

М. І. Небава, О. Г. Ратушняк

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ЧАСТИНА 1



Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький національний технічний університет

М. І. Небава, О. Г. Ратушняк

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ЧАСТИНА 1

Навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2012

УДК 658.310

ББК 65.5я73

НЗ9

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (протокол № 7 від 23.02.2012 р.)

Рецензенти:

М. М. Клименюк, доктор економічних наук, професор

В. Г. Прушківський, доктор економічних наук, професор

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

Небава, М. І.

НЗ9 Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.

У навчальному посібнику розглянуто загальні положення про управління організаціями в сучасних умовах господарювання, послідовно висвітлено усі основні аспекти управління, а саме: сутність організації та її види, система організаційних відносин, побудова ефективної організаційної структури, побудова стратегії управління, особливості організаційного розвитку організації.

Посібник містить також тести, словник понять та термінів.

Рекомендується студентам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів освіти, а також менеджерам і підприємцям.

УДК 658.310

ББК 65.5я73

ЗМІСТ

Вступ.....	4
<i>Тема 1 Поняття організацій та їх класифікація</i>	<i>6</i>
1.1 Сутність організацій. Формальні і неформальні організації.....	6
1.2 Види організацій та їх основні характеристики.....	9
1.3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.....	14
1.4 Зовнішнє середовище організації	18
<i>Тема 2 Організаційні відносини в системі менеджменту.....</i>	<i>25</i>
2.1 Розподіл праці та спеціалізація.....	25
2.2 Департаменталізація та її види в організації.....	28
2.3 Делегування повноважень.....	32
2.4 Централізація і децентралізація.....	35
2.5 Координація.....	38
<i>Тема 3 Структура управління організацією.....</i>	<i>44</i>
3.1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури.....	44
3.2 Формування підрозділів організаційної структури.....	46
3.3 Типи організаційних структур та їх аналіз.....	47
<i>Тема 4 Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку.....</i>	<i>58</i>
4.1 Суть та необхідність стратегічного управління організацією.....	58
4.2 Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії).....	61
4.3 Особливості стратегічного планування.....	64
4.4 Класифікація стратегій організації.....	69
4.5 Стратегії розвитку організації.....	76
<i>Тема 5 Організаційний розвиток.....</i>	<i>85</i>
5.1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.....	85
5.2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.....	87
5.3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.....	92
Словник.....	98
Література.....	101

ВСТУП

У процесі модернізації економіки України висуваються нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, зумовлені підприємницькою активністю, зростанням динамічності бізнес-середовища, поглибленням розвитку ринкової економіки, глобалізацією економічних відносин, розвитком функцій і методів державного регулювання економічних процесів, посиленням конкуренції товарів, послуг та виробництва.

Одним з головних елементів ринкового господарювання є організація. Як економічно самостійний об'єкт товарно-грошових відносин і повністю відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, організація має сформувати таку систему управління, яка дозволить забезпечити високу ефективність роботи, конкурентоздатність, фінансову стійкість. З подальшим розвитком економічних відносин на підприємствах набувають актуальності управлінські та економічні чинники, а саме питання стратегічного управління, організації оптимальної діяльності підприємства, побудови ефективної організаційної структури, забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності, конкурентоспроможності, раціонального використання наявних і потенційних можливостей, швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Курс «Менеджмент організацій і адміністрування» орієнтований на створення можливостей оволодіння і використання основних методів, механізмів та інструментів управління сучасними організаціями, системою адміністративно-державного управління, спрямованими на конкретизацію, розширення та поглиблення знань, вмінь та навичок, що придбані студентами в процесі вивчення попередніх курсів за напрямком «Менеджмент».

«Менеджмент організацій» як навчальна дисципліна пов'язана з рядом суміжних дисциплін: «Основи менеджменту», «Фінансовий менеджмент», «Маркетинг», «Стратегічний менеджмент», «Управління людськими ресурсами», «Бізнес-планування», «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент».

Мета вивчення курсу «Менеджмент організацій» – формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь у студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу.

Основне завдання посібника «Менеджмент організацій і адміністрування»: сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організації як об'єкта управління; сформувати вміння і навички управління організаційними процесами; вміти здійснювати планування діяльності підприємства в цілому, взаємопов'язане планування діяльності окремих функціональних підрозділів підприємства; розробляти рішення щодо оптимізації організаційної структури підприємства; визначати потреби ринку та перс-

пективи розвитку власного виробництва; розробляти програми та концепції розвитку підприємства; отримувати та опрацьовувати інформацію про стан ринку, на якому діє підприємство та загальну кон'юнктуру ринку; визначати стратегічні цілі і тактичні завдання щодо просування продукції на ринку; володіти основними теоретичними знаннями з адміністративно-державного управління.

Змістом дисципліни «Менеджмент організацій» є пояснення таких питань:

- що являє собою організація, її характеристика та види;
- що таке департаменталізація в організації;
- як здійснюється делегування повноважень;
- будова організаційної структури управління та її видів;
- стратегія розвитку організації та критерії її вибору;
- формування організаційної культури організації;
- менеджмент на різних стадіях життєвого циклу підприємства;
- особливості організаційних змін та подолання протидій на шляху їх впровадження;
- управління ефективністю підприємства.

Дана книга є першою частиною навчального посібника «Менеджмент організацій і адміністрування», що містить п'ять тем, які розкривають поняття організації, організаційних відносин в системі менеджменту, структури управління організацією, особливостей організаційного розвитку підприємства та системи стратегічного управління організацією в контексті сталого розвитку.

Матеріал посібника враховує специфіку програм дисципліни підготовки спеціалістів з напрямку «Менеджмент». Посібник призначений для активізації самостійної роботи студентів та буде сприяти розвитку стратегічного мислення в отриманні навичок та умінь при управлінні організаціями. В зв'язку з цим окремі теоретичні положення мають специфічну методику викладення та супроводжуються прикладами, які роз'яснюють теорію та суть питань, що розглядаються. Автори щиро вдячні рецензентам за поради та зауваження, врахування яких сприяло покращенню змісту даного навчального посібника.

ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Менеджмент – це мистецтво досягнення цілей в умовах обмежених ресурсів.

Террі Гібсон.

- 1.1 Сутність організації. Формальні і неформальні організації.
- 1.2 Види організацій та їх основні характеристики.
- 1.3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.
- 1.4 Зовнішнє середовище організації.

1.1 Сутність організацій. Формальні і неформальні організації

Термін «організація» походить з грецької мови та означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи. Звідси під «організацією» необхідно розуміти складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самостійних систем, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств. У більш широкому розумінні організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Отже, **об'єктом дисципліни «менеджмент організацій»** є організації (підприємства, установи, господарські товариства, банки, заклади освіти, торгівлі, тощо). **Предметом дисципліни** є менеджмент організації або менеджмент в організаціях [45, С. 25].

Організації, які функціонують в суспільстві є різними за характером і метою діяльності, що дає можливість забезпечувати усі сфери людського життя, вони різні за формою власності, мають комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних принципів та правил.

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються підприємствами.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації,

які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [45, С. 26].

Надалі поняття «організація», «підприємство», «фірма» використовуватимуться як взаємозамінні.

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

Характерними ознаками підприємства є:

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

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

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

Майнові права підприємства перебувають під охороною Господарського кодексу України від 16.01.2003 р., № 436-IV [11]. Цей кодекс закріпив нові принципи функціонування підприємств, які відповідають умовам ринкової економіки, повністю змінив їх права та повноваження щодо всіх аспектів життєдіяльності підприємства.

Згідно з Господарським кодексом підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:

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

➤ здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (кон-

трактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

- реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод зі споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних товарних підприємств тощо;

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

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

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

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

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

- визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Виділяють формальні й неформальні організації. Наведені вище означення і характеристики відносяться до формальних організацій. Неформальні об'єднання, як правило, виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації можна зустріти неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. До неформальних організацій можна віднести колективи, які полюбують певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами, тому ними управляти набагато складніше, ніж формальними [10, 22, 41].

Для керівництва підприємства при управлінні неформальними групами виникають певні труднощі, оскільки:

- на початкових стадіях існування групи про неї існує, як правило, невисока думка керівництва;

- групи можуть діяти непродуктивно;

- прийняті норми поведінки в групі можуть бути відмінними від формальних, традиційних;
- існування чітко вираженої тенденції опору змінам.

Управлінська практика свідчить, що в будь-якому випадку з неформальною групою необхідно рахуватися, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами наведені на рис. 1.1.

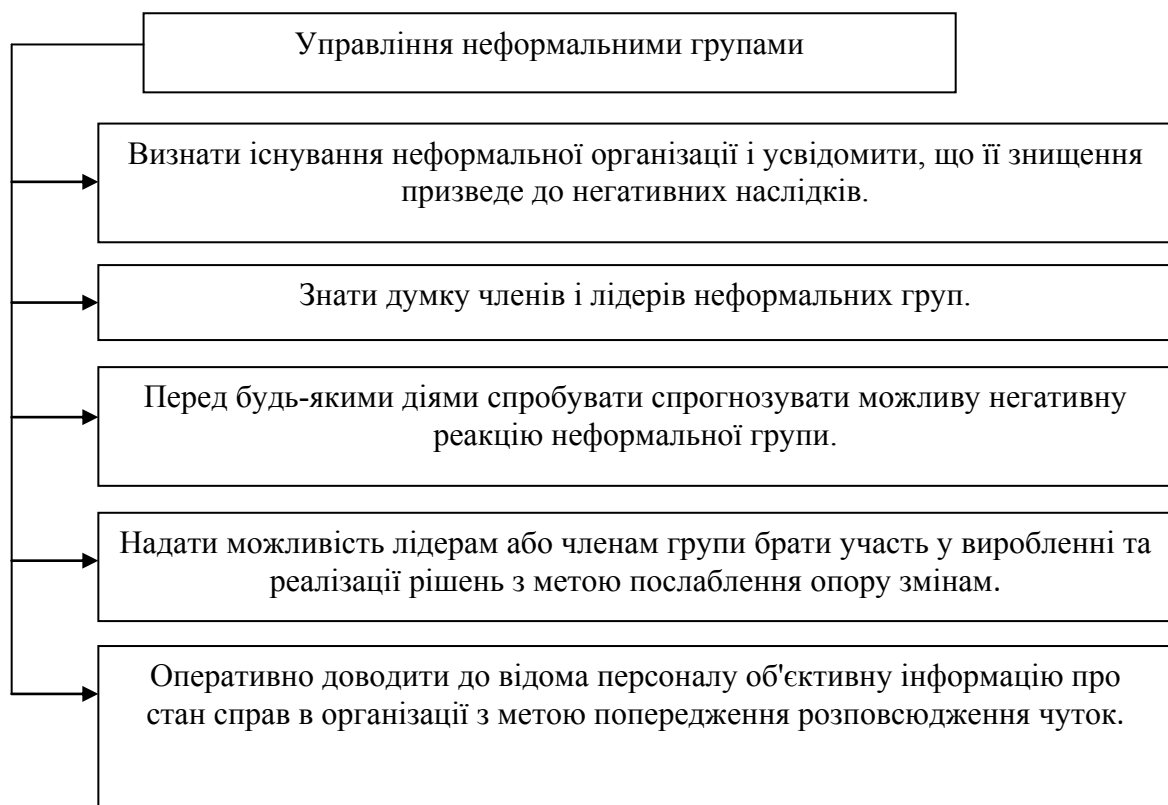


Рисунок 1.1 – Заходи щодо управління неформальними групами

1.2 Види організацій та їх основні характеристики

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 1.1) [21, 22, С. 8-9, 29].

Таблиця 1.1 – Класифікація організацій за різними ознаками

№ ознаки	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
5	Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійною координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Виробничий кооператив – це господарська організація корпоративного типу, яка створюється на добровільних засадах громадянами для спільного здійснення господарської (виробничої) діяльності з метою отримання доходу і діє на підставі статуту, на засадах членства, обов'язкової трудової участі в його діяльності, самоуправління та самофінансування.

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

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою (профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства та ін.).

Державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використанні власного або орендованого майна.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Масове виробництво застосовується на підприємствах, які характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Одиничне виробництво застосовується підприємствами, які характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких не передбачається.

Приватне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Серійне виробництво використовується на підприємствах, які мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення виробів періодично випускається певними серіями і сумарний випуск може бути досить значний.

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Основну частину суб'єктів господарської діяльності складають малі підприємства, що є складовою частиною малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

- у промисловості й будівництві – до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, такі як ресурси, які необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління. Розглянемо детальніше наведені характеристики.

Ресурси, необхідні для досягнення мети організації. Термін ресурси походить від фр. *resources* – допоміжний засіб, від лат. *resurgo* – підіймаюся, виникаю, поновлююся знову. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є: трудові (робоча сила), матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі тощо), фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції), інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти, повідомлення), енергетичні (паливо, мастила та ін.) тощо [20]. Будь-яка організація в своїй діяльності повинна виділяти найважливіші ресурси, які будуть забезпечувати їй конкурентні переваги на ринку. Це можуть бути унікальні матеріали або послуги, використання новітніх сучасних технологій, інформаційні ресурси, які використовуються для прийняття рішень щодо ефективної роботи підприємства.

Якщо запас ресурсів, які використовує підприємство, є обмеженим, тоді держава може здійснювати їх регулювання через надання дозвільних ліцензій.

Залежність від зовнішнього середовища. На діяльність організації мають вплив зовнішні чинники як непрямої дії, такі як економічні, політичні, науково-технічні, соціокультурні, так і прямої – це конкуренти, постачальники, споживачі.

Розподіл праці є якісним розмежуванням і відокремленням різних видів робіт, що закріплюються за суб'єктами, які можуть їх виконувати більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню ви-

трат організації. Розподіл праці поділяється на горизонтальний та вертикальний.

Горизонтальний розподіл праці відноситься до тих видів та підвидів робіт, які організація здійснює згідно зі своїм призначенням, для того щоб працівник міг досить швидко та легко опанувати свою ділянку трудового процесу. Такий розподіл спричиняє утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності, при цьому визначає організаційну структуру підприємства та можливості її ефективної організації.

Вертикальний розподіл праці існує між керівниками і виконавцями. Він утворює ієрархію, тобто підпорядкування одних рівнів організації іншим. За даним розподілом виділяють три рівні управління.

Перший – найнижчий (технічний) рівень, до якого відносяться посадові особи, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. До керівників нижчого рівня відносяться: майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання, експедитор. На цьому рівні управління функції планування та організації менш важливі для менеджерів, ніж функції контролю та мотивації. Вони витрачають більшу частину свого часу на мотивацію та контроль підлеглих, стимулюють і спрямовують діяльність робітників.

Другий – середній рівень (найбільш численний). Керівники середнього рівня більше часу приділяють керівництву та контролю. Це керівники цехів, складів, начальники виробничо-технічного комплексу та ін. Вони повинні організовувати роботу так, щоб цілі організації було досягнуто, а її політика проводилася в життя; повинні добирати хороших працівників і дбати про них. Вони відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів.

Третій – вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3-7 % загального управлінського персоналу. Керівники верхнього рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів, концентрують увагу на плануванні майбутнього, постановці мети, визначенні курсу дій, правил і процедур їх виконання. Вони відповідають за процвітання організації і тому повинні спрямовувати і контролювати її діяльність.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси». П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачувано-

сті, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник [22, С. 11-12].

1.3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організацій.

До основних елементів внутрішнього середовища організації відносяться:

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

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

Ціль (мета) – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі розрізняються за тривалістю та змістом, а також залежать від характеру діяльності організацій. Наприклад, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються (навчання учнів, надання медичних послуг тощо).

При формуванні цілей дотримуються таких правил (рис. 1.2).

Розрізняють три основні підходи до встановлення цілей: централізований, децентралізований і змішаний (рис. 1.3).

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

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

Організаційна структура організації відображає форму побудови суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв'язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління.

На формування організаційної структури управління впливають багато факторів, такі як форма власності, профіль діяльності підприємства, продукція, що виробляється, обсяг виробничої діяльності підприємства, технології, що застосовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, рівень спеціалізації на підприємстві, ступінь централізації та де-

централізації функцій менеджменту тощо. Тому однією з основних функцій менеджменту є вибір оптимальної структури управління з урахуванням усіх вище перерахованих факторів [22, 50, 52].

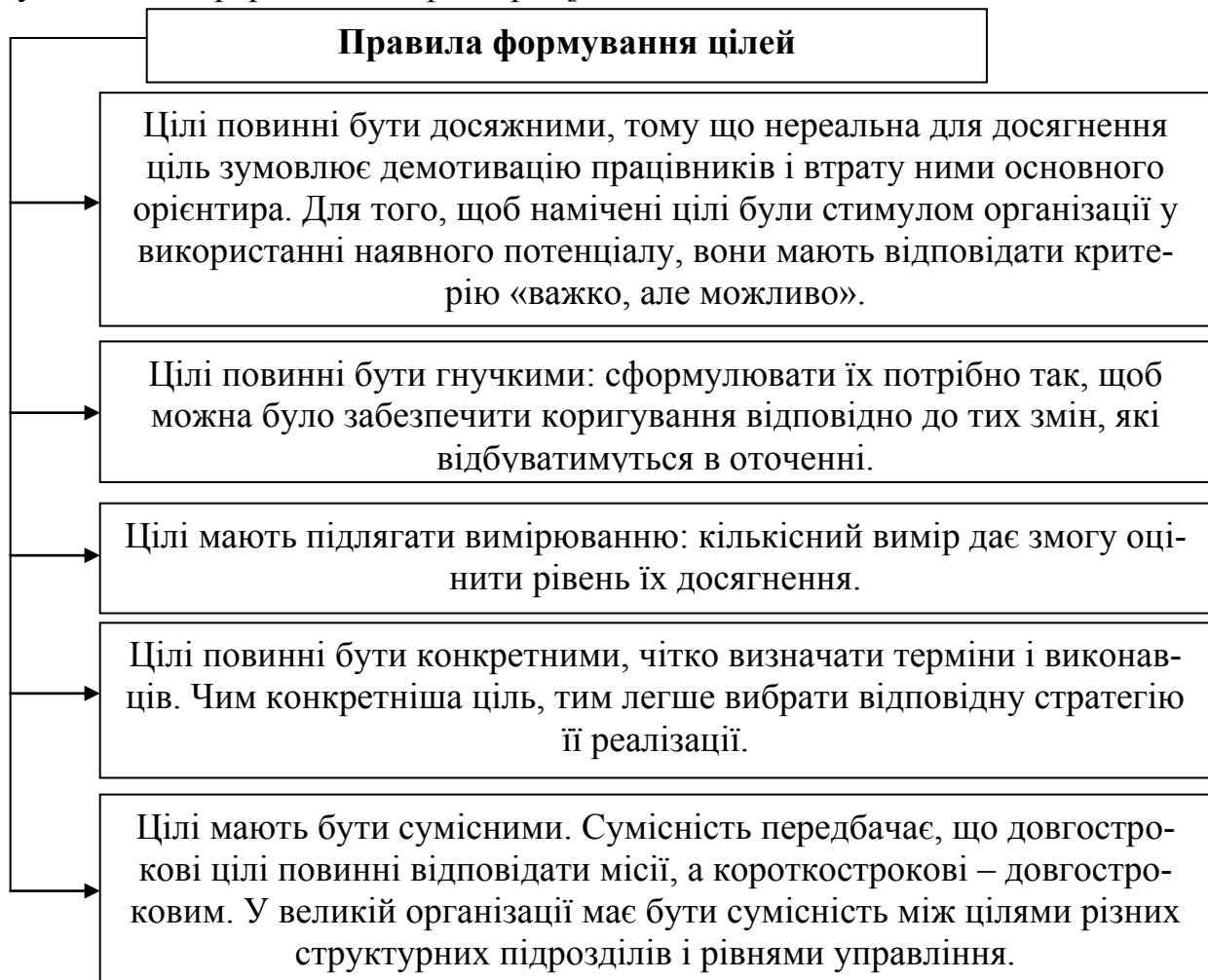


Рисунок 1.2 – Основні правила формування цілей організації

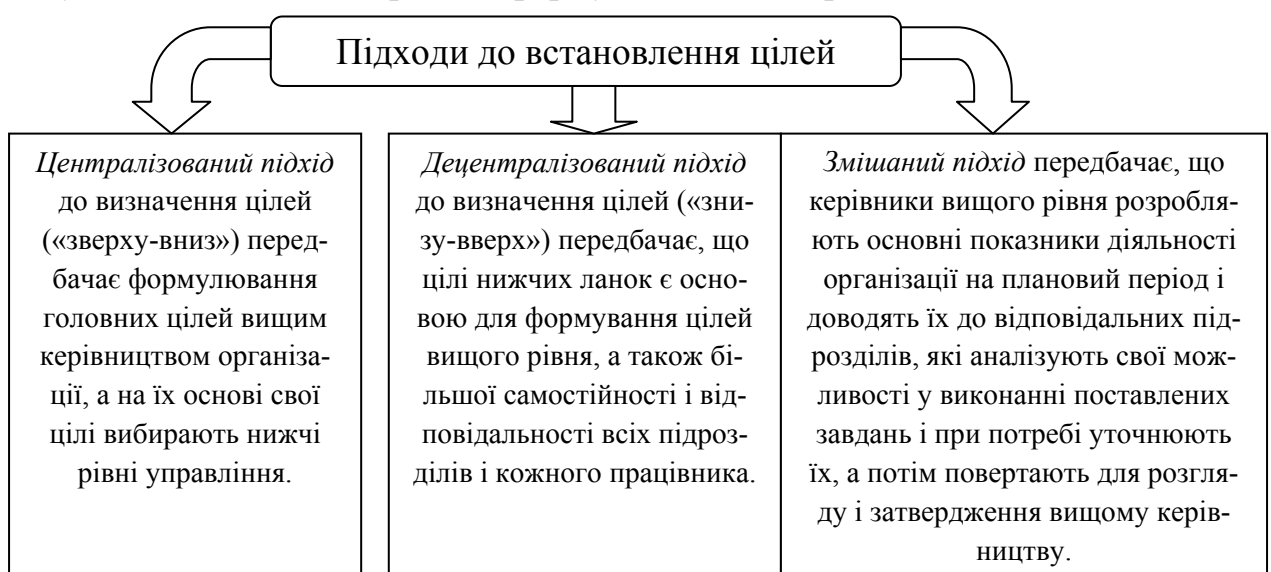


Рисунок 1.3 – Основні підходи до встановлення цілей

Наступним елементом внутрішнього середовища організації, який впливає на побудову організаційної структури, є технологія.

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

І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації [22, С. 16]:

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

- плідна технологія, яка незмінною у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології та ін.);

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

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи [22]:

- технології дрібносерійного та індивідуального (одиничного) виробництва;

- технології масового або крупносерійного виробництва;

- технології безперервного виробництва;

Дж. Томпсон виокремлював такі технології [22, С. 18]:

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

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

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

Технологія, або спосіб поєднання окремих видів робіт, буває: складальна, послідовна, пов'язана, групова [4, 6, 45] (рис. 1.4).

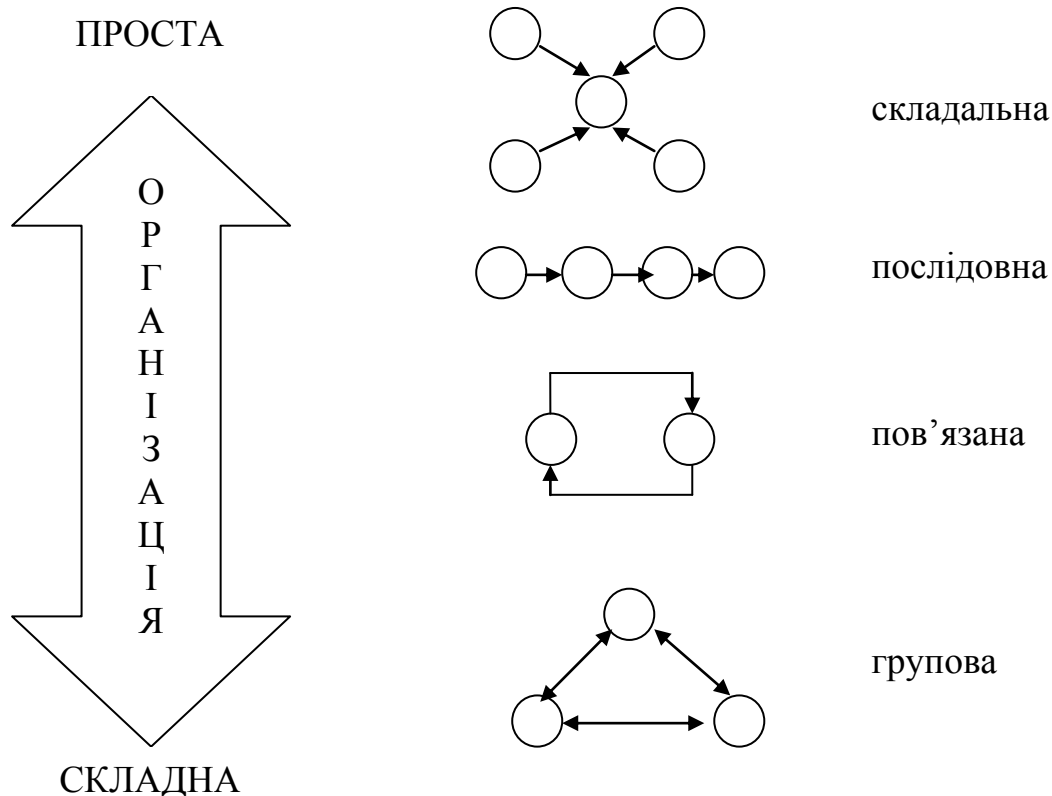


Рисунок 1.4 – Типи взаємозалежності робіт в організації

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабо пов'язані одна з одною і завершеність їм додає остання операція. Наприклад, учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

Послідовна технологія характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одною і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається на конвеєрній збірці автомобіля.

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створений потрібний варіант.

Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується) послідовно або паралельно, залежно від ситуації.

Наступним елементом внутрішнього середовища без якого не може існувати жодна організація – це люди. **Люди** – найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі організації повинні бути гнучкими, що досягається за рахунок прийняття інноваційних рішень,

своєчасним застосуванням організаційних змін та ефективно побудованій організаційній культурі на підприємстві.

Організаційна культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 1.5 [22, С. 21; 33].

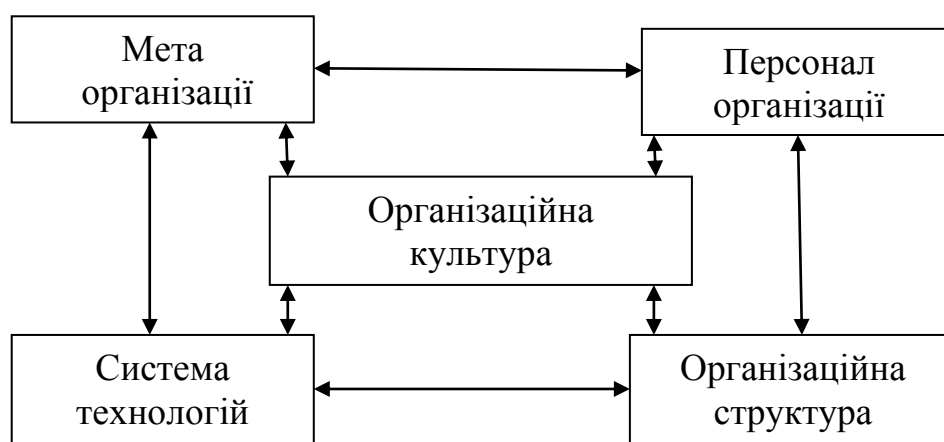


Рисунок 1.5 – Модель внутрішнього середовища організації

Основним завданням менеджменту організацій є формування ефективного внутрішнього середовища, що дасть можливість ефективніше використовувати ресурси підприємства, своєчасно впроваджувати організаційні зміни, враховуючи динамічне зовнішнє середовище, впроваджувати інноваційні технології та приймати інноваційні рішення для завоювання конкурентних переваг на ринку.

1.4 Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та непрямой дії (рис. 1.6) [5, 21, 22, 33, 40, 45, 52].

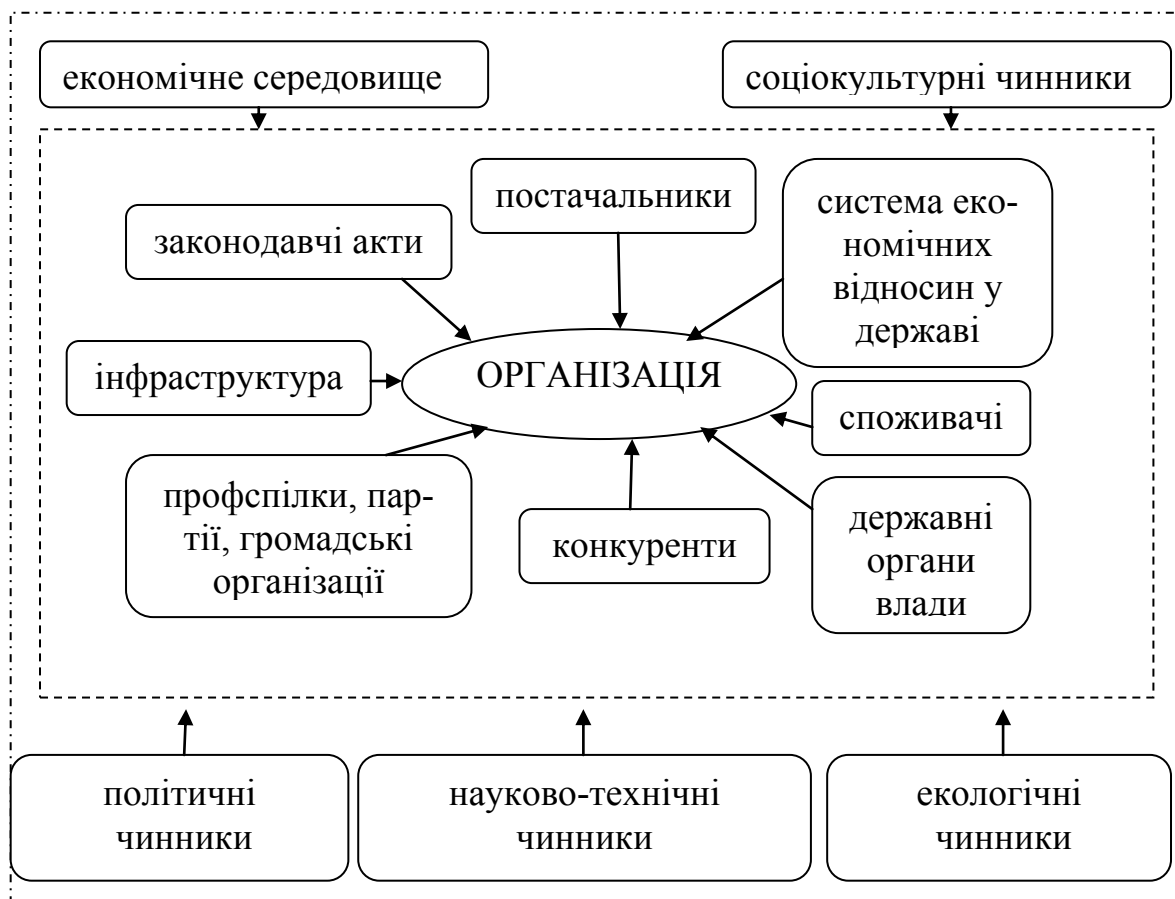


Рисунок 1.6 – Фактори зовнішнього середовища

Середовище прямого впливу на організацію – це середовище, яке включає елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

До найвагоміших факторів прямої дії належать Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, закони України про підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі. Крім того, такі фактори як споживачі – формують діяльність підприємства на задоволення їхніх потреб; постачальники – забезпечують організацію необхідними ресурсами, якщо постачальники не виконують умов поставок, підприємство перестає функціонувати ефективно; конкуренти – змушують підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність для досягнення конкурентоспроможності на ринку; інфраструктура – впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень; профспілки

– здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про умови праці, охорону здоров'я, відпочинок, спортивну та іншу самодіяльність працівників підприємства.

Середовище непрямої дії визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу. Виокремлюють такі фактори непрямого впливу.

Економічні, які змінюють час від часу загальний стан економіки, тенденції її розвитку. До цих факторів належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покуців, платоспроможність контрагентів тощо.

Політичні чинники. Керівникам підприємства необхідно постійно враховувати політичну ситуацію в країні, будувати свою діяльність відповідно до чинного законодавства, враховувати митну та антимонопольну політику держави.

Соціокультурні чинники. Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей тощо. Відмінності в культурі особливо помітні між східними й західними регіонами, між країнами, де домінантною релігією є мусульманство, і країнами із протестантською етикою. Панівні в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і найпоширеніший у ній стиль управління. Так, японські й американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління в цих країнах є високоефективними [22, С. 23].

Науково-технічні чинники. Керівництво організації повинно постійно стежити за відповідністю техніки та технологій сучасним вимогам, а саме вони повинні бути ресурсозберігаючими, простими у використанні, використовувати автоматизовані системи при виробництві продукції, використовувати новітні інформаційні та комп'ютерні системи, постійно стежити за науковими винаходами чи відкриттями та займатися впровадженням інновацій на підприємстві.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень — гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кіль-

кість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків [22, С. 25].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте означення «організації».
2. Розкрийте основні відмінності формальної і неформальної організації.
3. Наведіть класифікацію організацій України у вигляді підприємств за різними ознаками.
4. Дайте порівняльну характеристику різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
5. Охарактеризуйте різні форми об'єднаних підприємств (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни).
6. Визначте основні характеристики організації як об'єкта управління.
7. Дайте характеристику внутрішніх складових організації.
8. Яких правил та підходів дотримуються при встановленні цілей організації?
9. Як взаємодіють між собою організаційна структура та технологія організації?
10. Назвіть та охарактеризуйте фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища організації.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

I. Підприємство – це:

1. Самостійний суб'єкт господарювання, який виконує виробничу, наукову, комерційну діяльність з метою отримання прибутку;
2. Самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу);
3. Юридична особа, яка має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та працює з метою задоволення потреб суспільства;
4. Об'єднання капіталів засновників в окремій галузі виробництва, що створюється з метою захоплення ринку шляхом спільного збуту товарів.

II. Підприємство як самостійно господарюючий суб'єкт має право:

1. Самостійно або на договірній основі встановлювати ціни на свою продукцію, роботи, послуги;
2. Визначати чисельність та структуру робітників, обирати форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці;

3. Проводити різноманітні операції з цінними паперами;
4. Усе вищеперераховане.

III. Що є об'єктом менеджменту організації?

1. Установи, організації ;
2. Підприємства;
3. Господарські товариства;
4. Всі перелічені вище.

IV. Що з нижчеперерахованого відноситься до неформальних груп:

1. Колективи, яких об'єднує спорт, театр, культура;
2. Колектив, який об'єднує реалізація стратегічних проектів;
3. Колектив, який об'єднує вивчення іноземної мови для роботи;
4. Колектив, який об'єднує відділ маркетингу.

V. До некомерційних організацій відносять:

1. Приватний дитячий садочок;
2. Загальноосвітню школу;
3. Приватний вищий навчальний заклад;
4. Спорткомплекс.

VI. Статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників називається:

1. Холдинг;
2. Трест;
3. Концерн;
4. Синдикат.

VII. Згідно з законодавством України приватні підприємства у промисловості і виробництві налічують кількість працівників:

1. До 200 осіб;
2. До 100 осіб;
3. До 50 осіб;
4. До 15 осіб.

VIII. Що є елементами внутрішнього середовища організації?

1. Мета, організаційна структура, персонал, технологія, організаційна культура;
2. Стратегія, тактика, організаційна структура, технологія, персонал;
3. Задачі, висококваліфікований керівний склад організації, персонал, ресурси;
4. Мета, матеріальні та трудові ресурси, організаційна структура, посадовці.

IX. Які існують підходи до встановлення цілей?

1. Централізований, змішаний;
2. Централізований, децентралізований, змішаний;
3. Формальний, неформальний, змішаний;
4. Формальний, стратегічний, короткостроковий.

X. Сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей перед організацією є:

1. Технологією;
2. Організаційною культурою;
3. Виробничим процесом;
4. Організаційною структурою.

XI. Які фактори впливають на формування організаційної структури?

1. Обсяг виробничої діяльності підприємства;
2. Форма власності;
3. Технології, що застосовуються на підприємстві;
4. Усі вищеперераховані.

XII. Технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи, називаються:

1. Багатоланкові.
2. Посередницькі.
3. Інтенсивні.
4. Змішані.

XIII. Технологія, яка характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одної, і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня називаються:

1. Складальна;
2. Послідовна;
3. Пов'язана;
4. Групова.

XIV. До зовнішнього середовища прямого впливу відносяться:

1. Конкуренти;
2. Інфляція;
3. Безробіття;
4. Соціально-екологічна безпека виробничих систем.

XV. До зовнішнього середовища непрямого впливу відносяться:

1. Конкуренти;
2. Постачальники;
3. Культурні цінності;
4. Фінансово-кредитні установи.

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

1. Споживачі;
2. Податкова система держави;
3. Технологія;
4. Конкуренти.

XVII.. Фактори зовнішнього середовища можна поділити на:

1. Тільки ті, що не мають термінового впливу;
2. Тільки прямої дії;
3. Прямої та непрямой дії;
4. Не мають розділу.

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

1. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний уклад;
2. Конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
3. Технології, споживачі, держава, постачальники;
4. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники.

XIX. Які з названих факторів можна віднести до факторів зовнішнього середовища непрямой дії?

1. Стан економіки, соціокультурні, політичні, розвиток технологій;
2. Соціокультурні, стан економіки, держава, політичні;
3. Стан економіки, політичні, конкуренти, соціокультурні, НТП;
4. Політичні, соціокультурні, держава, конкуренти, споживачі.

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

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

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

«Якщо мені потрібно оцінити роботу керівника, то в першу чергу мене цікавлять не особисті властивості його характеру і навіть не його професійна кваліфікація, а зовсім інше. Я хочу знати тільки одне – як працюють його підлеглі. Коли я бачу перед собою звичайних співробітників, якість роботи яких постійно покращується, то я розумію – вони працюють під керівництвом гарного керівника»

Норман Коніерс

- 2.1 Розподіл праці та спеціалізація.
- 2.2 Департаменталізація та її види в організації.
- 2.3 Делегування повноважень.
- 2.4 Централізація і децентралізація.
- 2.5 Координація.

2. 1 Розподіл праці та спеціалізація

З давніх часів людство зрозуміло, що можна отримувати додаткові переваги, розподіляючи свої обов'язки. Одні люди були мисливцями, другі – збирачами, а треті виготовляли інструменти і зброю. Людство розуміло, що їх шанси вижити підвищувались, коли вони доручали кожному члену групи специфічні обов'язки в тій галузі, яку він знав найкраще.

Компанії також повинні здійснювати ефективний розподіл праці для того, щоб вижити у конкурентному середовищі. Вони повинні розподіляти роботу організації на специфічні задачі. Переваги спеціалізації були відомі в відомому дослідженні Адама Сміта, в якому він описав ефективність, досягнуту робітниками мануфактури із виробництва шпильок. Один робітник тягнув дріт, другий вирівнював його, третій обрізав і т. д.[5, 29].

Приклад 1. Шпильки, які здивували весь світ. Цей приклад демонструє переваги спеціалізації виробництва під час виготовлення шпильок, які сприяли початку промислової революції - дуже важливого моменту історії. Без розподілу праці робітник міг виготовити одну шпильку за день і ніяк не міг виготовити 20 штук. Але потім, із використанням спеціалізації, виготовляли шпильки так, що цей технологічний процес перетворився не тільки на самостійне виробництво, але й розділився на ряд стадій, кожна з

яких стала окремим виробництвом. Одна людина витягувала дріт, друга вирівнювала його, третя розрізала на шматки, четверта заточувала кінці, п'ята обробляла один кінець, щоб отримати головку, ще двоє виготовляли петлю. Самостійними операціями були навіть одягання головки, відбілювання шпильки, насаджування на головку. Отже, усе виготовлення шпильок чітко розділилося приблизно на 18 окремих операцій, які на деяких фабриках дійсно виконував окремий робітник, хоч на деяких він часто виконував по дві або три операції.

Десять осіб, працюючи разом, могли б виготовити 48 тис. шпильок за день. Такого результату було досягнуто завдяки правильному розподілу праці.

Приклад 2. З розподілом роботи для виготовлення та подавання їжі клієнтам між 12 працівниками, як це робиться у «МакДональдс», обслуговується в сотні разів більше людей за день, ніж у традиційних маленьких ресторанчиках з одним кухарем і кількома офіціантами [27].

Логіка аргументації на користь спеціалізації є простою. Коли загальна задача організації розподілена між її учасниками таким чином, що кожна людина виконує свою особисту роботу, тоді люди стають експертами в своїй діяльності, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності і продуктивності організації.

Фактори, які виражають переваги спеціалізації наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Переваги спеціалізації [32, 34, С. 199-203]

№	Перевага	Пояснення
1	2	3
1	Можуть бути використані менш кваліфіковані робітники.	Оскільки складна задача розділена на більш прості і дрібні види діяльності, робітники, які цим займаються, не обов'язково повинні мати високу кваліфікацію. Крім того, робітники з невисокою кваліфікацією отримують нижчу зарплату.
2	Відбір і навчання спрощується.	Оскільки майстерність, яка необхідна для певного виду діяльності, мінімальна, тоді простіше знайти людей, які вже мають рівень майстерності. Навчання нових робітників в даному випадку потребує менше часу і нескладне.
3	Швидше набувається необхідний досвід.	Оскільки завдання при спеціалізації повторюється, робітники отримують велику практику і стають експертами досить швидко.
4	В розпорядженні нараховується велика кількість робітників.	Маємо велику кількість робітників внаслідок того, що при спеціалізації виникає менше складних видів робіт.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
5	Підвищується швидкість робіт, що виконуються.	Кожний робітник виконує великий об'єм робіт, тому завдання виконується швидше.
6	Можливість одночасно виконувати операції.	Оскільки одному робітнику не довіряють більше, ніж одне завдання, тому нема необхідності затримувати друге завдання до завершення першого.
7	Спеціалізація збільшує вибір.	Маємо велику різноманітність для вибору завдання, тому робітник може обирати або йому дадуть завдання згідно з його побажаннями та кваліфікацією.

Крім наведених переваг спеціалізації в таблиці 2.1 в неї є і недоліки: вона відводить загальну мету організації від робітника і є причиною відомої організаційної хвороби – функціоналізму; вона призводить до підвищення координації діяльності; надмірна спеціалізація призводить до зниження рівня моралі і задоволення власною роботою, що може призводити до зменшення продуктивності роботи усього підприємства.

Розподіл праці в організації відбувається по двох напрямках [6, 34]:

➤ розподіл праці по стадіях, починаючи з надходження в організацію ресурсів і закінчуючи виходом з неї продукції або послуг (постачання, планування, виробництво, збут). Такий розподіл робіт називається горизонтальною спеціалізацією;

➤ розподіл праці по рівнях ієрархії в організації як в цілому, так і в її окремих частинах. Такий шлях спеціалізації називається вертикальним.

Один із засобів, яким менеджери намагаються визначити відповідність спеціалізації, складається з оцінки діяльності в двох вимірах, глибини діяльності та розмаху діяльності.

Глибина діяльності – це рівень контролю, який робітник здійснює над своєю діяльністю. Глибина пов'язана з свободою планувати і організовувати свою роботу, працювати на своєму власному місці, пересуватись навколо свого робочого місця і взаємодіяти з іншими. Там, де строгі правила, робота в основному здійснюється згідно зі встановленою практикою і за робітниками пильно спостерігають, глибина діяльності невелика.

Розмах діяльності визначається тривалістю в часі циклу діяльності і числом включених в нього операцій. Робота, яка має менше повторювань і більше операцій, має більш високий розмах. Робота швачки, яка включає зняття мірок, моделювання, розкрій тканини, пошиття і примірювання одягу, ширше за розмахом, ніж робота оператора зі шиття на машинці, який

зшиває шви на костюмах. Час на зшиття швів на костюмі набагато менше, ніж час, який необхідний для створення готового костюму.

Різні частини діяльності можуть змінюватись по своїй глибині і розмаху діяльності. Наприклад, глибина діяльності більш значуща, коли швачка створює модель, а не коли вона займається розкромом тканини. Наскільки діяльність спеціалізована, залежить від глибини і розмаху. Чим менша глибина і менший розмах, тим більше робота спеціалізована.

Менеджери, які бажають застосовувати принцип спеціалізації в своїй діяльності, повинні передбачати такий поділ апарату управління, при якому виділяються і виокремлюються функціональні відділи, забезпечується чітке розмежування кола робіт, обов'язків кожного підрозділу та робітника при цьому необхідно досліджувати розмах і глибину діяльності, з яким вони мають справу, і використовувати результати такого дослідження як базис для визначення рівня спеціалізації, який підходить. Якщо діяльність глибока і масштабна, тоді доцільно проводити реорганізацію роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Як вище зазначалось, що крім великої кількості переваг спеціалізації в неї є і ряд недоліків. Якщо на підприємстві використовується надмірна спеціалізація, це може призвести до деградації працівників, можуть з'являтися прогули, текучість кадрів, низька продуктивність і навіть саботаж. Можуть також виникнути втрати часу при переміщенні процесу роботи від одного робітника до іншого. Тому при проектуванні організації необхідно враховувати обидві сторони спеціалізації.

Для уникнення надмірної спеціалізації використовують метод розширення видів робіт і збагачення діяльності.

Розширення видів діяльності полягає в тому, щоб збільшити кількість видів робіт, які виконує робітник. Цим самим досягається збільшення розмаху діяльності. Одним з різновидів збільшення видів робіт є зміна діяльності, коли робітник пересувається по колу від одного виду робіт до іншого. В обох випадках почуття вибору збільшується і робітник отримує деяке полегшення від самоти.

Збагачення діяльності являє собою намагання збільшити глибину діяльності шляхом надання більшої самостійності. Часто зусилля зі збагачення діяльності включають в себе процес організації робочих команд, яким доручена якась виробнича задача [32].

2.2 Департаменталізація та її види в організації

Департаменталізація – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних задач. Виділяють такі види департаменталізації [6, 22, 32, 45]: функціональна, за продуктом, за споживачами, за географічним положенням, за часом, за процесом тощо (рис. 2.1).

Високий	2 За функціями За виробами За технологією	4 Матрична Інноваційна Безструктурна
Низький	За чисельністю За часом За територією 1	За продуктом За споживачем За ринком 3
	Низький	Високий

Рівень групування робіт за результатами діяльності

Рисунок 2.1 – Типи департаменталізації, які виділяються на основі на-
правлення групування робіт

З рис. 2.1 видно, що в квадраті 1 розміщені типи департаменталізації, для яких характерна відсутність при групуванні робіт ярко вираженого на-
дання переваги їх спеціалізації.

Департаменталізація за територією – це процес розподілу по групах видів діяльності і ресурсів залежно від особливостей місця розташування (рис. 2.2).

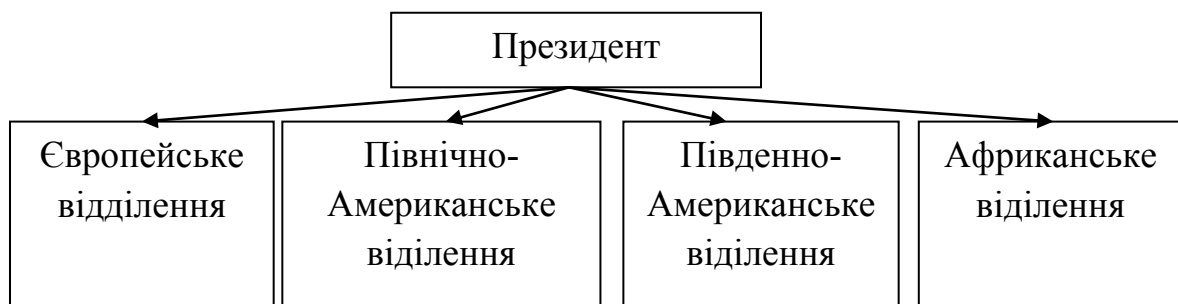


Рисунок 2.2 – Територіальна департаменталізація

Перевага такої департаменталізації є те, що вона робить організацію найбільш пристосованою до потреб певних споживачів і до неповторним особливостей регіонів. *Недолік* такого розподілу відділів організації полягає в тому в тому, що контроль і узгодженість затрудняються і потребують збільшення адміністративного штату.

При **департаменталізації за часом** види діяльності організовані залежно від періоду часу. Так організації, які вважають ефективним (фабрики) або важливим (лікарні) діяти по годинах, розподіляють свою роботу на три восьмигодинні зміни.

Департаменталізація за чисельністю широко використовується в армії, серед студентів, учнів та молоді, що навчається, а також при проведенні суспільних робіт.

З розвитком спеціалізації робіт, пов'язаної з отриманням і розподілом ресурсів в організації, виникла функціональна департаменталізація (квадрат 2).

Функціональна департаменталізація – це процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об'єднані в один відділ (рис. 2.3).

Різновидом функціональної департаменталізації є групування робіт за процесом (штучне, масове виробництво), тобто за типом виробництва і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання.

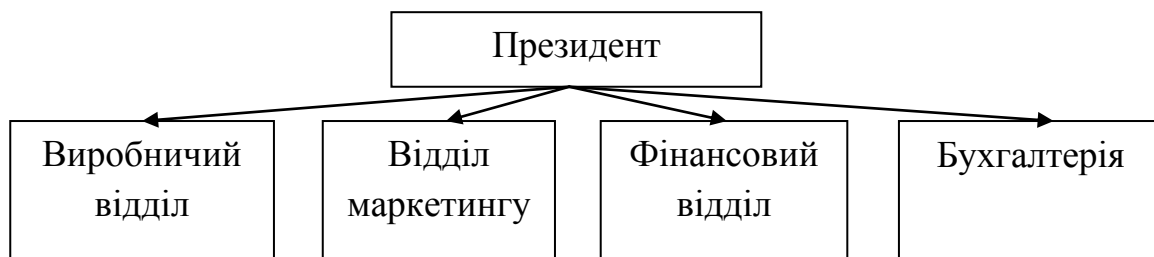


Рисунок 2.3 – Функціональна департаменталізація

Переваги функціональної департаменталізації

1. Концентрація уваги на одній функціональній області стимулює становлення службовців як фахівців в своїй справі та дозволяє економити час на виконання тієї чи іншої операції.
2. Спостереження і координація спрощується, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати і інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.
3. Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Недоліки функціональної департаменталізації

1. Робітники втрачають з виду цілі організації, тому що вони концентрують свою увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації.
2. Час на прийняття загальних рішень збільшується, оскільки необхідно приймати рішення в кожній функціональній галузі.
3. Виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів.
4. Можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Проблеми функціональної департаменталізації частково можна вирішити зміною пріоритету в напрямі при проектуванні організації, тобто шляхом групування робіт навколо результату (квадрат 3).

Департаменталізація за продуктом – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які компанія продає (рис. 2.4).

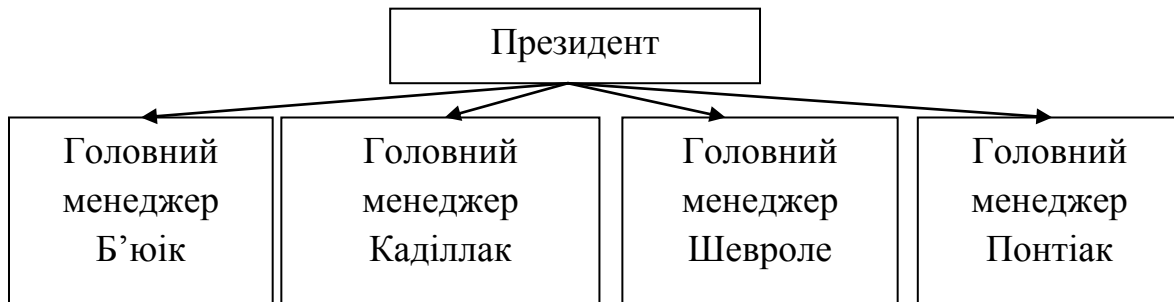


Рисунок 2.4 – Продуктова департаменталізація

Переваги

1. Продукція стає центральним елементом, відносно якого можуть координуватись усі задачі фірми.

2. Прийняття рішень може стати більш швидким і ефективним, ніж в функціонально-організаційній компанії.

3. Обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені.

4. Така департаменталізація найбільш відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і спонукає реагування на зміну умов.

Недоліки

1. Відділи мають тенденцію до зосередження уваги тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації.

2. Страждає узгодженість дій серед підрозділів, тому що кожний відділ діє певною мірою самостійно.

3. Фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організовані компанії, тому що кожен відділ має власний штат фахівців.

Департаменталізація за споживачами – це процес організації різних видів діяльності і ресурсів таким чином, щоб кожний відділ міг уважно реагувати на різноманітні потреби специфічних споживчих груп (рис. 2.5).

Переваги

Дозволяє фахівцям бути досить чуйними до потреб специфічних споживчих груп. Часто це дає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що досить важливо в умовах конкуренції.

Якщо проблема адаптації до зовнішнього середовища ефективно не вирішується в рамках окремих напрямів, тоді виходом з такого становища є одночасне підсилення в групуванні робіт як ресурсного підходу, так і підходу, орієнтованого на результат (квадрат 4).

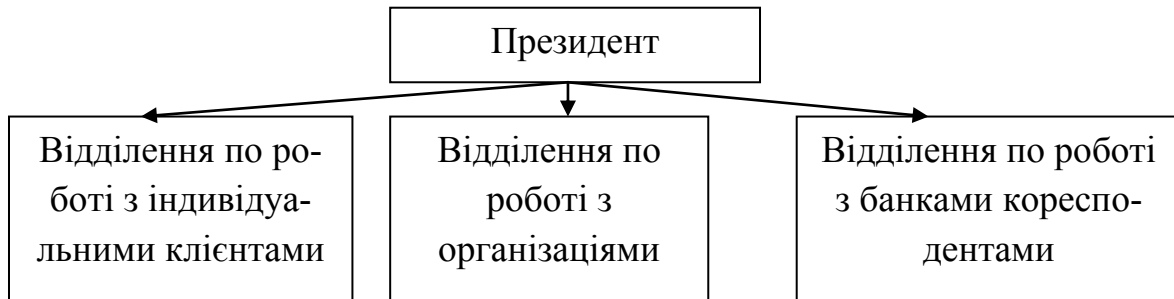


Рисунок 2.5 – Департаменталізація за споживачами

Матрична департаменталізація є відображенням спроб одночасно максимізувати переваги і мінімізувати слабкі сторони як функціонального, так і продуктового підходу. Вона використовується, коли існує динамічне зовнішнє середовище і при вирішенні проблем управління організаціями в ситуаціях, коли є обмеження в ресурсах, особливо в фінансових і людських, а також коли висуваються дуже високі вимоги до функціональних і продуктових напрямків. В даній департаменталізації використовується двійне підпорядкування, керівнику по функціях і керівнику по продукту.

Переваги

- високий потенціал адаптації до зовнішнього середовища шляхом зміни балансу між ресурсами і результатами, функціями і продуктом, технічними і адміністративними цілями;
- можливість гнучкого використання кадрів, які мають як функціональну, так і продуктову підготовку;
- поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків дає можливість приймати управлінські рішення на місцях, залучаючи робітників.

Недоліки

- двійне підпорядкування, що є джерелом багатьох конфліктів в організації;
- в матричній схемі дуже багато зв'язків, вона громіздка і дорога як під час впровадження, так і під час експлуатації.

2.3 Делегування повноважень

Делегування – це процес, завдяки якому менеджер передає завдання і владу підлеглим, які приймають на себе відповідальність за ці види діяльності [32, 33, 34].

Основні причини важливості делегування повноважень:

1. Розширює здібності і компетентність менеджерів. Шляхом делегування різних задач ключовим службовцям менеджер здатний братись за більш амбіційні проекти, краще планувати свою діяльність;

2. Делегування повноважень забезпечує гарні можливості для навчання і тестування потенційних можливостей. Коли вище керівництво делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність;

3. Делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих в будь-якій особливій галузі;

4. Делегування дозволяє впровадити спеціалізацію в роботу менеджера.

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна будова називається "скалярним принципом організації". Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Суть штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанії та керівниками лінійних підрозділів.

Делегування повноважень від менеджера до підлеглих включає 3 основних елементи:

1. Скласти перелік обов'язків (завдань) безпосереднім підлеглим;
2. Дати владу підлеглим, необхідну для виконання цих обов'язків;

3. Встановити обов'язки (обов'язки частини підлеглих) виконувати свою роботу успішно.

Основні джерела перешкод в делегуванні повноважень: 1) керівники, 2) підлегли; 3) організація (рис. 2.6).

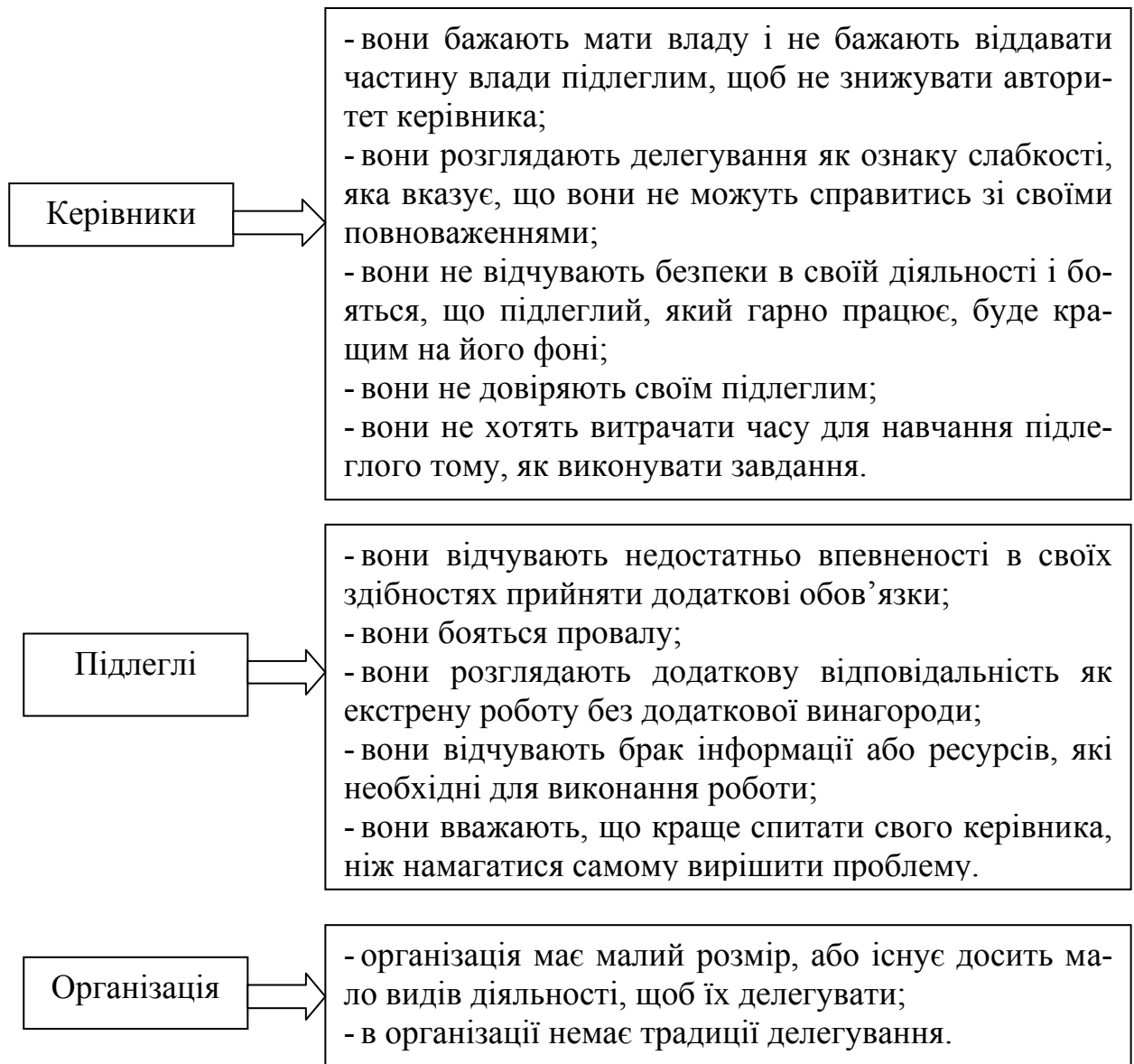


Рисунок 2.6 – Перешкоди в делегуванні повноважень

Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;

- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- інформувати працівника про тривалість делегування;
- однорідні завдання делегувати тому ж самому працівнику;
- пересвідчитися у тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;
- не доручати ту ж саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно — письмово; нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів:
 - 1) підготовка працівника;
 - 2) пояснення завдання;
 - 3) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;
 - 4) коригування дій працівника;
 - 5) здійснення контролю за виконанням завдання;
- працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- уникати втручання у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
- разом із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;
- періодично вимагати від працівника звіт про хід виконання завдання;
- конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

2.4 Централізація і децентралізація

В малих підприємствах майже усі рішення приймаються керівником. В великих підприємствах керівнику дуже складно контролювати всю діяльність самостійно, тому в управлінській структурі повноваження розподіляються не завжди рівномірно і можуть бути сконцентровані на верхніх або на нижніх «поверхах». Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому – децентралізація.

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається такими чинниками [6]:

1) необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної відносно всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації важко;

2) витратами, пов'язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень. Чим ті «дорожчі», тим на більш високому рівні дані питання повинні розглядатися;

3) розмірами. Через складність координування внутрішніх процесів великі організації необхідно розбивати на ряд самостійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближеним до рівня прийняття рішень, і розвивати між ними горизонтальні зв'язки;

4) специфікою діяльності. Деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – потребують стратегічних рішень, неможливих без централізації;

5) динамічність середовища. Швидке пристосування до його змін потребує децентралізації;

6) історичні традиції і погляди керівництва;

7) підготовленість кадрів до самостійної діяльності.

У *централізованій організації* [22, 34, 45] всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень, які приймаються керівниками;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів;
- ефективності використання ресурсів.

Але така раціональність ефективна при малій організації, при зростанні масштабів діяльності раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

Переваги та недоліки централізації наведені в таблиці 2.2.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні правління. Децентралізація на підприємстві дає можливість:

- більшу кількість рішень приймати на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- стимулювати ініціативу працівників;
- підвищення відповідальності підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість;
- зменшувати централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Перехід до децентралізованих організаційних структур дає можливість організації бути більш гнучкою і динамічною до зовнішнього середовища, приділяти більше уваги стратегічним і маркетинговим функціям в умовах гострої конкурентної боротьби, а також широко застосовувати інформа-

ційні технології в управлінні, в результаті чого в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки централізації [6, 34, С. 205]

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають зазвичай великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями.
3. Усувається дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації потребують більших затрат часу на передачу інформації, її великих втрат.
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	
5. Полегшення контролю і координації діяльності в масштабах організації, підтримання дисципліни і порядку, стабілізація робочого стану, відхилення від якого вважається шкідливим.	4. Менеджери нижнього рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Переваги та недоліки децентралізації наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки децентралізації [6, 34, С. 205]

Переваги	Недоліки
1. Швидко розробляються і приймаються рішення	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затримує розум менеджера.
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і організації в цілому
4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур
5. Орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники.	5. Тактичний характер більшості рішень і низька їх ефективність
6. Швидке навчання персоналу	

Організації ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі підприємства вибирають позицію, ближчу до першого стану, інші – до другого.

На централізацію і децентралізацію мають вплив різні фактори. Одним із них є зовнішнє середовище організації. Звичайно, що чим складніше і не повніше середовище, тим більше виявляється тенденція до децентралізації. Організації також намагаються дотримуватись своїх попередніх принципів, тому є певний зв'язок між тим, що вибрало підприємство після заснування і що воно вибирає сьогодні – централізацію чи децентралізацію. Беруть також до уваги і природу ухвалених рішень. Чим дорожче і ризикованіше рішення, тим більший тиск централізації. Отже, менеджер не має чіткого правила щодо проведення централізації чи децентралізації. Багато успішних організацій майже цілком децентралізовані. Водночас процвітаючі фірми є централізованими.

2.5 Координація

В організації, яка складається з багатьох частин, повинна здійснюватись координація їх діяльності.

Координація – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Головна мета координації полягає в тому, що підрозділи організації та робочі групи взаємозалежні — вони залежать одна від одної через інформацію і ресурси для проведення відповідної діяльності [6, 34, С. 205].

Якщо на підприємстві існує тісний взаємозв'язок між відділами, то більшою є потреба в координації для забезпечення ефективної роботи підприємства. Виділяють три форми взаємозалежності: пряма, послідовна і зворотна.

Пряма взаємозалежність – це найнижчий рівень взаємозалежності. Вона існує між підрозділами, які мало взаємодіють, оскільки результати їхньої діяльності об'єднують на організаційному рівні.

У послідовній взаємозалежності результат діяльності одного підрозділу є початковим для іншого у послідовному порядку. Наприклад, на заводі, де виробляється солодка вода, в одному підрозділі відбувається дуття пляшок, в іншому виробляється вода і здійснюється наповнення цих пляшок. Рівень взаємозалежності в цьому випадку односторонній, тому що підрозділ, на якому виготовляють пляшки, не залежить від заводу, де здійснюється наповнення їх водою.

Зворотна взаємозалежність існує тоді, коли діяльність між підрозділами відбувається в обох напрямках. Ця форма взаємозалежності є найскладнішою. Наприклад, будівництво будинку через інвестиційний фонд, коли будівельна компанія і інвестиційний фонд тісно між собою пов'язані. Як-

що хоча б один підрозділ не буде якісно виконувати свою роботу не – буде закінчено будівництво.

Існує багато методів координації, які залежать від особливостей діяльності організації. Якщо на підприємстві існує чітка ієрархія зв'язків, тоді призначається один керівник, який координує роботу між взаємозалежними відділами. В деяких випадках порядок координації дій фіксують у правилах і стандартах, але даний метод є неефективним у складних і нестандартних ситуаціях. У випадках, коли одна особа не в змозі координувати діяльність кількох підрозділів, може створюватись спеціальна комісія. До складу комісії входять представники з кожного підрозділу, які відповідають за координацію всієї діяльності. Інколи для координації використовують інтеграційні відділи. Вони дещо нагадують спеціальні комісії, однак відрізняються терміном дії. Такі відділи, зазвичай, мають постійних членів та тимчасових представників. Інтеграційний відділ має більше повноважень, ніж спеціальна комісія, і йому можуть делегувати навіть певне бюджетне керування організацією [34, С. 206].

Механізми координації. Аби організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- 2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізується:

- 1) шляхом *взаємної комунікації* - безпосередні неформальні контакти між членами організації;
- 2) шляхом *прямого контролю* (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;
- 3) шляхом *стандартизації* діяльності, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинна бути виконана.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

- 1) взаємодопомога;
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- 3) комісії (постійні робочі групи);
- 4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації.

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між співробітниками організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків в організації та слугує методом збагачення роботи та зменшення кількості контролерів.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також *організація зборів* за участю співробітників різних підрозділів організації.

Існують також так звані нетрадиційні механізми координації, до яких, зокрема, відносяться:

а) *організаційна культура* – це комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації;

б) *неформальна організація* – це система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (несанкціоновано). Внаслідок цього в організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Як Ви розумієте «розподіл праці» як основу організаційних відносин? Вкажіть фактори, які відображають переваги спеціалізації.

2. До чого призводить надмірна спеціалізація? Вкажіть методи та практичні поради західного менеджменту усунення її недоліків.

3. Поясніть, що таке глибина та розмах діяльності.

4. Що таке «департаменталізація»? Які види департаменталізації Ви знаєте? Яка департаменталізація є, як правило, базовою (початковою) в розвитку підприємства?

5. Розкрийте суть «функціональної департаменталізації». Вкажіть її недоліки та переваги.

6. Розкрийте суть «департаменталізації за продуктом». Вкажіть її недоліки та переваги.

7. Розкрийте суть «департаменталізації за споживачами». В яких умовах бізнесу її доцільно застосовувати?

8. Що таке «департаменталізація за територією, за часом, за процесами, за кількістю людей»? Наведіть приклади реалізації вказаних видів департаменталізації.

9. Що таке делегування повноважень і які існують основні джерела перешкод при їх здійснюванні?

10. Поясніть поняття централізація і децентралізація організації та наведіть їхні переваги та недоліки.

11. Що таке координація?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

I. Який вчений зробив суттєвий внесок в розподіл праці?

1. У. Тейлор;
2. Д. Гудворд;
3. И. Шумпетер;
4. А. Файоль.

II. Що можна віднести до переваг спеціалізації?

1. Підвищується координація діяльності;
2. Робітник автоматично виконує свою роботу і ніяк не розвивається;
3. Можна використовувати некваліфіковану робочу силу;
4. Усе вищеперераховане.

III. Горизонтальна спеціалізація – це:

1. Розподіл праці, який відбувається по стадіях, починаючи з надходження ресурсів в організацію і закінчуючи виготовленням готової продукції;

2. Розподіл праці по рівнях ієрархії;

3. Розподіл праці по рівнях ієрархії і кожному структурному підрозділу окремо;

4. Розподіл праці між відділами, які займаються безпосередньо виробництвом продукції.

IV. Рівень контролю, який робітник здійснює над своєю діяльністю – це:

1. Глибина діяльності;
2. Розмах діяльності;
3. Спеціалізація праці;
4. Делегування повноважень.

V. Робота, яка має менше повторень і більше операцій, має більш високий:

1. Розмах;
2. Глибину;
3. Спеціалізацію;
4. Делегування;

VI. Процес розподілу видів діяльності і ресурсів для виконання організаційних задач – це:

1. Департаменталізація;
2. Делегування повноважень;
3. Координація праці;
4. Спеціалізація праці.

VII. Департаменталізація, при якій процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів компанії діє таким чином, щоб службовці, виконуючі схожі роботи, були об'єднані в один відділ, називається:

1. За часом;
2. За процесом;
3. За розмірами;
4. Функціональна.

VIII. Недоліки департаменталізації за географічним положенням:

1. Дозволяється фахівцям бути досить щирими до потреб споживачів;
2. Контроль і узгодження затрудняється;
3. Організація стає більш пристосованою до потреб споживачів;
4. Слабка орієнтація на проблемах всієї організації.

IX. Департаменталізація за процесами – це:

1. Види діяльності, організовані залежно від періоду часу;
2. Види діяльності на основі різних процесів, необхідних для виробництва кінцевої продукції;
3. Процес операцій різних видів діяльності і ресурсів;
4. Процес розподілу по групах видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які компанія продає.

X. Переваги департаменталізації за продуктом:

1. Підходить для стабільних ситуацій;
2. Продукція стає центральним елементом, біля якого координуються усі задачі підприємства;
3. Робить організацію більш пристосованою до особливих потреб споживачів;
4. Контроль і уродженість затрудняється.

XI. Що є джерелом перешкоди делегуванню повноважень:

1. Менеджери;
2. Підлеглі;
3. Показники організації;
4. Все вищеперераховане.

XII. Делегування повноважень на нижчі рівні управління – це:

1. Деценталізація;

2. Централізація;
3. Спеціалізація;
4. Координація;

XIII. Переваги централізації:

1. Рішення приймають швидко;
2. Усувається дублювання робіт;
3. Менеджери схильні до ініціативи;
4. Не потрібно розробляти детальні плани.

XIV. Недоліки децентралізації:

1. Рішення приймає особа, яка погано ознайомлена з конкретною ситуацією;
2. Дві лінії комунікацій;
3. Особи, які приймають рішення, рідко спілкуються з виконавцями;
4. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації.

XV. Головна мета координації полягає у тому:

1. Що підрозділи організації та робочої групи взаємозалежні між собою через інформацію і ресурси для проведення відповідної діяльності;
2. Що підрозділи можуть приймати рішення самостійно без будь-якої участі менеджера;
3. Що підрозділи організації та робочі групи не залежать один від одного і працюють самостійно;
4. Підрозділи використовують ієрархію, призначають для керування одного менеджера.

XVI. Яке з наведених функціональних завдань не може бути делеговано?

1. Приймання на роботу працівника;
2. Укладання комерційної угоди;
3. Приймання відвідувачів;
4. Підготовка звіту в статуправління.

XVII. На якому етапі встановлюється норма співвідношення між: централізацією та децентралізацією менеджменту?

1. При формуванні організаційної структури управління;
2. При визначенні місії підприємства;
3. При доборі працівників;
4. При виборі виду діяльності підприємства.

XVIII. Яке з наведених функціональних завдань не рекомендовано до делегування?

1. Визначення обсягу заохочення працівників;
2. Зустріч з представниками держпожежнагляду;
3. Написання претензійного листа;
4. Участь у презентації фірми-партнера.

ТЕМА 3 СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ніщо не породжує внутрішню напругу - або пасивну покірність - як наказ. Коли у людини немає вибору, від нього не доводиться чекати дійсної відданості справі.

Р. Уотермен

3.1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури.

3.2 Формування підрозділів організаційної структури.

3.3 Типи організаційних структур та їх аналіз.

3.1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей [21, 22, 33, 39, 50].

Організаційне проектування включає такі етапи:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні;

2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

В результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами [21, С. 179; 40, С. 189]: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Принципи побудови організаційної структури

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог [40, С. 190; 50, С. 402-410,]:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

3.2 Формування підрозділів організаційної структури

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки [22, С. 46-48, 45]:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має твор-

чий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми [22, С. 48; 45, С. 129].

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 3.2.

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації [22, 45]: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

3.3 Типи організаційних структур та їх аналіз.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 3.1) [21, 22, 33, 36, 37, 45, 47, 50].

Механістичні структури (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, доббором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізійна структури управління.

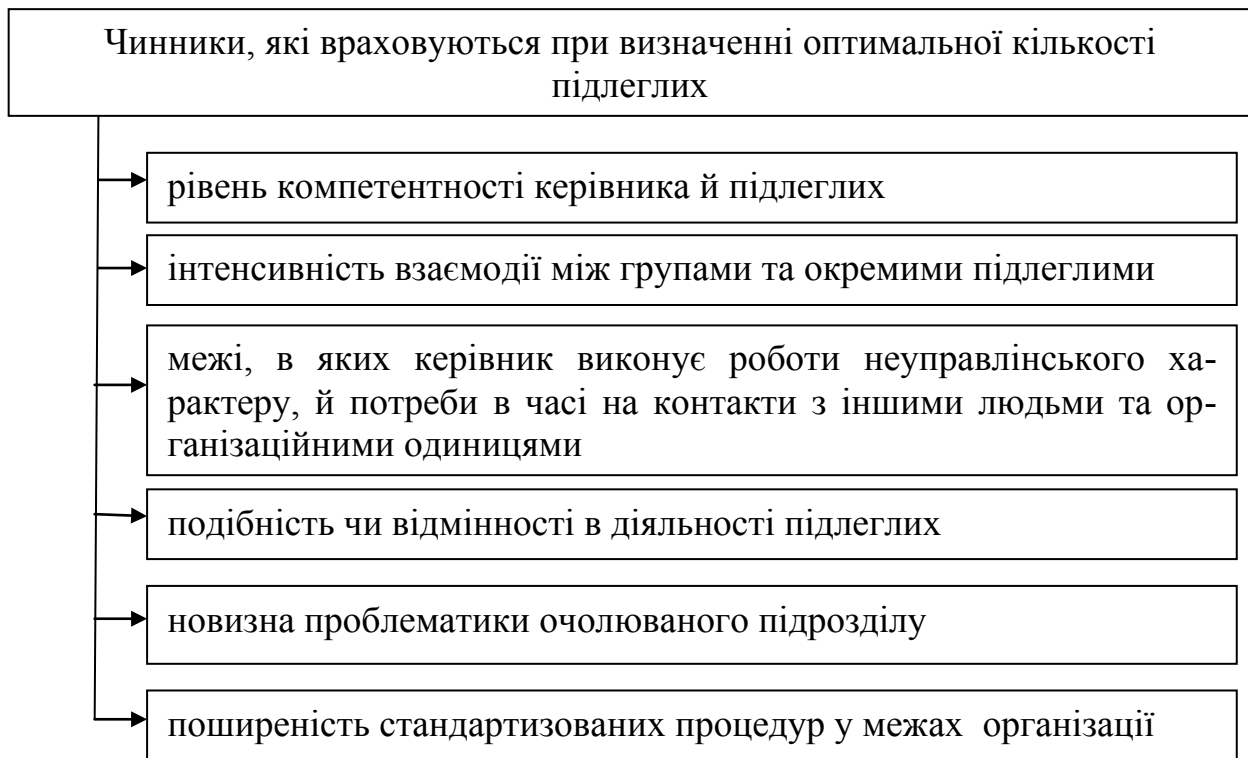


Рисунок 3.2 – Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 3.3.

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);

- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Таблиця 3.1 – Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійональні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

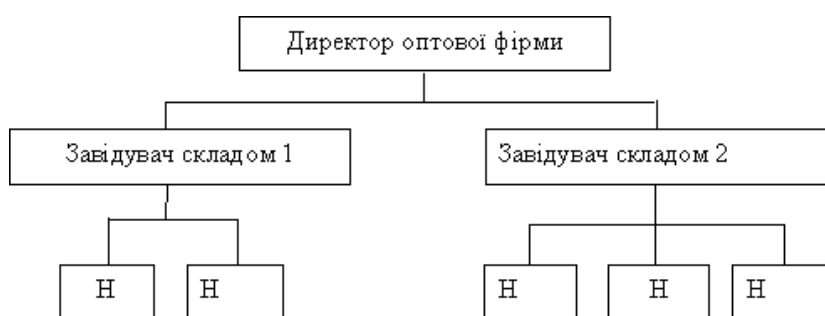


Рисунок 3.3 – Принципова схема лінійної організаційної структури

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;

- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 3.4), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

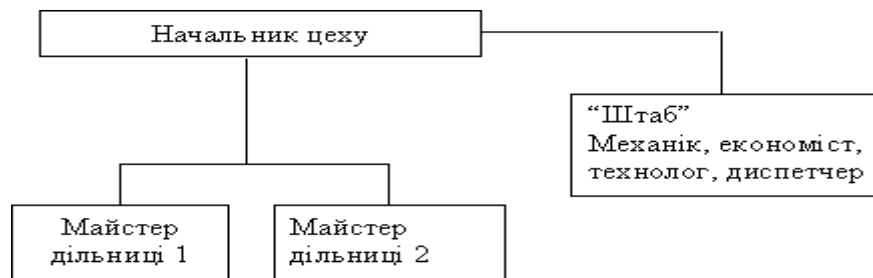


Рисунок 3.4 – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 3.6).

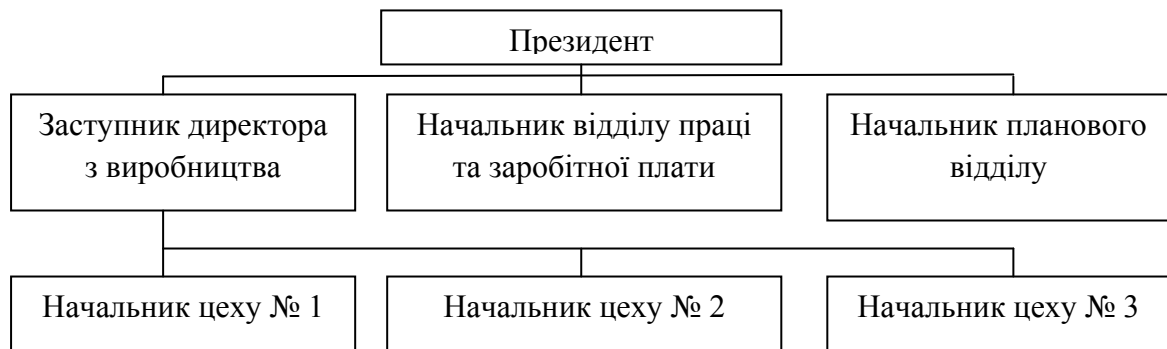


Рисунок 3.6 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочі впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
 - професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.
- Недоліки лінійно-функціональної структури:
- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
 - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
 - дублювання управлінських функцій;
 - розпорошення відповідальності;
 - надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
 - опір здійсненню організаційних змін.

Дивізійна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 3.7.).

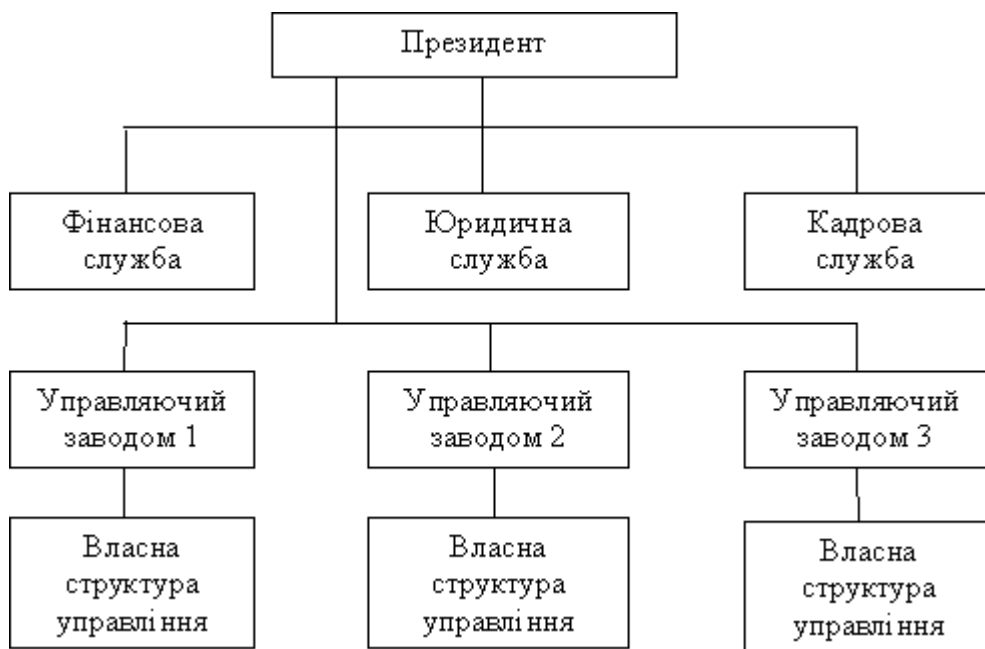


Рисунок 3.7 – Принципова схема дивізійної організаційної структури

Переваги дивізійної оргструктури:

- забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;

- невторчання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Принципова схема матричної організаційної структури

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;

- можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

- високий рівень децентралізації влади;
- можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв’язків;
- наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

Недоліки:

- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;

- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Наведіть основні принципи побудови організаційної структури.
2. Які Ви знаєте фази організаційного процесу та які функції виконуються на кожній фазі?
3. Як здійснюється формування підрозділів організаційної структури?
4. Охарактеризуйте механістичні організаційні структури.
5. Дайте характеристику органічних організаційних структур.
6. Порівняйте лінійну, функціональну та лінійно-функціональну організаційну структуру. Наведіть їх переваги та недоліки.
7. Лінійно-штабна організаційна, її переваги та недоліки. Де вона застосовується?
8. Дайте характеристику дивізійної організаційної структури.
9. Охарактеризуйте матричну організаційну структуру.
10. Дайте характеристику конгломератного типу організаційної структури.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

I. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Сукупність ланок управління організацією;
2. Склад підрозділів управління підприємством;
3. Впорядкованість потоків виробничих ресурсів, які використовуються для виготовлення продукції;
4. Сукупність і впорядкованість взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення і виконання функцій організації.

II. Норми керуваності – це:

1. Допустима кількість відділів, які підпорядковані одному робітнику;
2. Допустима кількість виконавців, які підпорядковані одному робітнику;
3. Допустима кількість керівників в організації;
4. Допустима кількість структурних підрозділів в організації.

III. Структури, які характеризуються ієрархією влади в компанії, мають централізоване прийняття рішень, називаються:

1. Механістичні;
2. Адаптивні;
3. Фіктивні;
4. Прозорі.

IV. Структури, які мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, децентралізацію, називаються:

1. Механістичні;

2. Адаптивні;
3. Фіктивні;
4. Прозорі.

V. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні корпораціями;
2. В управлінні акціонерними товариствами;
3. В управлінні малими підприємствами;
4. В управлінні холдингами.

VI. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління;
2. Сукупність функціональних служб;
3. Сукупність лінійних і функціональних служб;
4. Сукупність виробничих підрозділів.

VII. Яка організаційна структура є простою, економічною, з оперативним прийняттям та реалізацією управлінських рішень?

1. Ліній;
2. Лінійно-штабна;
3. Лінійно-функціональна;
4. Функціональна.

VIII. Де переважно застосовують лінійно-функціональні служби управління?

1. В управлінні великими організаціями;
2. В управлінні малими організаціями;
3. В управлінні великими і малими організаціями;
4. В управлінні середніми організаціями.

IX. В яких випадках доцільно застосовувати дивізійну організаційну структуру?

1. Коли зменшуються обсяги виробництва продукції.
2. Коли підприємство займається науково-дослідною діяльністю.
3. Коли відбувається зростання підприємства та диверсифікація виробництва.
4. Коли підприємство займається реалізацією продукції на одній території.

X. Де переважно застосовують матричні організаційні структури?

1. В управлінні багатофункціональними організаціями з нетривалим життєвим циклом продукції;
2. В управлінні малими організаціями;
3. В управлінні великими організаціями;
4. В управлінні середніми за розмірами організаціями.

XI. Яка основна перевага при застосуванні матричної організаційної структури?

1. Орієнтованість на удосконалення інформаційних зв'язків між ланками управління;

2. Орієнтованість на розробку інновацій;
3. Гнучкість та орієнтованість на нововведення;
4. Орієнтованість на задоволення потреб споживачів.

XII. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати підприємству, яке має багато регіональних відділень?

1. Лінійно-функціональну;
2. Функціональну;
3. Дивізійну;
4. Матричну.

XIII. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати, якщо на підприємстві існує велика кількість спеціалізованих робіт?

1. Лінійну;
2. Функціональну;
3. Лінійно-функціональну;
4. Матричну.

XIV. Який основний недолік застосування дивізійної організаційної структури?

1. Дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
2. Існує внутрішньофірмова конкуренція;
3. Існує тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
4. Відсутнє втручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів.

XV. В яких організаціях доцільно застосовувати конгломератну структуру?

1. Виробництво мобільних телефонів;
2. Кондитерська фабрика;
3. Хлібозавод;
4. Університет.

ТЕМА 4 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Краща стратегія - завжди бу-
ти сильним; спочатку загалом,
потім - у визначальних пунктах.*

Карл фон Клаузевіц

- 4.1 Суть та необхідність стратегічного управління організацією.
- 4.2 Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії).
- 4.3 Особливості стратегічного планування.
- 4.4 Класифікація стратегій організації.
- 4.5 Стратегії розвитку організації.

4.1 Суть та необхідність стратегічного управління організацією

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. **Стратегічно орієнтована організація** – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4. Полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Питання про те, наскільки парадигма стратегічного управління здатна забезпечити організаціям в сучасному світі підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток, сьогодні вельми актуальне.

Багатий зарубіжний і не дуже багатий вітчизняний досвід вільного організаційного розвитку показує, що:

➤ у наші дні як у організацій, що вибудовують своє функціонування відповідно до певної стратегії, так і у організацій, що не мають стратегії, шанси вижити практично рівні; парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

➤ у організаціях, що не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно;

➤ успіх гарантовано тим організаціям, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього;

➤ ні розробка і здійснення ефективної стратегії, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо у організації немає функціонуючого механізму навчання і управління організаційними знаннями.

Більшість з тих організацій, яким впродовж довгого часу вдається залишатися „в строю” і функціонувати досить успішно, не маючи стратегічного плану, дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Зміни, що відбуваються в таких організаціях, завжди узгоджуються із загальним напрямом змін в їх оточенні. Тут менеджери прагнуть утримувати свою організацію в відносно "здоровому" стані шляхом покрокових, логічно пов'язаних між собою змін, що добре узгоджуються із змінами в оточенні. В таких організаціях не відбувається глибоких змін, принаймні, до тих пір, поки не відбувається глибоких і раптових змін в їх оточенні.

Таке управління часто здійснюється у випадках, коли:

- неможливо прогнозувати стан організаційного оточення в майбутньому;

- існує нерозривний зв'язок організації з політичною системою її оточення і неможливість проведення самостійної лінії розвитку без того, щоб не вступити в конфлікт з цим оточенням.

Еволюційний розвиток при всій його практичній привабливості є типовою гілкою філософії організаційного розвитку. Дотримуючись його принципів, організація рано чи пізно (найчастіше пізно, коли вже немає іншого вибору) виявляється перед необхідністю боротьби за своє існування вже у політичній сфері.

Пристосування під зміни зовнішнього оточення і органічне зростання в результаті пристосування закінчується конфліктом між організацією і її оточенням: тоді, коли чергове пристосування під зміни в оточенні здаватиметься організації дорожчою справою, ніж зміна самого оточення. А прагнення змінити навколишнє середовище – це вже політика. Дуже показовий в цьому відношенні той факт, що локальні військові дії і загострення міжнародного стану на близькому Сході відбуваються практично завжди в той момент, коли кон'юнктура на світовому ринку перестає влаштовувати нафтові корпорації США і Західної Європи

Альтернативою такому підходу може бути протиставлення організації навколишнім умовам. Чим крупніша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї залишається шансів на еволюційний розвиток. Крупні організації в наші дні не в змозі міняти свої структур, функції і процеси з такою ж швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові і технологічні умови. Вони швидше спробують змінити ці умови, ніж себе. Саме тому сьогодні повсюдно спостерігається надконцентрація капіталу шляхом злиття, поглинання або трансформації крупних і дуже крупних компаній.

Стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на **революційні зміни**. В таких організаціях менеджери наполегливо прагнуть протистояти тим змінам, до яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Не дивлячись на те, що організаційне ото-

чення указує на особливий шлях розвитку організації, вона продовжує рухатися раніше наміченим стратегічним курсом. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи така організація раптово здійснює революційні внутрішні зміни, що виводять її на абсолютно новий рівень розвитку. Це пов'язано з ломанням старих організаційних структур, стереотипів мислення і порядку дій.

4.2 Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії)

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків (рис. 4.1).

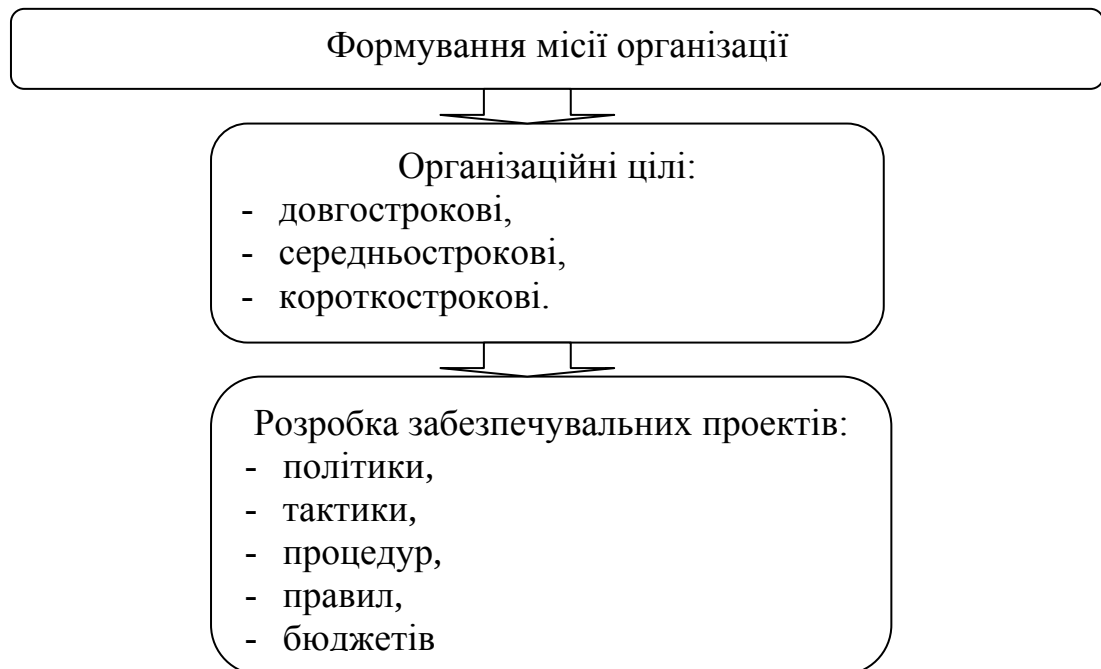


Рисунок 4.1 – Процес формування місії і цілей організації

Важливим механізмом практичної ув'язки стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: *тактики, політики, процедур і правил*.

Місія організації – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатися організація). У вузькому значенні, це вибір галузі, визначення номенклатури та асортименту продукції, робіт чи послуг, вибір ринку та шляхів товаропросування, напрямки інвестиційної діяльності, розподіл прибутку та ін. [4, 20, С. 20].

Формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

- якими є головні цілі діяльності фірми?

- хто є основними споживачами продукції фірми?
- які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?
- на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?
- в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?
- якими є конкурентні переваги фірми?

Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй. Місія визначає основні напрями та орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани і наслідки діяльності – похідні від її місії.

В межах загальної місії можна визначити ряд компонентів: вибір зовнішнього середовища організації; персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів; турбота про виробництво; задоволення потреб споживачів; політика зростання та функціонування фірми тощо.

Формуючи систему цілей, слід пам'ятати, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати усі рівні організації, досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими і узгодженими.

Розглянемо найбільш типові цілі для будь-якої організації комерційного (бізнесового) профілю (табл. 4.1).

Тактика являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури прописують дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

Правила точно вказують, що саме слід робити в даній ситуації.

Розробка типових правил та процедур сприяє досягненню намічених організаційних цілей через те, що вони:

- вказують працівникам напрям дій, які відповідно до досвіду діяльності з високим ступенем імовірності повинні бути успішними і вести до бажаних наслідків;
- підвищують ефективність діяльності виключенням зайвих повторів процесу;
- дають можливість керівникові точно передбачити, що будуть робити його підлеглі в конкретній ситуації;
- дозволяють проводити точні порівняння з минулими результатами чи результатами інших груп (оскільки аналогічні завдання виконуються, як правило, ідентичним способом, то вони повинні виконуватись кожний раз з однаковою чи зростаючою результативністю /ефективністю/).

Таблиця 4.1 – Опис цілей організації

№ цілі	Назви цілей	Показники, за допомогою яких цілі підлягають виміру
1.	Прибутковість	Обсяг прибутку, дохід на інвестиційний капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продаж, частка коштів, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і розрахунків з учасниками.
2.	Ринки	Частка ринку (питома вага підприємства у галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації в грошовому чи натуральному вимірі, галузева ніша.
3.	Рентабельність	Економічний ефект, фінансовий результат або співвідношення між отриманим результатом та сукупними витратами
4.	Продукція	Обсяги виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань продукції
5.	Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний і залучений (перманентний), характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань
6.	Виробничі	Вартість основних фондів, фондівіддача і фондомісткість, амортизація, постійні витрати на одиницю продукції
7.	R&D	Співвідношення витрат на проведення досліджень, розробок та нововведень до корисного ефекту від їх впровадження, технологічний рівень, ступінь моральної застарілості продукції
8.	Зміни в структурі чи діяльності	Створення, виділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, ведення допоміжних виробництв
9.	Використання	Продуктивність праці, кількість та якість працівників основного і допоміжного виробництв, адміністрації
10.	Соціальна відповідальність	Екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходне виробництво чи утилізація залишків, соціальна сфера, пільги для працівників, пенсійне та медичне забезпечення, благодійництво, розвиток сфери послуг і побутового обслуговування.

4.3 Особливості стратегічного планування

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис. 4.2.).

1. Визначення місії фірми.

Сформулювавши місію, організація ніби знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та виокремлює її з-поміж конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

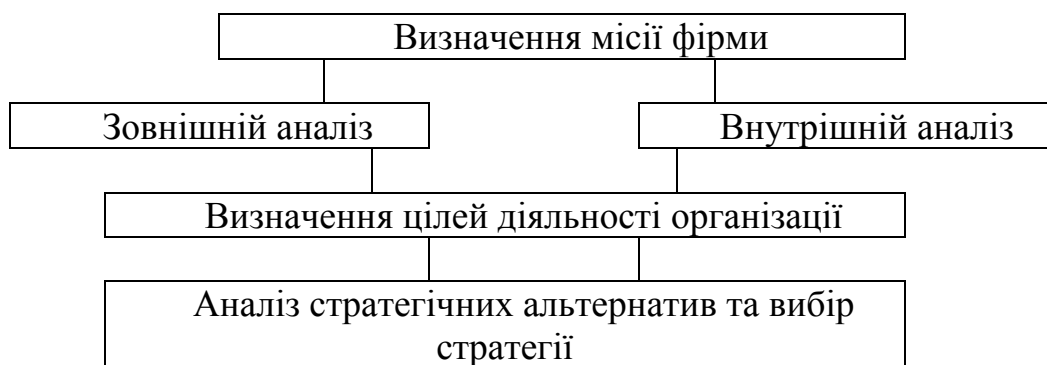


Рисунок 4.2 – Етапи стратегічного планування

2. *Зовнішній аналіз* – це процес оцінювання зовнішніх щодо організації факторів. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

- а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;
- б) галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таке оцінювання примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оціненню галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. *Внутрішній аналіз* – це процес оцінювання факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які “виростають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінювання, на практиці часто застосовується форма балансу (табл. 4.2).

З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна опиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - аббревіатура 4-ох англійських слів:

S – strenght – сила,
W – weakness – слабкість,
O – opportunitites – можливості,
T – threats – загрози.

Таблиця 4.2 – Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо	2. Які ресурси є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;

- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному полі (рис. 4.3).

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. . .	Поле "СЛІМ" (слабкість і можли- вості)	Поле "СЛІЗ" (слабкість і за- грози)

Рисунок 4.3 – Матриця SWOT-аналізу

4. *Визначення цілей діяльності організації.* Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно “пункту” прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Аби знайти відповіді на ці запитання і визначаються цілі діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких термінах:

- прибутковість (може відбиватися за допомогою різних показників: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- продуктивність (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- продукція (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- ринок (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- виробничі потужності;
- персонал (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

5. *Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.* Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

1. За допомогою яких способів може бути досягнута мета?
2. Який з цих способів є найкращим?

Відповідаючи на ці запитання керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів;
- 2) одноразових планів;
- 3) планів, що повторюються (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі планів</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому	Програми Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу	Політика Стандартні операційні процедури Правила

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

а) програми – це плани, які охоплюють досить велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) проекти – це плани, які за своєю суттю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

в) бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

а) політика – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, це своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, вона встановлює дороговкази, на які слід орієнтувати дії організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

б) стандартні операційні процедури (СОП) показують, які конкретні дії

має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які необхідні. СОП є скоріше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у тій або іншій ситуації, які часто повторюються;

в) правила – це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Вони являють собою опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП, звичайно, описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на придушення мислення. Отже, менеджер використовує їх тоді, коли він не хоче аби співробітники в організації діяли самостійно.

4.4 Класифікація стратегій організації

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

а) за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій (А. Томпсон, А. Стрікланд);

в) за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Портер);

д) за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

е) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його: стратегії несподіваного і

швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Цій класифікації бракує системного підходу, що унеможлиблює ранжування стратегій;

ж) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій). Унаслідок цього стратегія може бути витлумачена як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка, що "нападає швидко і зненацька". Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно, на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного), визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця ("нішера").

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші організації або марки: "Проктер енд Гембл", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо. Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

1. Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

2. Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення із метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма така (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відношення між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Поляріод".

3. Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається, здебільшого, у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

4. Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

Стратегія атакування (претендента) лідера. Для організацій, які не займають становища лідера, привабливою є стратегія його атакування. Мета агресивної стратегії - зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінення його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки – фронтальну та флангову.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські організації в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

Стратегію послідовника (переслідування) лідера вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію.

Стратегія фахівця (нішера) збігається з однією із конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде

рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний із технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

Інші класифікації зосереджені на таких стратегіях підприємства, як поліпшення якості товару, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, ресурсозбереження, ціноутворення, вдосконалення управління персоналом, розвиток маркетингу. Такий підхід ілюструє класифікація стратегій підприємства, яку запропонував російський учений Р. Фатхутдінов (табл. 4.4)

Таблиця 4.4 – Класифікація стратегій підприємства (за Р. Фатхутдіновим)

Тип стратегії	Конкретизація напрямів
1	2
Стратегія поліпшення якості товару	• орієнтація на найкращий зразок, який випускають конкуренти; • орієнтація на найвищі світові досягнення, тенденції науково-технічного прогресу щодо виробництва певного товару
Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва	• підвищення рівня автоматизації виробництва; • підвищення рівня технологічних процесів; • поліпшення фондоозброєності праці; • підвищення організованості виробничих та управлінських процесів (координація заходів щодо забезпечення якості, зниження витрат, дотримання термінів)
Стратегія ресурсозбереження в межах фірми	• спрощення структури, принципу дії виробу; • поліпшення технологічності конструкції товару; • пошук і використання факторів ресурсозбереження; • розширення виробництва якісного товару в країнах, де можна використати дешевший ресурс.

Продовження таблиці 4.4

1	2
Стратегія ціноутворення	• стратегія преміальних націнок; • стратегія "глибокого проникнення"; • стратегія високої чи середньої ціни; • стратегія високої чи низької ціннісної значущості; • стратегія "пограбування"; • стратегія "демонстративного блиску"
Стратегія вдосконалення і управління персоналом	• управління конфліктами і стресами; • дотримання режиму праці і відпочинку; • забезпечення нормального морально-психологічного стану персоналу; • стимулювання праці персоналу
Маркетингова стратегія	• стратегія "проштовхування" або "витягування"; • стратегія розподілу і ціноутворення; • стратегія "зняття вершків" або "проникнення"; • стратегія охоплення ринку; • стратегія інтенсивного чи вибіркового збуту; • стратегія ексклюзивного розподілу (охоплення ринку виробником тільки через одного продавця)

Основою стратегічної орієнтації підприємства є базові стратегії конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Кожна стратегія конкуренції займає відповідне становище на ринку і передбачає специфічні підходи до управління підприємством. Основною умовою її є забезпечення необхідних для успішного функціонування підприємства конкурентних переваг. Провідні характеристики базових конкурентних стратегій подано у табл. 4.5

Таблиця 4.5 – Основні характеристики базових конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
1	2	3	4	5
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Обізнаний про споживчі цінності товару покупець	Вузька ринкова ніша, в якій купівельні потреби і переваги істотно відрізняються від решти ринку

Продовження таблиці 4.5

1	2	3	4	5
Основа конкурентної переваги	Лідерство у виробництві з низькими витратами	Здатність пропонувати іншу продукцію, ніж у конкурентів	Більше споживчих цінностей за ту ж саму ціну	Лідерство у ніші за витратами або надання товару з особливими для покупців якостями
Асортимент товару	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнятна якість, обмежений вибір)	Багато різновидів товарів (широкий вибір, акцент на притаманні тільки йому властивості)	Діапазон якості (від середньої до високої), кількість модифікацій (від кількох до багатьох)	Задоволення особливих потреб цільового сегмента споживачів
Пріоритети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості і погіршення основних характеристик товару	Надання товару додаткових цінностей для споживачів, прагнення до цілковитої переваги товару	Надання товару додаткових якостей і характеристик за помірних цін	Виробництво товару відповідно до смаків і потреб споживачів
Маркетинг	Спроба видати за перевагу властивості товару, які зумовлюють зниження витрат	Надання товару властивостей, за які покупець готовий заплатити відповідну ціну	Встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, для створення репутації організації, яка пропонує і оптимальне поєднання ціни і якості	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей і характеристик товару, що відповідає специфічним потребам сегмента
Підтримка стратегії	Поєднання низьких цін і гідної якості	Концентрація на ключових властивостях товару, пропаганда їх для створення репутації товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості товару/послуг	Перевага над конкурентами у задоволенні потреб покупців певного сегмента ринку; відмова від освоєння інших сегментів або нових продуктів з метою утримання репутації товарної марки

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Такі висновки можна зробити на підставі аналізу табл. 4.6

Таблиця 4.6 – Класифікація стратегій підприємств (за А. Томпсоном і А. Стріклендом)

Тип стратегії	Види стратегії
Корпоративна стратегія	• створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій); • досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; • встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	• розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг; • формування механізму реагування на зовнішні зміни; • об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; • концентрація, зосередження зусиль щодо вирішення специфічних питань і проблем організації
Функціональна стратегія	• дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; • аналіз і синтезування пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	• дії щодо виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

За класифікацією А. Томпсона і А. Стрікланда, виокремлюють такі види стратегій:

а) корпоративна – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, організацією). Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозді-

лами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів.

Корпоративна, ділова, функціональна стратегії мають певну ієрархічну структуру (наприклад, корпоративна складається з відповідних ділових і функціональних стратегій); операційна стосується конкретних структурних одиниць (заводів, торгових регіональних представників).

4.5 Стратегії розвитку організації

Вибираючи стратегію розвитку організації обирається генеральний план дій, результатом якого в перспективі повинно стати досягнення поставленої мети. Можна виділити такі варіанти стратегічного розвитку:

- залишити все без змін;
- вибрати стратегію внутрішнього зростання;
- вибрати стратегію зовнішнього зростання;
- вибрати стратегію виходу на міжнародний ринок;
- вибрати стратегію вилучення вкладень.

Розглянемо ці варіанти стратегічного розвитку детальніше [14].

I. Без змін. Таку стратегію обирають підприємства, які суттєво не залежать від зовнішнього середовища. Це, як правило, підприємства з тривалим життєвим циклом продукції (виробництво автомобілів, літаків), заклади освіти, охорони здоров'я, судові системи, органи самоврядування та інші. Але її не можна використовувати тривалий час, оскільки підприємство не зможе вижити в конкурентній боротьбі.

II. Внутрішнє зростання. Ця група стратегій виходить з припущення, що організація робить правильні речі і цю діяльність доцільно розширювати. Існують чотири стратегії, яких може дотримуватись організація, орієнтована на внутрішнє зростання: концентрація, розвиток ринку, розробка товару, оновлення (рис. 4.4).

III. Зовнішнє зростання. Ці стратегії реалізуються за рахунок придбань, злиття, вертикальної інтеграції і диверсифікації (тобто розподіли зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою).

Зазвичай організацію підштовхують до зовнішнього зростання результати аналізу середовища: у середовищі виявляються умови організації, що дозволяють поєднувати сильні сторони, і можливості все більш активно управляти елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з

них до складу компанії. Виділяються такі стратегії зовнішнього зростання [14].

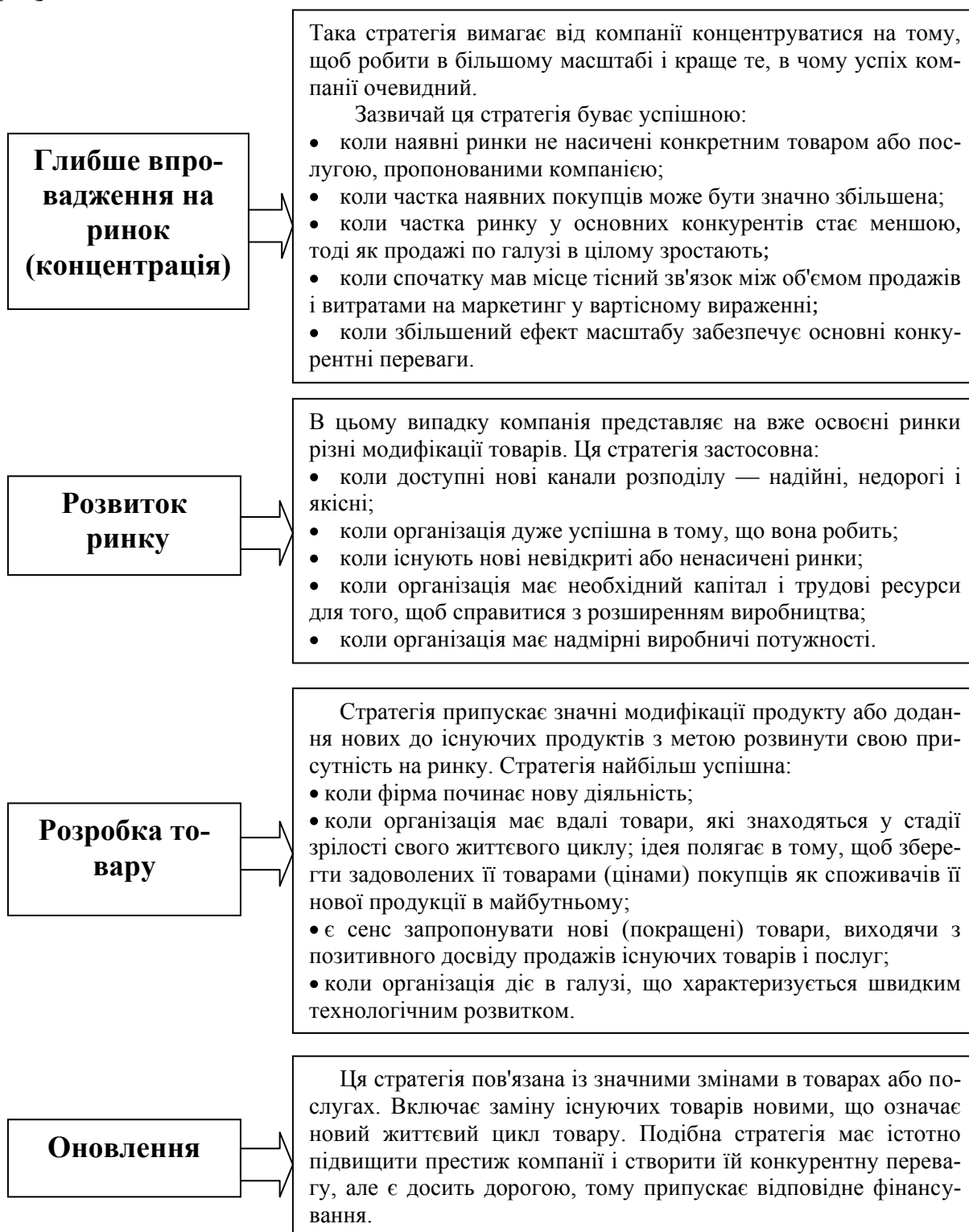


Рисунок 4.4 – Внутрішні стратегії організації

1. Горизонтальна інтеграція або злиття двох і більше компаній, зайнятих в одній сфері виробництва. Стратегія означає, що компанія зли-

вається з основним конкурентом або з якою-небудь іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності.

2. Вертикальна інтеграція або комбінація різногалузових компаній, виробництво в яких пов'язане єдиною метою. Направлена на зростання фірми за рахунок придбання або збільшення контролю над постачальниками (зворотний напрям), або є покупцем її продуктів і послуг (пряма інтеграція). *Пряма інтеграція* доцільна [14]:

- коли існуюча мережа розподілу організації надзвичайно дорога, ненадійна або не здатна задовольнити потреби організації із розподілу продукції (послуги);
- коли мережа якісного розподілу обмежена так, що дає конкурентні переваги тим фірмам, які її мають в своєму розпорядженні;
- коли у організації є і капітал, і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новою діяльністю із розподілу її власних товарів;
- коли переваги стабільного виробництва особливо великі; в цьому випадку організація може збільшити попит на свою продукцію за допомогою прямої інтеграції;
- коли наявні оптові або роздрібні торговці мають вищі норми прибутку, ніж у компанії; ця ситуація припускає, що компанія може сама вигідно розподіляти свої власні товари і встановити на них більш конкурентні ціни за рахунок прямої інтеграції.

Зворотна інтеграція доречна в таких випадках:

- коли наявні постачальники організації виключно дорогі або ненадійні або не відповідають потребам фірми в комплектуючих деталях або сировині;
- коли організація конкурує у галузі виробництва, яка швидко зростає; тоді диверсифікація (перехід) в галузі із спадом виробництва менш вигідна;
- коли організація має як капітал, так і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новим типом діяльності із постачання собі своєї власної сировини;
- коли особливо важливі переваги стабільних цін; приймаючи цю стратегію, організація може стабілізувати вартість сировини і пов'язані з нею ціни на свої товари за допомогою зворотної інтеграції.

3. Концентрична диверсифікація. Базується на пошуку і використанні включених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів або послуг через технологію або маркетинг. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі уваги, а нове виникає з тих можливостей, які є в освоєному ринку. Наприклад, будівельна компанія спеціалізувалась на виробництві цегли, а зараз позиціонує себе і в інших областях – виробництво тротуарної плитки, виробництво заборів тощо. Дану стратегію доцільно використовувати за таких умов [14]:

- коли основна галузь діяльності організації випробовує зменшення об'єму продажів і прибутків за рік;
- коли додання нових, але пов'язаних з тими, що є, товарів значно стимулює продажі наявних товарів;
- коли нові, але пов'язані з тими, що є, товари можуть бути запропоновані по висококонкурентних цінах;
- коли нові, але пов'язані з тими, що є, товари мають сезонні рівні продажів, які збалансують існуючі піки і спади в діяльності організації;
- коли вироблювані організацією товари знаходяться у стадії занепаду їх життєвого циклу;
- коли в організації є сильна команда керівників.

4. Конгломератна диверсифікація. Полягає в тому, що підприємство розширяється за рахунок виробництва товару, технологічно не пов'язаного з існуючими товарами на ринку. Це одна із найскладніших стратегій і найризикованіших стратегій. Дана стратегія виправдана [14]:

- коли в галузі, в якій в основному діє організація, спостерігається скорочення річних об'ємів продажів і прибутку;
- коли організація має капітал і талановитих керівників, необхідних для успішної конкуренції у новій галузі виробництва;
- коли організація має можливість придбати не пов'язане з нею підприємство, що є привабливою можливістю вкладення засобів;
- коли існує фінансова синергія між фірмою, яку купують, і купуючою;
- коли існуючі ринки організації для реалізації продуктів насичені, що випускаються;
- коли законодавство, що обмежує конкуренцію, може бути використане проти організації, яка історично концентрувалася в одній галузі.

IV. Занепад або вилучення вкладень. Ці стратегії використовуються в кризових ситуаціях, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. Вони ніколи не проходять без втрат для підприємства, але вони так само необхідні, як і будь-які інші стратегії. Виділяють чотири типи стратегій:

1. Стратегія «збору врожаю», передбачає відмову від довгострокових поглядів на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковий термін, доки підприємство не є збитковим. Дана стратегія використовується до неперспективного бізнесу і включає скорочення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу існуючих продуктів.

2. Вилучення вкладень. Зазвичай вони включають закриття або продаж частини підприємства для здійснення довгострокових змін ведення бізнесу. Дана стратегія реалізується тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових, які більше відповідають довгостроковим цілям напрямкам діяльності.

3. Скорочення витрат. Основна мета – це пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів із скорочення витрат. Дана стратегія орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а також вона має тимчасовий характер, оскільки пов'язана із зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму або навіть звільнення персоналу.

4. Ліквідація. Використовуються в тих випадках, коли підприємство не в змозі далі займатися підприємницькою діяльністю. Включає продаж всього підприємства або по частинах – різним покупцям.

У представленому спектрі стратегії не виключають одна іншу, і організації для досягнення своїх цілей можуть використовувати різні їх комбінації.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Поясніть формування місії і цілей організації.
2. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
3. Поясніть методику SWOT-аналізу.
4. Які ви знаєте плани впровадження стратегії?
5. Розкрийте суть та необхідність стратегічного управління в організації.
6. Наведіть переваги стратегічно орієнтованих організацій.
7. Поясніть різницю між еволюційним і революційним розвитком організації.
8. Наведіть загальну класифікацію стратегій організацій.
9. Які виділяє конкурентні стратегії Ф. Котлер? Поясніть їх.
10. Наведіть класифікацію стратегій підприємства за Р. Фатхутдіновим.
11. Дайте характеристику базових конкурентних стратегій підприємства.
12. Охарактеризуйте стратегію розвитку організації «залишити все без змін»
13. Охарактеризуйте стратегію розвитку організації «внутрішнього зростання». Яких стратегій може дотримуватись організація, яка орієнтована на внутрішнє зростання?
14. Охарактеризуйте стратегію розвитку «зовнішнього зростання організації» та поясніть її стратегії.
15. Охарактеризуйте стратегію розвитку «вилучення вкладень».

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що слід розуміти під місією організації?

1. Чітко виражену причину існування, основне завдання;
2. Основні принципи існування;
3. Основні функції організації;

4. Основний напрямок діяльності.

II. Визначення місії підприємства та основних стратегічних орієнтирів відбувається на:

1. Початковому етапі створення підприємства;
2. Підготовчому етапі створення підприємства;
3. Організаційному етапі створення підприємства;
4. Реєстраційному етапі створення підприємства.

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

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

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

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

V. Визначте правильну послідовність алгоритму розробки стратегічного проекту:

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

VI. Стратегічно орієнтована організація – це:

1. Організація в якій розробляються стратегічні плани для боротьби з конкурентами;
2. Організація в якій застосовується система стратегічного планування і поточна діяльність направлена на реалізацію поставлених стратегічних цілей;
3. Організація, яка займається стратегічним, тактичним і оперативним плануванням;
4. Організація, яка здійснює свою діяльність відповідно до зовнішнього оточення.

VII. Цілі організації повинні задовольняти такі вимоги:

1. Конкретність і орієнтація у часі;
2. Досяжність і орієнтація у часі;
3. Досяжність;
4. Досяжність, конкретність і орієнтація у часі.

VIII. Революційний розвиток характерний організаціям, які:

1. Постійно впроваджують організаційні зміни, намагаючись бути найкращими;
2. Розвиваються відповідно до потреб ринку;
3. Здійснюють свою діяльність відповідно до економічної і політичної ситуації в країні;
4. Намагаються здійснювати свою діяльність відповідно до чинного законодавства.

IX. За рівнем управління стратегії поділяються на:

1. Зростання, обмеженого зростання, скорочення;
2. Корпоративна, ділова, функціональна;
3. Товарна, ринкова;
4. Лідера, послідовника, новачка.

X. Стратегія фахівця використовується:

1. Коли організація займає домінуючі позиції на ринку;
2. Коли організація веде жорстку боротьбу з лідером;
3. Коли організація утримує невелику частку ринку і адаптується до основних конкурентів;
4. Коли організація обирає свою нішу на ринку і є малопривабливою для конкурентів.

XI. Стратегія підприємства, при якій поліпшується технологічний процес виробництва товару, використовується дешева сировина, називається:

1. Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
2. Стратегія ресурсозбереження в межах фірми;
3. Маркетингова стратегія;
4. Стратегія ціноутворення;

XII. Яка стратегія охоплює всі сфери діяльності підприємства та окреслює загальний напрям його розвитку?

1. Корпоративна;
2. Ділова;
3. Організаційна;
4. Функціональна.

XIII. Яка з перерахованих нижче стратегій направлена на досягнення довготривалих переваг на ринку та зосереджена в одній сфері бізнесу?

1. Корпоративна;
2. Ділова;
3. Організаційна;
4. Функціональна.

XIV. Яку стратегію розвитку доцільно обрати підприємству, що випускає продукцію з тривалим життєвим циклом і суттєво не залежить від зовнішнього середовища?

1. Без змін;

2. Внутрішнього зростання;
3. Зовнішнього зростання;
4. Вилучення вкладень.

XV. Коли доцільно впроваджувати стратегію внутрішнього зростання «розробка товару»?

1. Коли організація має надмірні виробничі потужності;
2. Коли фірма починає нову діяльність;
3. Коли організація має необхідний капітал і трудові ресурси;
4. Усе вище перераховане.

XVI. Зовнішня стратегія зростання – концентрична диверсифікація – пов'язана з:

1. З пошуком додаткових можливостей для виробництва нових видів продуктів або послуг через технологію або маркетинг;
2. Зростанням фірми за рахунок придбання або збільшення контролю над постачальниками;
3. Злиттям з основним конкурентом або з якою-небудь іншою компанією, які мають однакові ринкові цінності;
4. З розширенням за рахунок виробництва технологічно не пов'язаного з існуючими товарами на ринку.

XVII. Коли доцільно застосовувати пряму інтеграцію?

1. Коли організація має як капітал, так і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новим типом діяльності із постачання собі своєї власної сировини;
2. Коли наявні постачальники організації виключно дорогі або ненадійні, або не відповідають потребам фірми в комплектуючих деталях або сировині;
3. Коли у організації є і капітал, і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новою діяльністю із розподілу її власних товарів;
4. Коли організація конкурує у галузі виробництва, яка швидко зростає; тоді диверсифікація (перехід) в галузі із спадом виробництва менш вигідна.

XVIII. Стратегію «вилучення вкладень» доцільно застосовувати:

1. Для неперспективного бізнесу, скорочуючи витрати на закупівлю, на робочу силу і отримання максимального доходу від продажу існуючих продуктів;
2. Коли необхідно отримати кошти для розвитку більш перспективних напрямків бізнесу за рахунок продажу частини підприємства;
3. Коли необхідно зменшити виробничі витрати, підвищити продуктивність тощо;
4. Коли підприємство не в змозі самостійно займатися підприємницькою діяльністю.

XIX. Конкретні оперативні короткострокові дії, які направлені на впровадження в життя перспективних напрямів дій, являють собою:

1. Тактику;
2. Політику;
3. Процедури;
4. Правила.

XX. Визначте типові альтернативні стратегії зростання:

1. Диверсифікація, інтеграція, фокусування;
2. Інтенсивне зростання, обмежене зростання, скорочення;
3. Концентрація, обмежене зростання, зрілість;
4. Прискорене зростання, уповільнене зростання.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Кожен крок дійсного руху важливіший дюжини програм.

К. Маркс

- 5.1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.
- 5.2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.
- 5.3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.

5.1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером

Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду"(рис. 5.1) [30].

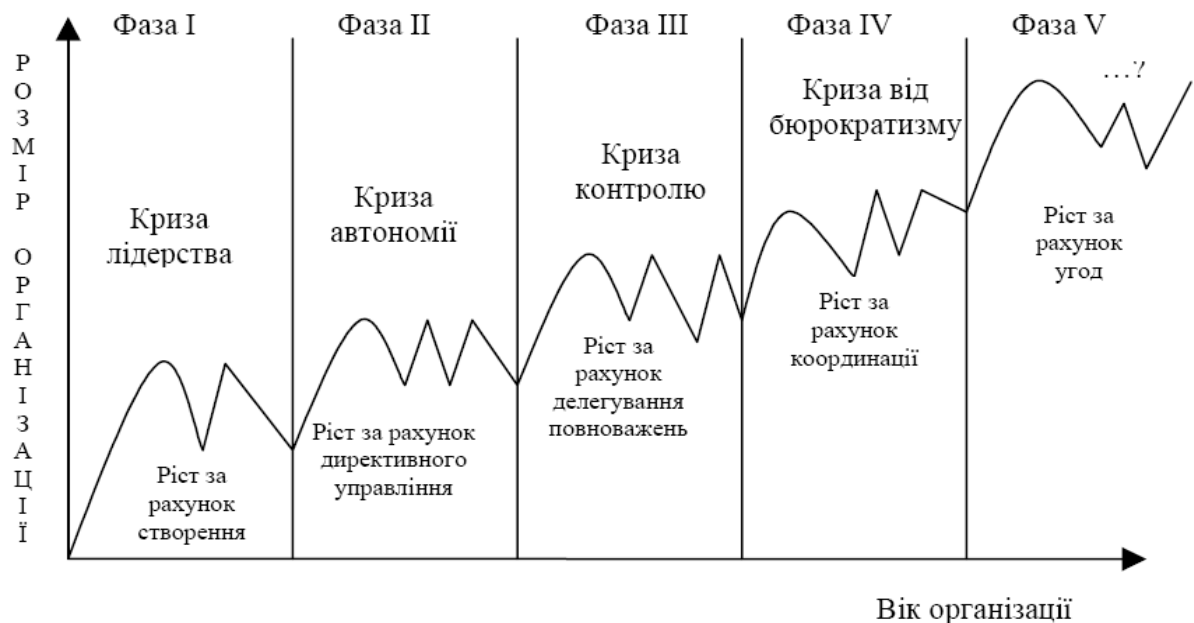


Рисунок 5.1 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

Фаза 1. Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.

Фаза 2. Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Фаза 3. Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Фаза 4. Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

Фаза 5. Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

5.2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображають статичні характеристики організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 5.2) [4, 34, 51].

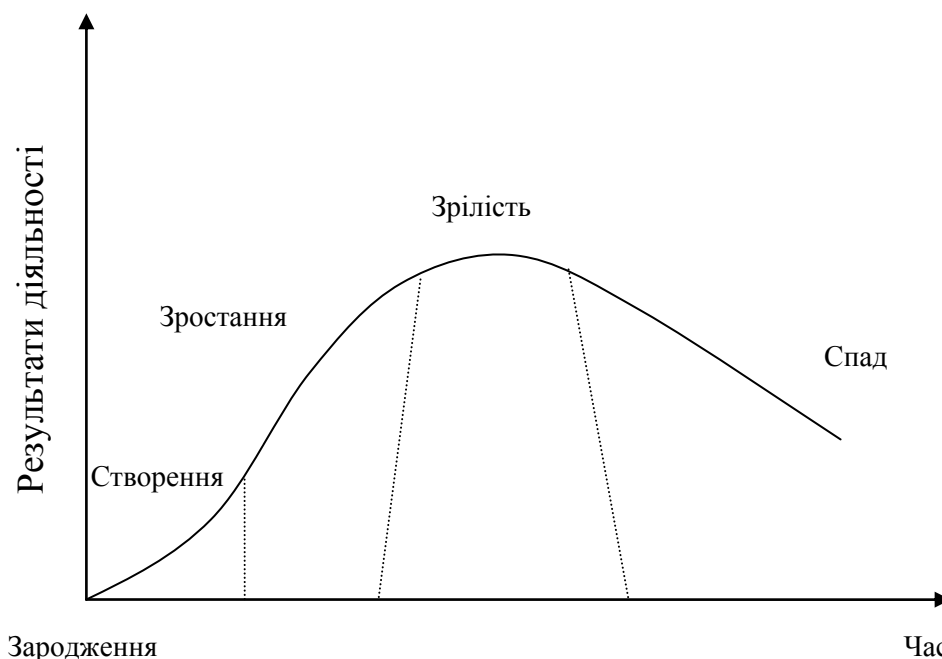


Рисунок 5.2 – Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рисунку 5.2.

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

2.Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

3.Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

4.Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Деякі вчені стадії життєвого циклу розглядають більш розгорнуто, пов'язуючи з розвитком живої істоти. Наприклад, Адідес вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожну ситуацію організаційного життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами при переході на наступну фазу розвитку. Організації намагаються вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які заводять в глухий кут – проблеми, які не можуть бути вирішені без професійного втручання [1, С. 12]. Більш детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій наведено в таблиці 5.1 [34, 45].

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування.

Таблиця 5.1 – Стадії розвитку організації

Стадії Фактори	Наро- дження	Дитин- ство	Отро- цтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старін- ня	Онов- лення
Пер- винні цілі	Вижи- вання	Корот- ко- строко- вий прибу- ток	Приско- рений ріст	Система- тичний ріст	Збалан- сований ріст	Унікаль- ність, образ	Обслу- гову- вання	Онов- лення
Тип лідера	Новатор	Опорту- ніст	Консу- льтант	Учасник	Корпо- ративна діяль- ність	Держав- ний діяч	Адміні- стратор	Реорга- нізатор
Органі- зацій- ний ха- рактер	Бороть- ба	Досяг- нення	Зміни	Розши- рення, диверси- фікація	Систем- на орієн- тація	Зрілість, задово- лення собою	Орієнта- ція на стру- ктури, що скла- лися	Орієн- тація на змі- ни
Органі- зацій- ний об- раз	Із собою в центрі уваги	Місце- вий	Секцій- ний	Націо- нальний	Багато- націо- нальний	Міжнато- рний	Самоза- доволе- ний	Само- крити- чний
Конце- нтрація енергії на:	Новому	Конку- ренції	Завою- ванні	Коорди- нації	Інтегра- ції, упра- влінні	Присто- суванні	Продо- вженні існуван- ня	Онов- ленні, розви- тку
Центра- льна про- блема	Вихід на ринок	Існуван- ня	Частка ринку	Багато- сторонній ріст	Центра- лізація і автоно- мність	Рівновага інтересів	Стабі- льність	Омоло- ло- дження
Тип плану- вання	Із пе- редба- ченням	-	Прода- жі, бю- джет	За замо- вленнями, спеціалі- зація	Склад- ний, компле- ксний	Соціаль- но-полі- тичний	Екстра- поляція	Твор- чий
Метод управ- ління	Одна людина	Мала група одноду- мців	Делегу- вання	Децент- ралізо- ваний	Центра- лізований	Колегіа- льний	Основа- ний на тради- ціях	Змага- льний, заохо- чувальний
Органі- заційна модель	Макси- мізація прибу- тку	Оптимі- зація прибу- тку	Плано- вий прибу- ток	Хороший стан	Соціаль- на від- повідаль- ність	Соціаль- ний ін- ститут	Бюро- кратія	Наслі- дуван- ня Фе- нікса

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодущності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку [34, С. 99; 45, С. 82].

Російські дослідники і консультанти Є. Ємельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

- **етап «Тусовка»** – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне - дружнє або патерналістське – управління;

- **етап «Механізація»** – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;

- **етап «Внутрішнє підприємництво»** – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часом формуються командні відносини і способи роботи;

- **етап «Управління якістю»** – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

5.3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 5.3) [34, С. 99].



Рисунок 5.3 – Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств спадає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдасться протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес "біологічний підхід", відбитий у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою ціль відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів.

Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки [34, С. 102, 51]:

- організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;
- цілком закрита система, тобто система, що яка не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;
- у рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;
- управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в су-

часних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій [34, С.103].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. В чому полягає суть моделі розвитку організації Л. Грейнера? Зобразіть цю модель.
2. Які кризи характерні для організації в ході її розвитку за висновками Л. Грейнера? Назвіть ці кризи в логічній послідовності.
3. Поясніть основні етапи життєвого циклу організації. Зобразіть графічно.
4. Наведіть стадії життєвого циклу організації, які відповідають розвитку людини та поясніть їх.
5. Розкрийте життєвий цикл організації з соціокультурної точки зору.
6. Які особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого Ви знаєте?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

I. Коли виникає криза лідерства?

1. На початку становлення організації, коли підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх оточуючих повірити в них;
2. Коли на підприємстві існує жорстка централізація влади, будується організаційна структура;
3. Коли здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій;
4. Коли відбувається зміна системи координації структурних підрозділів.

II. Успішне подолання кризи автономії пов'язане з:

1. Структурною перебудовою та децентралізацією функцій;
2. Змінами в системі координації функціональних підрозділів;
3. Втратою контролю над організацією;
4. Об'єднанням команди на основі спільності інтересів.

III. Криза, коли система управління в організації стає джерелом суперечностей, суть яких в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління:

1. Контролю.
2. Автономії.
3. Лідерства.
4. Меж.

IV. Відповідно до моделі організаційного розвитку за Грейнером не є стадією організаційного розвитку:

1. Криза лідерства;
2. Криза меж;
3. Криза недовіри;
4. Криза автономії.

V. Успішне подолання кризи контролю пов'язане з:

1. Структурною перебудовою та децентралізацією функцій;
2. Змінами в системі координації функціональних підрозділів.
3. Втратою контролю над організацією.
4. Об'єднанням команди на основі спільності інтересів.

VI. Етап життєвого циклу організації, на якому формується мета діяльності, ставляться задачі та здійснюється пошук інвесторів, називається:

1. Зародження;
2. Створення;
3. Зростання;
4. Зрілості.

VII. На етапі зростання відбувається:

1. Формування місії організації, комунікаційних зв'язків;
2. Делегування повноважень, розширення ринків збуту;
3. Формалізація управління, максимізація прибутку;
4. Збереження оптимальних результатів роботи підприємства.

VIII. На якому етапі життєвого циклу організації існує стабільна децентралізована організаційна структура та здійснюється розробка і прийняття виважених управлінських рішень?

1. Створення;
2. Зростання;
3. Зрілості;
4. Спаду.

IX. На якому етапі життєвого циклу зростання організації здійснюється несистематично, ривками, налагоджується планування, розробка бюджетів?

1. Народження;
2. Дитинство;
3. Отроцтво;
4. Рання зрілість.

X. Розширення сфери планування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі характерне для етапу життєвого циклу:

1. Рання зрілість;
2. Розквіт сил;
3. Повна зрілість;
4. Старіння.

XI. Збалансований розвиток, регулювання нового виду продукції, технології характерні етапу життєвого циклу:

1. Рання зрілість;
2. Розквіт сил;
3. Повна зрілість;
4. Старіння.

XII. Якому етапу організаційного розвитку характерні неформальні відносини, рівноправ'я, ідеологічне мислення?

1. «Тусовка»;
2. «Механізація»;
3. «Внутрішнє підприємство»;
4. «Управління якістю».

XIII. Етапу організаційного розвитку «Управління якістю» характерно:

1. Широке делегування повноважень, децентралізація влади;
2. Поглиблення розподілу праці та написання докладних посадових інструкцій;
3. Захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості;
4. Непрофесійне дружнє або партнерське управління.

XIV. На етапі зародження основна мета:

1. Виживання на ринку;
2. Короткостроковий прибуток та прискорене зростання;
3. Забезпечення оновлення всіх функцій підприємства;
4. Забезпечення стабільності та збереження досягнутих результатів.

XV. На якій стадії життєвого циклу головною метою є систематичне, збалансоване зростання та формування індивідуального іміджу?

1. Зародження;
2. Прискорення зростання;
3. Уповільнення зростання;
4. Зрілість.

XVI. Що є поясненням існування концепції життєвого циклу організації?

1. Існування різних форм власності;
2. Неможливість існування підприємств на ринку тільки в одному статусі;
3. Існування різновидів організаційно-правових форм підприємства;
4. Існування різних рівнів управління.

XVII. Які виділяють основні етапи життєвого циклу підприємства:

1. Зародження, зрілість, занепад, старіння;
2. Прискорення зростання, уповільнення зростання, занепад, зрілість, старіння;
3. Зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, занепад;
4. Зародження, занепад.

XVIII. Етапи життєвого циклу підприємства в різні моменти часу:

1. Однакові, як і тривалість усього життєвого циклу підприємства;
2. Однакові, але тривалість усього життєвого циклу різна;
3. Різні, як і тривалість усього життєвого циклу підприємства;
4. Різні, але тривалість усього життєвого циклу однакова.

XIX. Головна ціль - забезпечення оновлення усіх функцій підприємства. Головне завдання — омолодження ресурсного потенціалу, організація праці спрямована на впровадження управлінських повноважень — це характерні ознаки:

1. Етапу зрілості;
2. Етапу старіння (занепаду) підприємства;
3. Етапу уповільнення зростання;
4. Етапу прискорення зростання підприємства.

XX. Ціль діяльності – збалансоване зростання підприємства, децентралізація, управління, диверсифікація діяльності, наявність кризи контролю в управлінні – це характерні ознаки:

1. Етапу зародження;
2. Етапу прискорення росту;
3. Етапу старіння підприємства;
4. Етапу зрілості підприємства.

СЛОВНИК

Асоціації (Associations) – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Глибина діяльності (Depth of activity) – це рівень контролю, який робітник здійснює над своєю діяльністю.

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

Делегування (Delegation) – це процес, завдяки якому менеджер передає завдання і владу підлеглим, які приймають на себе відповідальність за ці види діяльності.

Департаменталізація (Departmentalization) – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних задач.

Зовнішнє середовище (External environment) – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Інжинірингові фірми (Engineerings firms) займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) (Collective enterprises (cooperative stores)) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Консорціуми (Consortia) – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни (Business concerns) – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Координація (Coordination) – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації.

Корпорації (Corporations) – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Місія (Mission) організації – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатися організація).

Норма керованості (Norm of dirigibility) – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові.

Організація (Organization) – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Організаційна культура (Organizational culture) – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом.

Організаційна структура (Organizational structure) – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємство (Enterprise) – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Політика (Policy) – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури (Procedures) приписують дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

Приватне підприємство (Private enterprise) є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Розмах діяльності (Scope of activity) визначається тривалістю в часі циклу діяльності і числом включених в нього операцій.

Середовище непрямої дії (Environment of not direct influence action) визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу.

Середовище прямого впливу на організацію (An environment of direct influence is on organizatio) – це середовище, яке включає елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

Стратегічне управління (Strategic management) – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

Стратегічно орієнтована організація (Organization is strategically oriented) – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна,

повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Структура організації (*Structure of organization*) – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Тактика (*Tactic*) являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

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

Факторингові компанії (*Factoringovi companies*) – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Ціль (*мета*) (*Purpose*) – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989.
2. Вачугов Д. Апполон, казарма, клуб: види і функції організаційної культури / Д. Вачугов // Менеджер і менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 24–30.
3. Вачугов Д. Д. Апполон, казарма, клуб: види і функції організаційної культури [Електронний ресурс] / Дмитрій Дмитрієвич Вачугов. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2007/12/12/vidy_funkcii_organizatsionnojj_kultury.html
4. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / Веснин В. Р. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : «КОНДОР», 2002. – 654 с.
6. Виханський О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
7. Воронина Э. М. Менеджмент предприятия и организации / Московский международный институт эконометрии, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 181 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
9. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структуры, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. : пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
10. Городяненко В. Г. Соціологія : підручник / Городяненко В. Г. – К. : Видавничий центр «Академія», 2003
11. Господарський кодекс України : за станом 16 січня 2003 р., № 436-IV/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К., 2003. – 462 с. – (Бібліотека офіційних видань).
12. Громовик Б. П. SWOT-анализ деятельности оптовой фармацевтической фирмы / Б. П. Громовик, А. Д. Гасюк, Н. Б. Ярмо // Провизор. – 2000. – № 15. – С. 23–24.
13. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 1. – С. 161–165.
14. Засоби діагностики якості вищої освіти. Система базових тестових завдань з нормативних дисциплін освітньо-професійної програми підгото-

вки фахівця. Рівня спеціаліст (магістр). Напряму підготовки 0502 – «Менеджмент». – К. : Галузовий стандарт вищої освіти, 2004. – 156 с.

15. Зуб А. Т. Стратегии роста: Quo Vadis [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/06/17/strategii_rosta.html

16. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

17. Козловський В. О. Підприємницька діяльність. Практикум. Частина 1. / В. О. Козловський– Вінниця : ВНТУ, 2006. – 175 с.

18. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Козловський В. О. – Вінниця : ВНТУ, 2007. – 210 с.

19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

20. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.

21. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

22. Менеджмент організацій : підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

23. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

24. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. : пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

25. Мильнер Б. З. Теория организаций. / Мильнер Б. З. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

26. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Назарова Г. В. – Харків : Еспада, 2003. – 531 с.

27. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

28. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. – 392 с.

29. Несен Л. М. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / Л. М. Несен, О. Г. Ратушняк, І. В. Причепа. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 49 с.

30. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент підприємства”. Ч. 1. – К. : КДТЕУ, 1998. – 88 с.

31. Освітньо-професійні програми підготовки спеціаліста, магістра галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування». – К. : Галузовий стандарт вищої освіти, 2011. – 171 с.
32. Основы менеджмента : [учебное пособие для вузов] / А. А. Радугин, О. А. Зайцева, К. А. Радугин, Н. И. Рогачёва – М. : Центр, 1997. – 432 с.
33. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : «Кондор», 2003 – 556 с.
34. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
35. Пасічник Н. В. Методичні вказівки щодо виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління ефективністю фірми» для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» заочної форми навчання / Н. В. Пасічник, Н. Г. Кутова. – Кривий Ріг, 2005. – 155 с.
36. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
37. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України № 2343-12 від 14.05.1992 (зі змінами та доповненнями).
38. Про господарські товариства : Закон України №1575 – XII від 19.09.1991 (зі змінами та доповненнями).
39. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України № 1775 – III від 01.06.2000 (зі змінами та доповненнями).
40. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
41. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-3101-1.html>
42. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
43. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджер і менеджмент. – № 9. – 2007. – С. 9–19.
44. Семенов І. Стадії розвитку організації / І. Семенов // Управління персоналом. – № 9. – 2001.
45. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Ситник Й. С. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 456 с.
46. Соболев С. М. Менеджмент : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ. – 2002.
47. Типи організаційних структур. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3460&Itemid=71

48. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.
49. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Хміль Ф. І. – Львів : «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
50. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / Шегда А. В. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
51. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 15–21.
52. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
53. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. / Чернявський А. Д. – К. : МАУП, 2005. – 160 с.
54. Якокка Л. Карьера менеджера / Якокка Л. ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.

Навчальне видання

Небава Микола Іванович
Ратушняк Ольга Георгіївна

Менеджмент організацій і адміністрування

Частина 1

Навчальний посібник

Редактор Т. Старічек

Оригінал-макет підготовлено О. Ратушняк

Підписано до друку 10.07.2012 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 6,8.
Наклад 75 прим. Зам № 2012-099.

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-87-38.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009