управління якістю між собою. Система управління якістю базується на політиці в галузі якості.

Система управління якістю повинна включати перелік керівних документів, заходів і визначення порядку їх здійснення, які зводяться до такого:

- керівництво з якості, де описується система якості в цілому;
- методичні інструкції по елементах системи якості;
- робочі інструкції, які описують окремі комплексні технологічні процеси (технологічні карти);
- контрольні інструкції, які описують окремі процедури проведення контрольних і випробувальних заходів (вхідний контроль проектної документації, матеріалів, деталей, обладнання, контроль якості виробничих процесів тощо);

- нормативну документацію.

Операційні визначення описують у специфічних термінах «що є що», а також спосіб вимірювання якості в процесі контролю. Наприклад, недостатньо стверджувати, що дотримання запланованих термінів виконання робіт є показником якості виконання проекту. Потрібно вказати, чи контролюватимуться дати початку і закінчення, а чи тільки дати закінчення кожної роботи, чи будуть контролюватися індивідуальні роботи, чи ж тільки певні результати, і якщо так — то які, тощо.

Контрольний перелік — це структурований перелік питань, зазвичай специфічний для певної роботи і певних проектів, який використовується для перевірки виконання необхідних дій, кроків. Вони здебільшого виражаються наказовим способом («Зробіть це!») або питальними реченнями («Ви зробили це?»). Багато організацій мають стандартні контрольні переліки для забезпечення якості виконання повторюваних робіт.

Забезпечення якості проекту

Забезпечення якості — це система послідовних запланованих і реалізованих робіт для підтвердження того, що проект задовольняє відповідні стандарти. Цей процес триває упродовж усього часу здійснення проектних робіт. Роботи із забезпечення якості зазвичай виконуються службою якості або організаційною одиницею з подібною назвою.

Для забезпечення якості проекту потрібно мати:

- план управління якістю;
- результати контролю показників якості;
- операційні визначення.

Результати контролю показників якості подаються у вигляді записів з тестування та перевірки показників у форматі, прийнятному для порівняння й аналізу даного проекту.

Щоб забезпечити якість, використовують такі методи:

- методи та засоби планування якості (див. вище), які можуть також використовуватися і для забезпечення якості;
- аудит якості.

Відповідно до стандарту ISO 8402 аудит якості — це систематичне і незалежне дослідження, яке проводиться для того, щоб встановити, чи відповідає діяльність щодо якості запланованим вимогам, наскільки ефективно ці вимоги реалізуються і чи будуть досягнуті поставлені цілі. Завданням аудиту якості є виявлення і усунення недоліків, які виникли під час виконання проекту, з метою поліпшення його показників.

Розрізняють аудит системи управління якістю, аудит процесів і аудит продукту. Аудиторські перевірки можуть проводитися спеціально підготовленими внутрішніми аудиторами або зовнішніми аудиторами: другою стороною, тобто перевірки, які проводяться замовниками у постачальників чи підрядчиків, або незалежною третьою стороною (наприклад, організаціями з сертифікації систем якості).

Результатом процесу забезпечення якості проекту є визначення заходів для поліпшення якості.

Заходи для поліпшення якості передбачають дії з підвищення ефективності

виконання проекту для надання додаткових переваг зацікавленим сторонам проекту (замовникам, підрядчикам, споживачам і т. ін.). Здебільшого реалізація заходів для поліпшення якості вимагає підготовки запитів на дозвіл проведення змін у проекті й різних коригуючих дій, що вимагатиме від команди проекту управління цими змінами і їх контролю.

17.3 Витрати на забезпечення якості проекту

Як зазначалося, процес планування якості передбачає встановлення співвідношення прибутків і витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність праці, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. Здебільшого витрати або вартість дотримання вимог якості, — це витрати, пов'язані з роботами з управління якістю проекту. Загальноприйнята класифікація цих витрат включає:

- витрати на попередження проблем з якістю;
- витрати на оцінку і контроль якості;
- внутрішні втрати внаслідок низької якості;
- зовнішні втрати внаслідок низької якості.

Попереджувальні витрати — це витрати, пов'язані з плануванням якості; організацією системи управління якістю; розробкою вимог до контролю якості сировини і матеріалів, виробничих процесів і продукції; підготовкою методичних інструкцій тощо. До них також належать витрати на створення програм навчання і підготовки кадрів у галузі управління якістю, витрати на удосконалення системи забезпечення якості, різного роду організаційні витрати.

Витрати на оцінку — це витрати на випробування і контроль під час прийому вхідних матеріалів; перевірку контрольно-вимірювальних приладів та ремонт їх; технічний контроль; випробування виробів для оцінки їхніх експлуатаційних характеристик; витрати часу працівників на перевірку ними якості своєї роботи і технологічного процесу, вибраковування в процесі виробництва (самоконтроль); нагляд за якістю і системами якості. До витрат на оцінку належать також витрати на атестацію якості продукції (оплата послуг, які надаються незалежними випробувальними центрами, лабораторіями, страховими фірмами і т. ін.); витрати на відвантаження продукції; на випробування продукції в експлуатації (проведення випробувань у споживача).

Витрати через внутрішні відмови утворюються з причин невідповідності якості, виявлених до відправлення продукції споживачам, тобто це витрати на виправлення браку і витрати на брак, що не підлягає виправленню.

Витрати через зовнішні відмови включають витрати на доробку продукції протягом гарантійного терміну за рекламациями споживачів; витрати на усунення дефектів у процесі технічного обслуговування; штрафи за низьку якість у межах юридичної відповідальності за якість; витрати, пов'язані з поверненням продукції, що не відповідає належному рівню якості, чи окремих деталей, вузлів, які вийшли з ладу.

Система управління якістю повинна працювати на усунення проблем з якістю. Тому потрібно збільшувати попереджувальні витрати і скорочувати зов-

нішні та внутрішні втрати. Аксіомою для менеджера проекту має бути те, що в результаті правильного управління якістю прибутки перевищать витрати.

Але існує важлива особливість, яку має чітко усвідомлювати команда проекту, а саме: тимчасовість природи проекту. Це означає, що інвестиції на поліпшення якості продукту проекту, особливо на запобігання дефектам і зайвій інспекції, мають бути відшкодовані організацією, яка виконує проект, оскільки проект може не «дожити» до «збирання своїх плодів». Тому рішення про витрати на профілактику і масштаби інвестицій у превентивні заходи має приймати вище керівництво організації, яка здійснює проект, враховуючи, що ці витрати забезпечать високу якість майбутніх проектів та їхніх продуктів.

Підсумовуючи, зауважимо, що проектна команда повинна розуміти, що управління якістю проекту має відповідати сучасним концепціям менеджменту якості та забезпечувати:

- задоволення споживачів: розуміння їхніх потреб, управління ними і вплив на них у такий спосіб, щоб очікування споживачів були задоволені повністю або навіть і з перевищенням. Це вимагає поєднання відповідності продукту специфікаціям і зручності його використання (продукт або послуга має задовольняти реальні потреби);

- запобігання зайвій інспекції: витрати на запобігання дефектів завжди менші, ніж витрати на їх виправлення;

- відповідальність менеджменту: успішне виконання проекту вимагає участі всіх членів команди, але відповідальність за виконання несе служба менеджменту.

Контрольні запитання:

1. У яких аспектах розглядається поняття якості в контексті проекту?
2. Які чинники впливають на якість продукту проекту?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні складові системи управління якістю проекту.
4. Які інструменти, методи та засоби використовуються для планування, забезпечення і контролю якості проекту?
5. Розкрийте суть та призначення політики щодо якості.
6. На які елементи поділяють витрати, пов'язані із забезпеченням заданого рівня якості?
7. Якою є роль менеджера проекту, директора з якості та працівників служби якості підприємства в забезпеченні якості продукту проекту і проекту загалом?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.5 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Тема 18. Основні проблеми управління якістю

18.1 Значення управління якістю в системі загального менеджменту.

18.2 Сутність поняття «якість».

18.3 Менеджмент якості: сутність і основні принципи.

18.1 Значення управління якістю в системі загального менеджменту.

Процес управління якістю розглядається як невід'ємна складова системи управління організацією, яка охоплює всі підсистеми організації та яку представлено на всіх її ієрархічних рівнях.

Узагальнюючи ряд підходів до розуміння даного питання, можна стверджувати, що управління якістю розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є:

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх супутніх процесів;
- зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Можна сказати, що це — процес поліпшення всієї пов'язаної з об'єктом управління сукупності параметрів якості через послідовне наближення їхніх характеристик до заданих, з одночасним зниженням частоти та амплітуди їх коливань у межах цільових значень. Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції. Вони здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукту та включають 11 етапів, утворюючи так звану «петлю якості» (рис. 18.1), сучасне розуміння якої слід з'ясувати, користуючись текстом стандарту ISO 8402.

Обов'язково слід звернути увагу на те, що діяльність, пов'язану з управлінням якістю, представлено на трьох ієрархічних рівнях управління. Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- на рівні організації: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації;
- на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості конкретної продукції;
- на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

У цілому слід зрозуміти, що значення та необхідність управління якістю на рівні організації визначається тим, що сприяє задоволенню все більших потреб та очікувань споживачів і, відповідно, підвищенню конкурентоспроможності підприємства (рис. 18.2).



Рис. 18.1. «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції

Слід зазначити, що вести мову про розв'язання проблем якості та необхідність управління цими процесами треба як на державному рівні (макроасpekt), так і на рівні підприємства (мікроасpekt). На рівні держави проблема підви-

щення якості стає проблемою підвищення якості життя через забезпечення основних потреб громадян України, гарантованих Конституцією.



Рис. 18.2. Значення управління якістю в системі менеджменту: мікроаспект

Значення процесів управління якістю на рівні держави, а також необхідність формування та напрями національної політики щодо якості відображено на рис. 18.3.

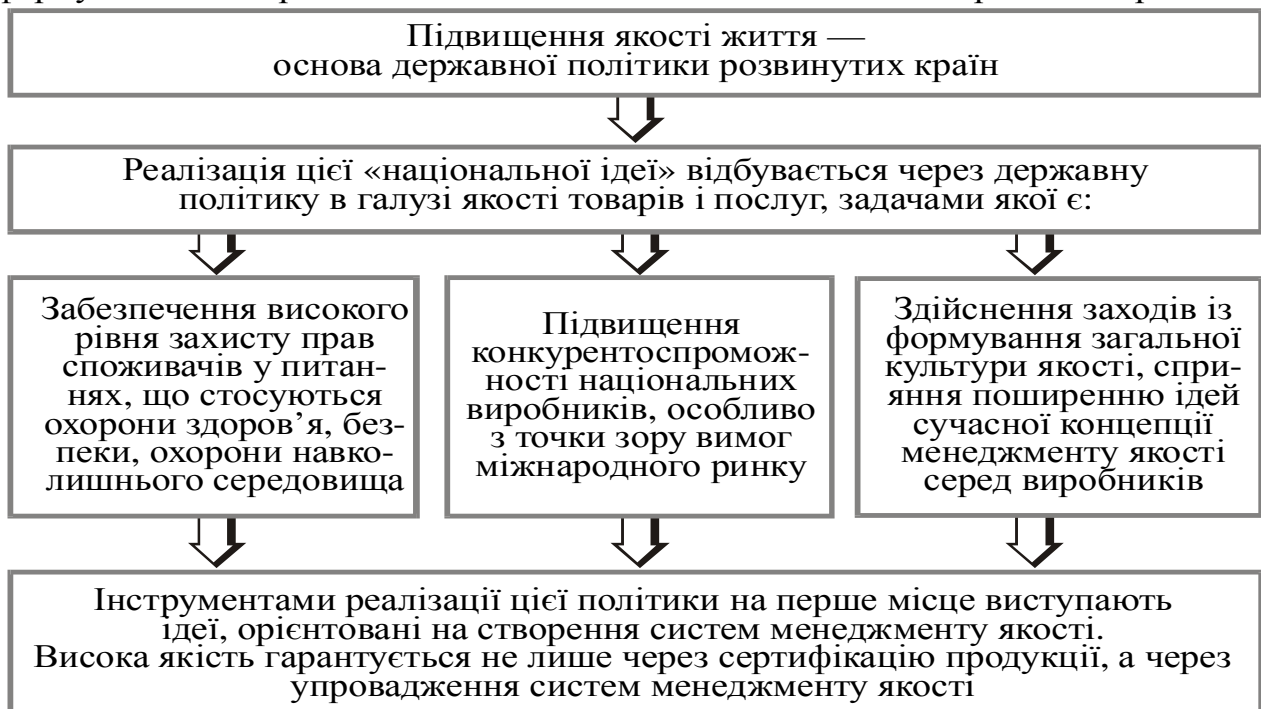


Рис. 18.3. Значення управління якістю в системі менеджменту: макроаспект

18.2 Сутність поняття «якість».

У сучасній економічній літературі налічується значна кількість трактувань даної категорії. Частина з них офіційно визнано міжнародними та національними організаціями, вони постійно використовуються. Водночас більшість визначень, що надавалися науковцями (як філософами, так і економістами), існують як альтернативна спроба уточнити дане поняття та розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «якість» визначають як «придатність для використання» чи «відповідність меті», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це відбиває тільки окремі аспекти якості. Робота над уточненням формулювання даної категорії продовжується і зараз. Складнощі, які виникають у процесі такої роботи, викликано тим, що якість — це філософська категорія, визначення якої було надано Гегелем в Енциклопедії філософських наук. Для з'ясування змісту даної категорії необхідно звернутися до наведених вище джерел та провести її аналіз. Короткий огляд визначень «якості», складений за [19, 20], подано в табл. 18.1.

Таблиця 18.1 - Формування підходів до розуміння категорії «якість»

Автор	Визначення «якості»
Аристотель (III ст. до н.е.)	<ul style="list-style-type: none"> • Диференціація за ознакою «гарний—поганий»; • різниця між предметами
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К. (1950 р.)	Якість — властивість, котра реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	<ul style="list-style-type: none"> • Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; • ступінь задоволення споживача
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням
Українська асоціація якості	Якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові

Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що якість є однією зі складних категорій, з якими людина стикається в процесі своєї діяльності. Багатозначність трактувань даного поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Але практично всіма авторами підкреслюється, що якість — це те, що задовольняє вимоги споживача з точки зору аналізу співвідношення «цінність—вартість». Причому для виробника та для споживача характер цього співвідношення є дещо різними, як це зображено на рис. 18.4. З'ясовуючи сутність даного терміна, слід пам'ятати, що розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок і має тенденцію до постійних змін. У вивченні дисципліни

орієнтуватися необхідно на визначення, надане у стандарті ISO 9000 видання 2000 року, за яким якість — це спроможність задовольняти потреби (рис. 18.5).



Рис. 18.4. Якість і задоволеність споживача

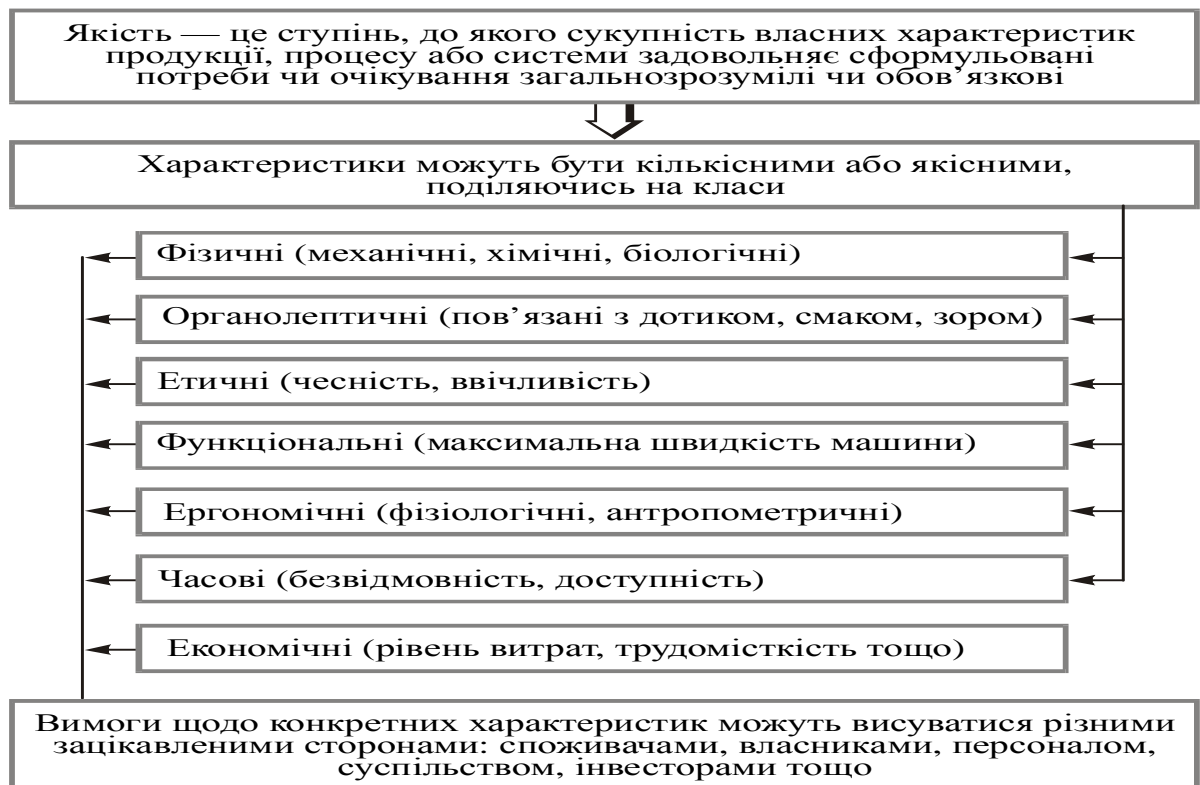


Рис. 18.5. Сучасне розуміння категорії «якість»

18.3 Менеджмент якості: сутність і основні принципи.

Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, **менеджмент якості** — це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості. Керування та управління у зв'язку з якістю передбачають запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості. Орієнтуючись на тексти стандартів, слід з'ясувати сутність наведених термінів [10, 11].

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «менеджмент якості» часто використовується термін «управління якістю» як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови ряду термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «керування якістю», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним з терміном «менеджмент якості». У процесі визначення сутності та співвідношення між наведеними термінами, студентам слід розуміти, що термін «управління якістю» може розглядатись у двох аспектах:

1) як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості»;

2) як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

У процесі подальшого опрацювання понятійно-категоріального апарату доцільно зосередити увагу на з'ясуванні сутності та співвідношення термінів «система якості», «система забезпечення якості» та «система менеджменту якості», звернувшись до джерел. Під *системою якості* розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Даний термін використовувався у стандарті ISO 9000 версії 1994 р. Фактично мова йшла про «систему забезпечення якості», а для простоти використання широко застосовувався термін «система якості». *Система менеджменту якості* — це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система менеджменту організації стосовно якості. Використовуючи термін «система менеджменту якості», потрібно мати на увазі специфіку цього терміна та особливо відзначити, що системі треба розглядати як широку організаційну структуру, яка не тільки виконує функції управління якістю, але й включає елементи з інших сфер діяльності, котрі найбільше впливають на якість продукції. До елементів системи менеджменту якості належать документально оформлені вимоги ринку (або конкретних замовників чи споживачів), функції системи, її організаційна структура, документація, методи, правила та технологія виконання функцій, ресурси, зокрема, інформаційна система.

Завершуючи розгляд та вивчення змісту сучасної концепції менеджменту якості, слід зупинитися на основних принципах менеджменту якості. У науковій літе-

ратурі існує кілька підходів до розгляду та з'ясування сутності принципів менеджменту якості. Перший — це принципи, сформульовані Е. Демінгом, що носять не методологічний, а швидше прагматичний характер. Фактично це установки чи постулати щодо формування поведінки менеджерів для досягнення цілей в області якості. Другий підхід орієнтовано на розгляд змісту сучасних принципів менеджменту якості, наголошених стандартом ISO 9004:2000 (рис. 18.6).

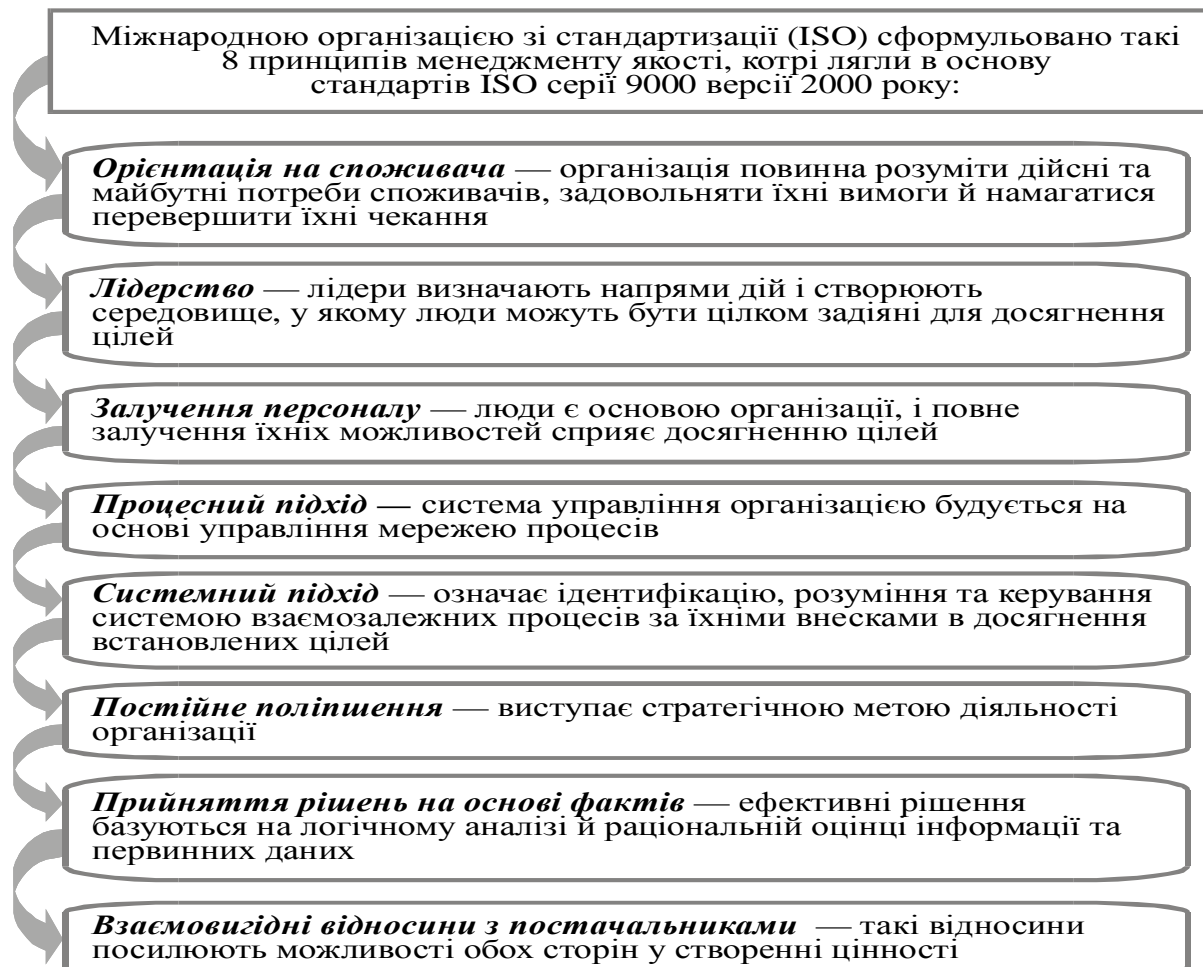


Рис. 18.6. Сучасні принципи менеджменту якості

Завершити вивчення даної теми буде доцільно зосередивши увагу на розгляді методологічних основ вивчення дисципліни, якими виступають системний і процесний підходи. Згідно з ними передбачається розгляд будь-якої діяльності в організації як системи процесів. **Системний підхід** в управлінні якістю реалізується через формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту якості, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, необхідних для спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості [10]. Під **процесним підходом** розуміють застосування в межах організації системи процесів разом із їх визначенням та взаємодією, а також управління ними. Отже, система менеджменту якості являє собою систему взаємопов'язаних процесів, як це представлено на рис. 18.7.



Рис. 18.7. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес

Контрольні запитання:

1. Якими є цілі управління якістю?
2. Яким є значення управління якістю в системі менеджменту?
3. Як пов'язані якість та задоволення споживача?
4. Назвіть визначення менеджменту згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року.
5. У яких аспектах може розглядатися термін «управління якістю»?
6. Назвіть сучасні принципи менеджменту якості.

Тема 19. Системи управління якістю

19.1 Історичний розвиток управління якістю

19.2 Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації.

19.3 Система управління якістю

19.4 Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні

19.5 Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади

19.1 Історичний розвиток управління якістю

З урахуванням сучасних філософських поглядів можна дати таке визначення категорії “якість”: це об’єктивна, суттєва відносно стійка внутрішня визначеність цілісності предметів і явищ, а також специфічних груп предметів, колективів, систем, абстрактних уявлень.

Якщо філософське визначення якості розповсюджується на матеріальний світ і охоплює усю сукупність властивостей продукції, то це визначення якості, яке подають чинні нормативні та методичні документи, визначення якості як сукупності властивостей і характеристик продукції або послуг, які відносяться до їх здатності задовольняти встановлені вимоги, орієнтовано тільки на його застосування по відношенню до продукції або послуг.

Якість стала одним з головних факторів забезпечення конкурентоздатності продукції та послуг розвинених країн світу. Це вимагало введення:

- єдиних законодавчих вимог;
- єдиних стандартів;
- єдиних процесів перевірки для того, щоб переконатися, що продукція (послуги) фірми відповідає вимогам ринку.

Якщо коротко, то шлях до сучасного менеджменту якістю був таким.

Розвиток контролю якості розпочався у 20-х роках 20 століття. Тоді методику перевірки якості було значно покращено за допомогою застосування методів статистики. Точкою відліку стали роботи, які були виконані у відділі технічного контролю американської фірми “Western Electric”. Співробітник цього відділу доктор Уолтер Е. Шухарт запропонував новий підхід до управління якістю, який базується на статистичному аналізі процесів виробництва. Це була революційна ідея, причому настільки серйозна і глибока, що вона почала змінювати економіку компаній розвинених країн світу.

У другій половині 20 століття світ вступив у період переоцінки цінностей, коли кількісні показники у багатьох сферах життя поступилися місцем якісним.

Бурхливий розвиток управління якістю розпочався у 1950 році: доктор Едвард Демінг із США був запрошений Японським Союзом Вчених та Інженерів (JUSE) взяти участь у програмі відновлення японської промисловості. Було розроблено програму, основною ідеєю якої було: “Основа якості продукції – якість праці і якісний менеджмент на усіх рівнях, тобто такий рівень організації праці колективу людей, при якому кожен працівник одержує задоволення від своєї роботи”. Е.Демінг закликав японців застосовувати до вирішення проблем системний підхід. Пізніше цей підхід став відомий як “цикл Демінга” або PDCA (Plan, Do, Check, Act) –Плануй,Здійснюй,Перевірйай,Дій. Доктор Е. Демінг, як послідовник теорії У.Шухарта, розробив більш тонкі статистичні методи: за допомогою визначення розподілу невідповідностей і їх мінімізації йому вдалося скоротити затрати на виявлення дефектів. В основу менеджменту японських підприємств було покладено парадигму, яка базувалася головним чином не на удосконаленні тільки виробничих процесів, а на удосконаленні системи менеджменту в цілому, на безпосередній участі вищого керівництва компаній у проблемах якості, навчання усіх співробітників компаній зверху донизу основним методам забезпечення якості, наголосі на мотивацію співробітників на високоякісну працю.

Не можна не згадати про доктора Джозефа Джурана, не менш знаменитого, ніж Е.Демінг, американського фахівця у сфері якості, академіка Міжнародної академії якості. У 1951 році вийшла його книга “Довідник з управління якістю”, з якої бере свій початок поняття “управління якістю”. На думку Д.Джурана базова концепція організації, яка працює в умовах системи менеджменту якістю, повинна впливати на процеси, а не на його результати.

До середини 70-х років у європейських країнах управління якістю зводилося до контролю якості продукції.

Однак підготовка країн Європи до створення загальноєвропейського ринку, вироблення однакових вимог і процедур, здатних забезпечити ефективний обмін товарами і послугами, вимагала також почати розробку заходів у сфері управління якістю продукції та послуг.

Вже у 80-х роках спостерігається рух до високої якості продукції та послуг, а також до вдосконалення самого забезпечення якості.

Імпульсом для розвитку стандартизації у світі стало перетворення капіталізму вільної конкуренції в монополістичний. Швидкими темпами стала утверджуватися стандартизація в концернах. Успіхи в розвитку техніки і концентрації виробництва в кінці 19 – на початку 20 ст. зумовили прагнення найбільш економічно розвинених країн регламентувати національну стандартизацію. Це супроводжувалося створенням національних і міжнародних організацій із стандартизації. У 1901 році було створено Комітет стандартів в Англії. На кінець 20-х років 20 ст. об'єктивна необхідність призвела до створення подібних організацій у більшості розвинених країн Західної Європи і Америки. У 1928 році у Празі було засновано ISA – Міжнародна асоціація національних органів зі стандартизації, яку у 1946 році було перетворено в ISO – Міжнародну організацію зі стандартизації (International Organization for Standardization).

Основним завданням ISO є підтримка розробки міжнародних стандартів, тестування і сертифікації, спрямованих на розвиток міжнародної торгівлі якісними продуктами та послугами. Ця організація об'єднує біля 150 країн, з 2004 року Україна також входить до ISO. За даними Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) у світі сертифіковані понад 600 тисяч систем менеджменту якості. Кількість сертифікованих систем менеджменту якістю в Італії охоплює близько 100000 підприємств і організацій, у Великій Британії – більше 45000, Німеччині – близько 25000, Франції – більше 15000.

Міжнародною організацією зі стандартизації розроблено ряд універсальних міжнародних стандартів серії 9000, що визначають систему управління якістю. Використання міжнародних стандартів (МС) ISO серії 9000 дозволяє організації досягти таких переваг:

- краще розуміння і узгодженість діяльності у сфері якості у всій організації;
- гарантії постійного використання системи якості для управління в цілому;
- удосконалення системи документації;
- підвищення розуміння у персоналу аспектів якості;
- підвищення продуктивності праці, а, отже, зниження затрат;
- створення фундаменту для постійного удосконалення діяльності.

В Україні запроваджено міжнародні стандарти ISO серії 9000 як національні (ДСТУ ISO 9000:2001, ДСТУ ISO 9001:2001 та інші).

Ми не згадали тут інших видатних фахівців у сфері якості та інші методи забезпечення якості, бо метою цієї статті є коротка розповідь про підходи до впровадження системи управління якістю у Міністерстві оборони України з попереднім поданням деяких історичних фактів та визначенням основних понять, що стосуються управління якістю: процес, процесний підхід, система управління якістю, системний підхід.

19.2 Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації. Система управління якістю

Стандартом ISO 9000:2001 визначено вісім принципів, які сприяють досягненню цілей у сфері якості. Одним з цих принципів є процесний підхід, який полягає у таких твердженнях:

- усі види діяльності описуються у вигляді взаємопов'язаних процесів;
- визначення ключових процесів;
- управління ресурсами як результативним процесом;
- більш ефективно досягнення бажаних результатів;
- можливість використання інформаційних технологій для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Концептуальною основою стандарту ISO 9000 є те, що організація створює, забезпечує та покращує якість продукції або послуг за допомогою взаємопов'язаних процесів, які повинні постійно аналізуватися та удосконалюватися.

Тут доцільно подати визначення процесу. Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, які використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організація має визначити взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними.

Кожний процес, перетворюючи деякий об'єкт праці, має вхід і вихід.

Входом процесу може бути продукція або послуга (матеріальна і нематеріальна).

Вихід – це продукція або послуга, матеріальна і нематеріальна, яка є результатом процесу. Виходом процесу може бути, наприклад, документ, програмний продукт, хімічна речовина, банківська послуга, медичне обладнання або якась проміжна продукція або послуга.

Один процес може виконуватися у різних структурних підрозділах, що спільно впливають на досягнення спільної мети (формування спільних виходів).

Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом іншого процесу.

Систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними називають процесним підходом. В останні десять років панує теза: «Основна проблема організацій – виникнення організаційних бар'єрів та лавиноподібне втрачання цінності – може бути подолана завдяки впровадженню процесного підходу».

Під час визначення процесів надзвичайно важливо виявити усіх споживачів процесу (зовнішніх і внутрішніх), узгодити вимоги споживачів, визначити критерії процесу (ефективність, результативність, цінність).

Для забезпечення правильного управління процесами, організації взаємодії між процесами ISO 9000 передбачає, що у кожного процесу повинен бути власник – особа, яка відповідає за цей процес. Власник процесу повинен забезпечувати однозначне розуміння всіма учасниками процесу їх відповідальності і повноважень, повинен організовувати взаємодію під час вирішення проблем, які охоплюють декілька структурних підрозділів організації.

Загальне управління якістю здійснюється за допомогою системи управління якістю. Системи управління якістю – це сукупність структури і процедур, процесів і ресурсів, необхідних для реалізації управління якістю. Вона повинна

бути складовою частиною системою управління організації і має створювати у керівництва організації та/або споживача впевненість у тому, що продукція або послуга буде відповідати встановленим вимогам до її якості. При цьому масштаб системи якості повинен відповідати завданням організації в галузі якості (політики у галузі якості).

19.3 Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні

В Україні системи управління якістю сертифікували понад 700 підприємств та організацій.

Громадський рух за якість в Україні було започатковано у 1989 році одночасно зі створенням першої у колишньому СРСР національної неурядової громадської організації у сфері якості – Української асоціації якості.

Сьогодні Українська асоціація якості, яка є лідером громадського руху за якість в Україні, об'єднує 450 провідних підприємств з усіх регіонів України та близько 1000 фахівців з якості з різних країн. За ініціативи та за участю цього об'єднання в Україні відбуваються процеси формування нової філософії якості.

Політику та стратегію Української асоціації якості на практиці реалізують її провідні професійні організації – Міжгалузевий центр якості “ПРИРОСТ ” (заснований у 1991 році) та Компанія професіоналів якості “СИСТЕМИ ” (заснована у 2003 році).

Міжгалузевий центр якості (МЦЯ) “ПРИРОСТ” призначено головною організацією Української асоціації якості з підтвердження відповідності. На цей час на базі МЦЯ “ПРИРОСТ” функціонує Орган сертифікації систем менеджменту (ОС “ПРИРОСТ”).

До складу Компанії професіоналів якості “СИСТЕМИ ” входить Центр підготовки персоналу “ПРИРОСТ - Академія ”, яка здійснює навчання фахівців за програмами курсів Європейської організації якості (ЕОQ). Головною організацією Компанії є Центр систем якості “Приріст – Система ”, яка надає методичну та практичну допомогу державним, громадським і комерційним організаціям різних галузей з удосконалення систем менеджменту.

До Української асоціації якості входить також Клуб лідерів якості України. Клуб лідерів якості України було засновано у 1998 році за ініціативи 18 компаній-призерів Українського національного конкурсу якості. Мета Клубу – поширювати в Україні ідеї Загального Управління Якістю (Total Quality Management), формувати позитивну думку про вітчизняні підприємства, які стали на шлях постійних удосконалень, та забезпечують свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, покращуючи на міжнародному рівні імідж нашої держави.

Сьогодні цей елітний Клуб об'єднує близько 50 кращих українських підприємств, які мають статус призерів Українського національного конкурсу якості. Метою цього конкурсу є не просто визначити нагороди, а сприяти українським компаніям у поступовому і безперервному вдосконаленні на основі самооцінки та опанування найсучаснішого європейського і світового досвіду.

Клуб лідерів якості України зростає і розвивається. Останнім часом його членами стали не тільки кращі бізнесові структури, але й державні організації,

органи місцевого самоврядування та державної влади (Головне управління державної служби України, Виконавчий комітет Славутицької міської ради (Київська область), Виконавчий комітет Чернівецької міської ради, Виконавчий комітет Української міської ради (Київська область) та інші).

Більш докладно з діяльністю Української асоціації якості та Клубу лідерів якості можна ознайомитися на її сайті www.uaq.org.ua.

19.4 Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади

Системи управління якістю впроваджуються не тільки на підприємствах промисловості, але й у державному секторі.

Як свідчить світовий досвід, найбільш прогресивним напрямком у підвищенні результативності та ефективності роботи державних органів є системний підхід до організації діяльності, що базується на принципах загального управління якістю і відповідних міжнародних стандартах з управління якістю. Системний підхід полягає у координації усіх аспектів діяльності, постійному плануванні, управлінні взаємопов'язаними процесами для результативного та ефективного досягнення цілей.

Система управління, побудована за такою моделлю, охоплює усі організаційні, ресурсні, методологічні і, що найбільш важливо, соціальні фактори, веде до помітного підвищення ефективності управління, націлена на безперервний саморозвиток і удосконалення.

Як показує аналіз діяльності органів виконавчої влади та інших державних структур України, Російської Федерації, європейських країн, США, Японії, які працюють у системі управління якістю, створення системи управління якістю та її постійне удосконалення є ефективним інструментом для досягнення цілей діяльності, викладених у Положеннях про структурні підрозділи.

У світі інтерес до впровадження MC ISO серії 9000 у діяльність органів виконавчої влади постійно підвищується. Це призвело до створення настанови ISO: IWA 4 Системи управління якістю – Настанова щодо впровадження ISO 9000:2000 у місцевому самоврядуванні (Quality Management Systems – Guidelines for the application ISO 9000:2000 on Local Governments).

Системи менеджменту якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2001 вже ефективно функціонують у державних органах багатьох країн світу. Так, у США система менеджменту якістю має статус офіційної системи удосконалення управління у всіх федеральних виконавчих органах влади. У Японії систему менеджменту якістю запроваджено майже у 90% муніципальних органів.

Україна також долучилася до впровадження систем управління якістю на підприємствах та в органах виконавчої влади. Так, 11 травня 2006 року Кабінетом Міністрів України було прийнято постанову № 614 “Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”, якою визначено та затверджено Програму запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади.

Необхідність розроблення Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади обумовлена:

- відсутністю єдиних для всіх органів виконавчої влади стандартів і процедур діяльності;
- недостатньою орієнтованістю діяльності органів виконавчої влади на задоволення потреб споживачів, зокрема у сфері надання послуг;
- низькою якістю значної кількості послуг, що надаються органами виконавчої влади;
- потребою у здійсненні додаткових заходів щодо запобігання проявам корупції серед посадових осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

Протягом останніх років на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 11.05.06 № 614 на державному рівні відбувається практичне запровадження систем управління якістю для вдосконалення діяльності. Прикладами є Головне управління державної служби України, мерія міста Комсомольськ на Полтавщині, обласні держадміністрації Луцька, Донецька, Бердянська, де за ініціативи перших керівників проведено професійне навчання службовців і здійснюється вдосконалення систем управління відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Система управління якістю дозволяє чітко визначити і управляти взаємопов'язаними та взаємодіючими процесами, правильно поставити і досягти вимірні цілі діяльності, при цьому стає можливим:

- чіткий розподіл відповідальності між усіма співробітниками щодо реалізації поставлених цілей та завдань;
- усунення надлишкових функцій;
- уніфікація документообігу;
- внутрішній контроль, спрямований на оперативне усунення виявлених невідповідностей, коригування і впровадження попереджувальних дій.

Контрольні запитання:

1. Які переваги для організації дає використання міжнародних стандартів (МС) ISO серії 9000?
2. Які організації здійснюють на практиці політику та стратегію Української асоціації якості?
3. Яким чином відбувається впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади?

Тема 20. Статистичні методи контролю якості

20.1 Статистичні методи контролю якості

20.2 Контрольні карти. Контроль за альтернативним ознакою

20.3 Статистичний приймальний контроль по альтернативній ознаці

20.4 Статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою

20.1 Статистичні методи контролю якості

Найважливішим джерелом росту ефективності виробництва є постійне підвищення технічного рівня і якості продукції, що випускається.

Для технічних систем характерна жорстка функціональна інтеграція всіх елементів, тому в них немає другорядних елементів, які можуть бути неякісно спроектовані і виготовлені. Таким чином, сучасний рівень розвитку НТП значно посилив вимоги до технічного рівня і якості виробів у цілому і їх окремих еле-

ментів. Системний підхід дозволяє об'єктивно вибирати масштаби і напрямки керування якістю, види продукції, форми і методи виробництва, що забезпечують найбільший ефект зусиль і коштів, витрачених на підвищення якості продукції.

Системний підхід до поліпшення якості продукції дозволяє закласти наукові основи промислових підприємств, об'єднань, плануючих органів.

Статистичні методи за ступенем труднощі можна підрозділити на 3 категорії:

1) Елементарний статистичний метод включає так звані 7 «принципів»:

- Карта Парето;
- Причинно-наслідковий аналіз;
- Групування даних за загальними ознаками;
- Контрольний лист;
- Гістограма. Метод гістограм є ефективним інструментом обробки даних і призначений для поточного контролю якості в процесі виробництва, вивчення можливостей технологічних процесів, аналізу роботи окремих виконавців і агрегатів.

Гістограма-це графічний метод подання даних, згрупованих на частоті потрапляння в певний інтервал;

- Діаграма розкиду (аналіз кореляції через визначення медіани);
- Графік і контрольна карта. Контрольні карти графічно відображають динаміку процесу, тобто зміну показників в часі. На карті відзначено діапазон неминучого розсіювання, який лежить в межах верхньої і нижньої меж. За допомогою цього методу можна оперативно простежити початок дрейфу параметрів по показникам якості в ході технологічного процесу для того, щоб проводити попереджувальні заходи і не допускати браку готової продукції.

Ці принципи повинні застосовуватися усіма без винятку - від глави фірми до простого робітника. Ними користуються не тільки у виробничому відділі, але і в таких відділах, як відділи планування, маркетингу, матеріально - технічного постачання.

2) Проміжний статистичний метод включає:

- Теорію вибірових досліджень;
- Статистичний вибіровий контроль;
- Різні методи проведення статистичних оцінок і визначення критеріїв;
- Метод застосування сенсорних перевірок;
- Метод розрахунку експериментів.

Ці методи розраховані на інженерів і фахівців в галузі управління якістю.

3) Передовий (з використанням ЕОМ) статистичний метод включає:

- Передові методи розрахунку експериментів;
- Багатофакторний аналіз;
- Різні методи дослідження операцій.

Цьому методу навчається обмежена кількість інженерів і техніків, оскільки він застосовується при проведенні дуже складних аналізів процесу і якості.

Основна проблема, пов'язана із застосуванням статистичних методів в промисловості, це неправдиві дані та дані, що не відповідають фактам.

Різні дані і факти надаються у двох випадках. Перший випадок стосується майстерно створених або невірно підготовлених даних, а друга стосується невірних даних, підготовлених без застосування статистичних методів.

Застосування статистичних методів, включаючи найбільш складні, повинен стати поширеним явищем. Також не слід забувати про ефективність простих методів, без оволодіння якими застосування більш складних методів не представляється можливим.

Технічний прогрес не можна відокремити від застосування статистичних методів, що забезпечують підвищення якості продукції, що випускається, підвищення надійності і зниження витрат на якість.

Статистичні методи контролю якості продукції

У галузях промисловості статистичні методи застосовуються для проведення аналізу якості продукції та процесу. Аналізом якості є аналіз, при якому за допомогою даних і статистичних методів визначається відношення між точними і замінними якісними характеристиками. Аналізом процесу є аналіз, що дозволяє усвідомити зв'язок між причинними чинниками і такими результатами, як якість, вартість, продуктивність і т.д. Контроль процесу передбачає виявлення причинних факторів, що впливають на безперебійне функціонування виробничого процесу. Якість, вартість і продуктивність є результатами процесу контролю.

Статистичні методи контролю якості продукції в даний час набувають все більшого визнання і поширення в промисловості.

Наукові методи статистичного контролю якості продукції використовуються в наступних галузях: у машинобудуванні, в легкій промисловості, в області комунальних послуг.

Основним завданням статистичних методів контролю є забезпечення виробництва придатною до вживання продукції і надання корисних послуг з найменшими витратами.

Статистичні методи контролю якості продукції дають значні результати за наступними показниками:

- підвищення якості закупівлі сировини;
- економія сировини та робочої сили;
- підвищення якості виробленої продукції;
- зниження витрат на проведення контролю;
- зниження кількості браку;
- поліпшення взаємозв'язку між виробництвом і споживачем;
- полегшення переходу виробництва з одного виду продукції на інший.

Головне завдання - не просто збільшити якість продукції, а збільшити кількість такої продукції, яка була б придатною до вживання.

Два основні поняття в контролі якості - це вимір контрольованих параметрів та їх розподіл. Для того, щоб можна було судити про якість продукції, необхідно виміряти такі параметри, як міцність матеріалу, паперу, маса предмета, якість фарбування і т.д.

Друге поняття - розподіл значень контрольованого параметру - засноване на тому, що немає двох абсолютно однакових за величиною параметрів в одних і тих же виробів; в міру того, як вимірювання стають все більш точними, в результатах вимірювань параметра виявляються невеликі розбіжності.

Мінливість «поведінки» контрольованого параметра буває 2 видів.

Перший випадок - коли значення його складають сукупність випадкових величин, що утворюються в нормальних умовах, другий - коли сукупність його випадкових величин утворюється в умовах, відмінних від нормальних під дією певних причин.

Персонал, що здійснює управління процесом, в якому формується контрольований параметр, повинен за його значенням встановити: по-перше, в яких умовах вони отримані (нормальних або відмінних від них), а якщо вони одержані в умовах, відмінних від нормальних, то якими є причини порушення нормальних умов процесу. Потім приймається керуючий вплив по усуненню цих причин.

20.2 Контрольні карти. Контроль за альтернативною ознакою

Ці карти використовуються при контролі за альтернативною ознакою. Це означає, що після перевірки виріб вважається або придатним, або дефектним і рішення про якість контрольованої сукупності приймають в залежності від числа виявлених у вибірці або пробі дефектних виробів або від числа дефектів, що припадають на певну кількість виробів (одиниць продукції).

Дефект - це кожна окрема невідповідність продукції встановленим вимогам.

Брак - це продукція, передача якої споживачеві не допускається за наявності дефектів.

Найбільш поширеними для методу обліку дефектів є контроль якості частки дефектних одиниць продукції, що називаються р-картами та кількості дефектів на одиницю продукції, які називаються з-картами.

Поняття частки дефектних одиниць продукції вживається в тому випадку, коли мається на увазі частка дефектних одиниць продукції в сукупності дефектних і не дефектних одиниць.

Тоді p визначається наступним чином: p (частка дефектних одиниць продукції) дорівнює загальній кількості виявлених дефектних виробів, поділене на загальну кількість перевірених виробів.

Поняття кількості дефектів на одиницю продукції використовується тоді, коли виріб не вважається ні браком, ні придатним, а визначається тільки кількістю дефектів у виробі.

Таким чином, z (кількість дефектів на одиницю продукції) дорівнює загальній кількості виявлених дефектів, поділене на загальну кількість перевірених виробів.

Характеристики p і c , є статистичними оцінками сукупності p і z .

20.3 Статистичний приймальний контроль по альтернативній ознаці

Споживач, як правило, не має можливості контролювати якість продукції в процесі її виготовлення. Тим не менш, він повинен бути впевнений, що одержувана ним від виробника продукція відповідає встановленим вимогам, і, якщо це не підтвердиться, він має право вимагати від виготовлювача заміни браку або усунення дефектів.

Основним методом контролю сировини, матеріалів і готових виробів, що надходять споживачеві є статистичний приймальний контроль якості продукції.

Статистичний приймальний контроль якості продукції – вибірковий контроль якості продукції, заснований на застосуванні методів математичної статистики для перевірки якості продукції встановленим вимогам.

Якщо при цьому обсяг вибірки стає рівним обсягу всієї контрольованої сукупності, то такий контроль називають суцільним. Суцільний контроль можливий тільки в тих випадках, коли в процесі контролю якість продукції не погіршується, в іншому випадку вибірковий контроль, тобто контроль певної невеликої частини сукупності продукції, стає вимушеним.

Суцільний контроль проводиться, якщо до того немає особливих перешкод, у випадку можливості наявності критичного дефекту, тобто дефекту, наявність якого повністю виключає використання продукції за призначенням.

Можна перевірити всі вироби також і за таких умов:

- партія виробів чи матеріалу невелика;
- якість вхідного матеріалу погана або про неї нічого не відомо.

Можна обмежитися перевіркою частини матеріалу або виробів, якщо:

- дефект не викличе серйозної несправності обладнання і не створює загрозу життю;
- вироби використовуються групами;
- браковані вироби можна виявити на більш пізній стадії складання.

20.4 Статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою

Встановлено, що статистичний приймальний контроль при одному і тому ж обсязі вибірки надає більше інформації, ніж приймальний контроль за альтернативною ознакою. Звідси випливає, що результати статистичного приймального контролю отримують при меншому обсязі вибірки однакову інформацію зі статистичними приймальним контролем за альтернативною ознакою.

Однак це не означає, що статистичний приймальний контроль за кількісною ознакою завжди краще статистичного приймального контролю по альтернативній ознаці. Йому властиві такі недоліки:

- наявність додаткових обмежень, що звужують область застосування;
- для контролю часто потрібно більш складне устаткування.

Якщо здійснюється руйнівний контроль, то плани контролю за кількісною ознакою економічніше планів контролю за альтернативною ознакою.

Контрольні запитання:

1. На які категорії можна розділити статистичні методи?
2. За якими показниками дають значні результати статистичні методи контролю якості?
3. Що таке дефект продукції?
4. Яким є основний метод контролю сировини, матеріалів і готових виробів, які надходять споживачеві?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

3

Нормативно-правові акти

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С 409.
2. Закон України «Про джерела фінансування органів державної влади» від 20.06.1999 р. №783-XIV // Уряд. кур ер. – 1999. – № 165.
3. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.96 р. № 393/96-ВР //
4. Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – С.256.
5. Закон України «Про інформацію» від 12 жовт. 1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – С.650.
6. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С.170.
7. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV // Офіц.вісник України. – 1999. – № 18. – С.190.

Основні джерела

8. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В. Атаманчук. – 2-е изд. дополн. – М.: Омега-Л, 2004. – 584 с.
9. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія / В.Д. Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
10. Василенко И.А. Государственное управление в странах Запада: США Великобритания, Франция, Германия: учеб пособ. / И.А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Логос, 2000. – 200 с.
11. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник / АФ. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
12. Державне управління: навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – Луцьк, 2000. – 558 с.
13. Державне управління та державна служба: словник-довідник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 208 с.
14. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / кол. авт; відп. ред. проф. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ при Президентіві України, 1997. – 448 с.
15. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія / В.Б. Дзюндзюк. – Х.: ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.
16. Чиркин В.Е. Публичное управление: учебник / В.Е. Чиркин. – М.: Юристь, 2004. – 475 с.

Додаткові джерела

17. Державне управління: теорія і практика. За заг. ред. д. юр. н., проф. Авер'янова В.Б. — К.: Юрінком Інтер, 1998 — 432 с.
18. Соловьев В.С. Теория социальных систем: Монография в 3-х томах. Т. 1, 2. Теория организации социальных систем. — Новосибирск, 2005. — 480 с.
19. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. – К. Центр навч. літе., 2004. – 560 с.
20. Зеркин Д.П., Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления: Курс лекций. Изд. 2-е, доп. и перераб. — Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2005. — 512 с.
21. Козбаненко В. А. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Уч.пос. в 2-х томах. М.: «Статус», 2002. – 366 с.
22. Шамхалов Ф. Теория государственного управления / Ф. Шамхалов. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. — 638с.

2.12.4. Ресурси мережі Internet

- <http://www.rada.gov.ua> – Сервер Верховної Ради України.
<http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

А. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Бусьгин А.В. Эффективный менеджмент: уч. / А.В. Бусьгин. – М.: Финпресс, 2000. – 674с.
2. Лепейко Т.І. Реінжинірінг бізнес-процесів: навч.-практ. посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х., 2009. – 79 с.
3. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: підручник / Г.Є. Мошек. –К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 371 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 860 с.

Б. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

5. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : навч. посіб / Д.В.Задихайло, О.Р.Кібенко, Г.В. Назарова. – Харків: Еспада, 2003. – 688 с.
6. Козаченко А.В. Корпоративное управление: учебник для вузов / А.В.Козаченко, А.Е.Воронкова. – К.: Либра, 2004. – 368 с.
7. Кныш М.И. Стратегическое управление корпорациями / М.И.Кныш, В.В.Пучков, Ю.П.Тютюков. – СПб. : КультИнформПресс. – 2002. – 239 с.
8. Небова М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб. / М.І. Небова. – К.: Центр навч. л–ри, 2004. – 295 с.
9. Основы корпоративного управления : учеб. пособие / В.И. Россинский. – Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирские соглашения, 2006. – 252 с.
10. Храброва Й.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / Й.А. Храброва. – М.: АЛЬПИНА, 2000. – 238 с.
11. Корпоративне управління: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, М.В. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Муқан. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.
12. Закон України "О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине" № 448/96-ВР от 30.10.1996.
13. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, стор.144.)

В. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

14. Майк Грин. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин.-СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
15. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. –3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
16. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культур / К.Камерон, Р.Куинн. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 320 с.
17. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: уч. пос. / Г.В.Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
18. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П.Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М. 2003. – 624 с.
19. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документированный анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К.Эслис, Х.Нимвеген. – СПб., 2002. – 320 с.

Г. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

20. Батенко Л.П. Управління проектами / Л.П.Батенко, О.А.Загородніх, В.В.Ліщинська. – К.: Київ.нац.екон.ун-т, 2003. – 231 с.
21. Клиффорд Ф.Грей. Управление проектами: практ.руководство / Ф.Грей Клиффорд, У.Ларсон Эрик: пер.с англ. – М.: Дело и сервис, 2003. – 528 с.
22. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч.пос. / Г.М.Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
23. Тянь Р.Б. Управління проектами: підручник / Р.Б.Тянь, Б.І.Холод, В.А.Ткаченко. – К.: ЦНЛ, 2003. – 224 с.
24. Управление проектами / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогте. – М.: Экономика, 2001. – 576 с.
25. Управление проектами: справ.для профес. / под ред. И.И.Мазура, В.Д.Шапиро. – М.: Высш.шк., 2001 – 875 с.

Д. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

26. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством. – М.: Инфра-М., 2002. – 212 с.
27. Кириченко Л.С, Мережко Н.В. Основы стандартизації, метрології, та управління якістю / Л.С.Кириченко, Н.В.Мережко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 446 с.
28. Огвозднн В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. Учеб. пособие. / В.Ю. Огвозднн. – М.: Дело и сервис, 2002. – 160 с.
29. Окрепилов В.В. Управление качеством: учебник / В.В. Окрепилов СПб.: Наука, 2000. – 912 с.
30. Фомичев С.К. Основы управления качеством: учеб.пособие. / С.К.Фомичев, А.А.Старостина, Н.И.Скрябина. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.
31. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І.Шаповал. – 3-тє вид. – К.: Знання, КОО, 2007. – 471 с.
32. Адлер Ю. Вісім принципів, які змінюють світ / Ю.Адлер // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – №4. – С.47-54.
33. Внуков Ю. Стандартизація у сфері управління якістю / Ю.Внуков, Ю.Дорошенко, В.Дубровін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – №2. – С.24-27.
34. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. Под ред. О. П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
35. Грищенко Ф. Управління якістю та забезпечення якості: оновлені стандарти серії ISO 9000 /Ф. Грищенко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. –№4. – С.44-46.
36. Огвоздин В.Ю. Управление качеством / В.Ю. Огвоздин. – М.: Дело и сервис, 2002. – 160 с.
37. Одноколов О. Засади прийняття та впровадження міжнародних стандартів в Україні / О. Одноколов, В. Тетера // Стандартизація сертифікація, якість. – 2001. – № 2. – С 14-17.
38. Розова Н.К. Управление качеством / Н.К.Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
39. Стандарти ISO 9000 у запитаннях та відповідях // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – №4. – С. 39-43.
40. Федюкин В.К. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции / В.К. Федюкин, В.Д. Дурнев, В.Г. Лебедев. – М., 2001. – 328 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Віноградська Ольга Михайлівна

Тексти лекцій
з курсу

«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організації
і адміністрування (за видами економічної діяльності)»)*

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2012, поз. 147Л

Підп. до друку 18.07.2012 р.

Друк на різнографі.

Тираж 50 пр.

Формат 60×84/16

Ум. друк. арк. 8,8

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.