

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

	(назва навчальної дисципліни)
Освітній ступінь	бакалавр
	(назва ступеня вищої освіти – бакалавр або магістр)
Спеціальність	242 Туризм
	(шифр і назва)
Освітня програма	Туризм
	(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)
	наказ №51-02 від 10.06.2021
Статус навчальної дисципліни	обов'язкова
	(обов'язкова або вибіркова)
Мова навчання:	українська

Дніпро – 2024

Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Організація як складна система та як об'єкт управління

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють.

Організація – це складне соціально-економічне утворення. Суспільство складається з безлічі організацій, з ними пов'язане його життя в цілому. Тому важливо знати, що таке організація, які її ознаки, різновиди, навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують, чому члени організації діють так, а не інакше. Менеджмент організацій дає відповіді на ці запитання.

Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури.

Діяльність людей, які перебувають у певних взаємовідносинах для досягнення спільної мети, утворює організаційну структуру. Дії, спрямовані на створення такої структури та передумов її функціонування, називаються організаційним процесом, який має свої фази та особливості розвитку.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи – системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи:

цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність):

- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підприємств);
- спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);
- перетворення вхідних елементів на вихідні;
- централізація (одна зі складових стає домінуючою);
- зростання (тенденція до розширення);
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність порушення рівноваги.

Сучасна відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем (Рис. 1.1).

Отже, організація – це системне соціальне утворення, яке свідомо регулюється і функціонує для досягнення спільної мети.

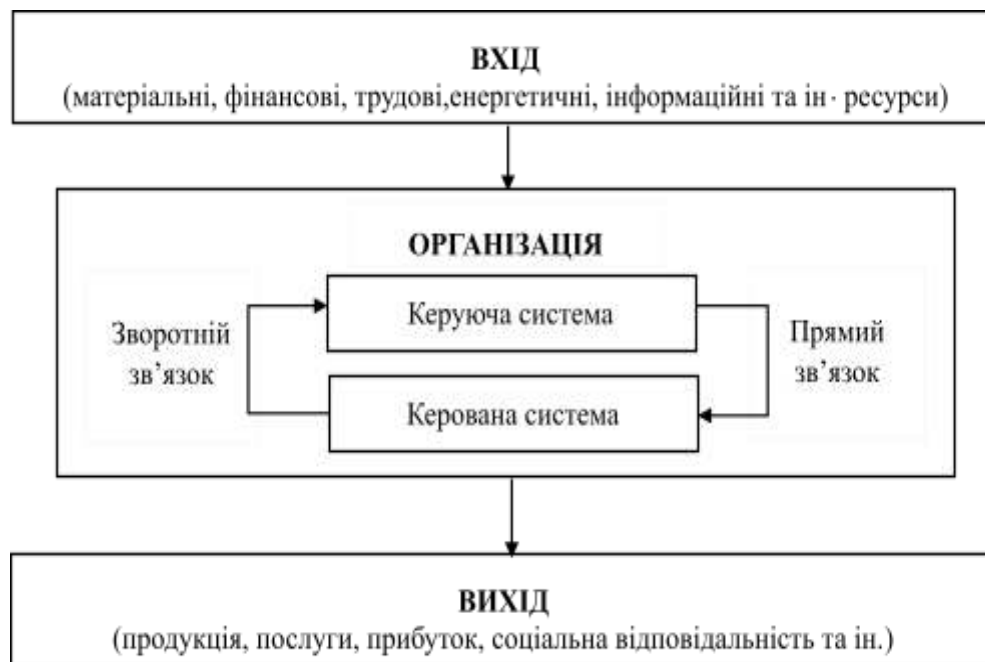


Рис. 1.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Недіючих систем немає. Система – це цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить внесок у характеристики цілого. Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами, тобто частинами системи, які мають специфічні риси, властивості й особливе значення. Управлінська теорія виокремлює три типи зв'язків:

функціонально необхідні зв'язки, за якими формуються соціальноекономічні відносини;

синергетичні зв'язки спільної дії, які забезпечують збільшення загального ефекту;

надлишкові – зайві для певної системи (організації).

Глибшому розумінню особливостей системного характеру організацій допомагає попереднє ознайомлення із загально-філософським тлумаченням сутності поняття системи взагалі. Відповідно до такого підходу система – це сукупність визначених елементів, між якими є закономірний зв'язок чи взаємодія. Якісні характеристики цих елементів становлять зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між

елементами – внутрішню форму, або структуру, системи. Світ, у якому ми живемо, складається з найрізноманітніших систем: окремі тіла, явища, процеси, що вступають між собою у взаємодію; людські думки, наукові теорії, абстрактні об'єкти, між якими склалися певні співвідношення і взаємозалежність.

Серед багатьох спеціалізованих теорій систем сучасної науки, які вивчають різні типи й аспекти систем, саме вивчення системної природи організацій є прикладом побудови конкретно-наукового знання про соціальну систему у сфері менеджменту.

Управління організацією повинно спиратися насамперед на основні загальнометодологічні принципи системного підходу, який становить стратегію наукового пізнання і практичної діяльності в різних сферах дійсності, а також у сфері менеджменту[1].

1.2. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація ІВМ успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

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

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

мета організації;

організаційна структура;

система технологій;

кадровий склад і організаційна культура.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованішими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і

спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

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

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

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

плідна технологія, яка 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, зокрема програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

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).

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

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

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

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

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

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

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

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

1.3. Системна методологія в менеджменті

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;

2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;

3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід – напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту:

1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент); 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері); 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників та стандартів роботи.

Системний підхід не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією. Це система, утворена із сукупності логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, що виконує евристичну функцію в загальній системі наукового пізнання.

Вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності, вимагають також дотримання таких найважливіших принципів системного аналізу (системного підходу):

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;

- слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;

- необхідне виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів

- досягнення цілі;

- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми).

Системний підхід є засобом вирішення складних і при цьому не дуже чітко визначених проблем. Він спрямований на органічне поєднання, координацію та інтеграцію різних видів діяльності.

Основне завдання використання системного підходу - виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта

управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У практичній діяльності організацій системний підхід реалізується через системний аналіз. Системний аналіз - це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій. Він охоплює:

методи і процедури дослідження операцій, які дозволяють давати кількісні рекомендації, необхідні для планування й організації цілеспрямованих дій; методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань і вибору напряму дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;

методи системотехніки, які використовуються для проектування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

За своїм характером системний аналіз є науковим процесом (методологією), який передбачає:

систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;

порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигод за кожною з них;

врахування і докладний аналіз невизначеностей [8]. Основні цілі організації при використанні системного підходу до управління полягають в:

усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;

забезпечення однонаправленості дій підрозділів;

пошуку критичних чинників успіху організації;

забезпеченні чинників стабільності функціонування організації; **⌘** забезпеченні адаптивності роботи організації.

Розглядаючи організацію як систему, зазвичай аналізують чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати - це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує із середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у вихідні ресурси. Вихідні ресурси – це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.

Досягти загальної мети організації можна лише тоді, коли розглядати її як єдину систему, намагаючись зрозуміти і оцінити взаємодію всіх частин цієї системи та об'єднати їх на такій основі, яка дозволила б організації в цілому ефективно виконувати поставлені завдання.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу. Досвід свідчить, що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань, проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура.

Разом з тим, сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті розглянемо особливості функціонального підходу до бачення організації.

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як

незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Функціональне управління – управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна низка недоліків, до основних з яких належать:

- складність погодження найпростіших завдань;
- відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;
- відсутність відповідального за кінцевий результат;
- високі витрати на марну роботу (погодження, взаємодія, контроль і т. ін.);
- ⌘ відсутність орієнтації на клієнта.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціональновартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

Тобто до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний чи функціональний підхід, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

Суть функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Практична реалізація цього підходу знаходить своє відображення в дереві функцій системи управління. При цьому можливо використовувати функціонально-вартісний аналіз – як метод системного дослідження об'єктів, спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який використовується за призначенням.

При процесному підході управління розглядається як процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Він характеризує стан системи в часі.

На даний момент часто використовується **предметний підхід**, коли вдосконалюється певний об'єкт шляхом доопрацювання існуючої системи на основі маркетингових досліджень. Обмеженість такого підходу полягає у відсутності обліку фактора часу.

Комплексний (макроскопічний) підхід передбачає враховувати при аналізі як внутрішню, так і зовнішню середу організації. Таке уявлення характеризує систему як єдине ціле, що перебуває в "системному оточенні" (середовищі). Це означає, що реальна система не може існувати поза системного оточення (середовища), а навколишнє середовище являє собою ту систему, в рамках якої обрані цікавлять нас об'єкти. Отже, система може бути представлена безліччю зовнішніх зв'язків із середовищем.

Мікроскопічний підхід до подання системи управління заснований на розумінні її як безлічі спостережуваних і неподільних величин (елементів). В принципі абсолютно неподільних елементів немає, проте в кожному конкретному випадку проектування системи елемент приймається неподільним.

Структура системи фіксує розташування обраних елементів і їх зв'язку.

Для дослідження функціональних зв'язків інформаційного забезпечення систем управління використовується **інтеграційний підхід**, суть якого в тому, що дослідження здійснюються як по вертикалі (між окремими елементами системи управління), так і по горизонталі (на всіх стадіях життєвого циклу продукту).

Сутність **ситуаційного підходу** полягає в тому, що спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління.

Об'єктами аналізу в даному випадку можуть бути:

структура управління: залежно від ситуації і на підставі проведених об'ємних розрахунків вибирається структура управління з переважанням або вертикальних, або горизонтальних зв'язків;

методи управління;

стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності та особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини;

зовнішня і внутрішня середа організації;

стратегія розвитку організації;

технологічні особливості виробничого процесу.

Маркетинговий підхід передбачає проведення аналізу організацій на основі результатів маркетингових досліджень. Головною метою при такому підході є орієнтація керуючої системи на споживача. Реалізація поставленої мети вимагає, перш за все, вдосконалення ділової стратегії організацій, мета якої забезпечити своїй організації стійку конкурентну перевагу. Маркетинговий аналіз покликаний виявити ці конкурентні переваги і чинники що їх визначають.

Як показала практика проведення досліджень, до таких факторів відносяться наступні:

якість продукції або послуг;

якість управління самої організації;

маркетингове якість, тобто властивість товару відповідати реальної потреби населення.

При цьому важливо враховувати конкурентну позицію, тобто позицію досліджуваної організації в галузі на даний період часу, оскільки конкурентна боротьба – захід дорогий, і ринок характеризується високими вхідними бар'єрами.

Ієрархічний підхід заснований на понятті "підсистема" і розглядає всю систему як сукупність підсистем, пов'язаних ієрархічно.

Інноваційний підхід заснований на вмінні організації швидко реагувати на зміни, які диктуються зовнішнім середовищем. Це стосується

запровадження нововведень, нових технічних рішень, неухильного відновлення виробництва нових товарів і послуг для найкращого задоволення потреб ринку збуту.

Розглянемо ці стадії аналізу життєвого циклу продукту при інноваційному підході:

1. Аналіз можливості проведення науково-дослідних і дослідноконструкторських робіт.
2. Аналіз можливості впровадження у виробництво результатів НДДКР.
3. Аналіз можливості виведення нового продукту на ринок.

Сутність **нормативного підходу** полягає в наступному: встановлені для кожної галузі нормативи, наприклад норми керованості і нормативи, які розробляються самими проектувальниками (положення про відділ, посадові інструкції, штатний розклад та інші). Нормативи можуть мати цільову, функціональну та соціальну спрямованість. До цільових нормативах відноситься все те, що забезпечує реалізацію поставлених перед організацією цілей. Це, насамперед, показники якості продукції, ресурсомісткість продукції, ергономічні показники, показники надійності, а також технічний рівень виробництва.

До функціональних нормативів відноситься якість і своєчасність опрацювання планів, чітка організованість підрозділів, оперативний облік і контроль, суворе розподіл функціональних обов'язків у кожному структурному підрозділі організації.

Нормативи в соціальній сфері повинні забезпечити оптимальні умови для спеціального розвитку колективу. Сюди включаються показники стимулювання і охорони праці, показники забезпеченості всіх співробітників необхідними технічними засобами для успішної роботи. Також можна віднести необхідність систематичного підвищення професійного зростання, хороша мотивація, правові та екологічні

нормативи. Таким чином, нормативний підхід при проведенні аналізу вимагає врахування всієї сукупності нормативів при управлінні ресурсами, процесом і продуктом. Чим більше буде науково обґрунтованих нормативів з усіх аспектів діяльності організації, тим швидше прийде успіх у досягненні поставлених цілей.

Метою **поведінкового підходу** є створення всіх необхідних умов для реалізації творчих здібностей кожного співробітника, для усвідомлення власної значущості в управлінні організацією. Значення для менеджерів набуває вивчення різних поведінкових підходів, які рекомендує загальний менеджмент та дослідження можливості їх застосування в процесі аналізу організації. Необхідно пам'ятати, що людина – це найважливіший елемент у системі управління. Вдало підібрана команда односторонців і партнерів, здатних розуміти і впроваджувати ідеї свого керівника, – найважливіша умова економічного успіху[5].

Принципи системного підходу в управлінні організацією: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків.

Найважливіші принципи системного підходу такі:

- 1) процес прийняття рішень повинен починатися з постановки цілей;
- 2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявити всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- 3) необхідно виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- 4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи;
- 5) перехід від абстрактного до конкретного;

6) єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного; 7) виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків в їх взаємодії.

Основні системні принципи:

- 1) цілісність;
- 2) структурність;
- 3) взаємозалежність структури і зовнішнього середовища;
- 4) ієрархічність;
- 5) детермінованість;
- 6) динамічність;
- 7) інерційність;
- 8) наявність керуючого параметра;
- 9) наявність контролюючого параметра;
- 10) наявність прямих і зворотних зв'язків; 11) множинність опису кожної системи.

Системний підхід при вирішенні управлінських проблем може і повинен використовуватися в різних ситуаціях:

- 1) при обґрунтуванні управлінських рішень;
- 2) при дослідженні організованих систем та розробці пропозицій з метою підвищення ефективності їх діяльності;
- 3) при удосконаленні систем управління.

Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегративність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненість.

Управління – це двоєдиний процес, який містить у собі знання про закони розвитку процесів, закони управлінських відносин і практику управління, інакше кажучи це поєднання теорії і практики. Теорія відкриває шляхи ефективній практиці управління. Однак теорія і практика

перебувають одночасно і в згоді, і в суперечних відносинах можуть випереджати або відставати одна від одної, але не можуть знаходитись у стані тотожності й злиття.

Принцип об'єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб'єктивізму й волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, що слабо враховують реальні ситуації й суперечні процеси. Принцип об'єктивності припускає принаймні три рівні наукового обґрунтування управлінських рішень: суб'єкт управління повинен володіти системою загальних законів і категорій суспільного розвитку; теоретичними концепціями й результатами емпіричних досліджень; закономірностями управлінської діяльності. У такому підході забезпечується взаємозв'язок принципів об'єктивності, законності, системності, комплексності в управлінні, створюється заслін від відомчих перешкод, роз'єднаних дій. Ігнорування загальнодержавних завдань, що дозволяє управляти зі знанням справи, компетентно та професійно.

Про дію принципів комплексності й системності ми кажемо тому, що органи управління покликані розглядати всю сукупність факторів розвитку системи та її виробничо-технічних, економічних, політико-правових, духовно-ідеологічних елементів і процесів як у часі, так і в просторі.

Принцип системності передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система. Наприклад, органи внутрішніх справ при організації боротьби з економічними злочинами виходять з нової парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення економічних злочинів в умовах глибокої економічної та політичної кризи, що дозволяє з огляду на

таку ситуацію перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Стосовно управління органами внутрішніх справ комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та співробітників, тобто має враховувати криміногенну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально-технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та співробітників; структуру робочого часу задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці – змінність; розміри фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками в підрозділах; дотримання законності; зв'язки з громадськістю.

Ігнорування принципів системності та комплексності в управлінні чи невміння їх використовувати на практиці не дозволяє досягати намічених цілей або дозволяє досягти їх частково, з надто великими витратами сил і засобів. Так, вузьковідомчий, некомплексний підхід призвів до серйозних порушень економічної рівноваги, соціальної й національної напруженості в ряді регіонів держави.

Гласність в управлінні – це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин у прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь в його здійсненні. Принцип є обов'язковим атрибутом

демократичного суспільства. Це принцип функціонування зворотного зв'язку в системі соціального управління. Він полягає в своєчасному, широкому та регулярному інформуванні громадян про діяльність органів управління, про дійсне положення в суспільстві. Це конституційний принцип, адже різні його аспекти містяться в багатьох статтях Конституції України (наприклад ст. 15,32,40,55 та інші). Цей принцип також міститься в Законі України

Принцип гуманізму (від лат. humanize – людський, людяний) є одним із основоположних принципів управління в демократичному суспільстві. Цей принцип виражає систему поглядів, що визначає цінність людини як особистості, його права на волю, щастя, розвиток, виявлення своїх здібностей, що вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів. Коротко смисл цього принципу можна висловити так: соціальне управління існує для людини. Цей принцип поєднує в собі рівність, справедливість, людяність, що є бажаною нормою відносин між людьми.

Принцип розподілу влад є типовим для цивілізованих країн, закріплених в їхніх конституціях. Автором цього принципу є Шарль Монтеск'є. У своїй відомій праці «Про дух законів» (1748) він обґрунтував теорію розподілу влад на законодавчу, виконавчу та судову. Цей принцип втілений в Конституції України (ст. 6).

Принцип системності соціального управління спрямований на з'єднання окремих взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі загальної мети. Тому принцип системності передбачає тісно пов'язані, що здійснюється в рамках однієї спрямованості, дії різних органів управління. Реалізація цього принципу потребує певних зусиль, але й дає великий ефект.

У соціальному управлінні принцип плановості спрямований на забезпечення пропорційного розвитку різних регіонів, різних галузей економіки та інших напрямів соціальної діяльності на різних рівнях

системи з урахуванням як об'єктивних законів і закономірностей, так і потреб суспільства, колективів, соціальних груп.

Принцип конкретності. Зміст цього принципу полягає в тому, що необхідно вивчати конкретні процеси управління, зіставляти їх з відповідними законами та закономірностями.

Керувати конкретно – означає, зокрема, керувати на основі вірогідної і науково обумовленої інформації про внутрішній стан об'єкта управління, про зовнішні умови, в яких він функціонує. Однією з ознак наукового управління, важливішою вимогою принципу конкретності є раціональна організація інформаційних процесів.

ТЕМА 33. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

2.1. Елементи організаційно-управлінського аналізу

2.2. Методологія організаційного інжинірингу

2.3. Загальні правила інжинірингу

2.4. Дизайн організації: суть, основні складові

2.5. Рівні та етапи організаційних змін

2.6. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень

2.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу

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

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

Основне призначення такого аналізу – це визначити проблемні місця підприємства з погляду організації управління ним, оцінити його організаційно-управлінський потенціал, а також, за необхідності, визначити цілі організаційної реструктуризації та підходи до її проведення.

Таблиця 2.1

Зміст складових організаційно-управлінського аналізу

Складова аналізу	Зміст аналізу	Джерело інформації
Аналіз системи цілей організації, стратегій їх досягнення	Визначення аналіз організації, цілей, критеріїв та обмежень їх досягнення; моніторинг загально-корпоративної, ділової та функціональної стратегії організації	Організаційна документація, експертне опитування, результати аналітичної діяльності організації
Аналіз організаційної структури	Аналіз організаційних елементів, ділової та функціональної стратегії організації	Схема організаційної структури опитування, спостереження, анкетування
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання та аналіз потоків	Результати аналізу організаційної структури, організаційна документація спостереження
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформаційності зворотнього зв'язку, схеми інформаційних потоків, визначення бар'єрів у проходженні інформаційних потоків	Схема організаційної структури та інформаційно-комунікаційна документація
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньо-корпоративних пріоритетів, традицій, норм, цінностей	Спостереження, опитування, документація

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

аналіз системи цілей організації, стратегій їх досягнення;

аналіз організаційної структури;

аналіз процесів управління;

аналіз структури інформації;

аналіз організаційної культури.

Кожна складова аналізу має свій зміст та спрямування (табл. 3.1). Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження. Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з таких видів документів:

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

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

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

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

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

Документи, які регламентують управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, інформаційні схеми, документація відділів інформатизації та комп'ютеризації. Крім того, важливу роль відіграють документи попередніх досліджень, пов'язані із удосконаленням організаційної структури управління, розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем менеджменту якості, інших управлінських інновацій.

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

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

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

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

2.2 Методологія організаційного інжинірингу

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

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

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

Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу включає:

визначення основних цілей організації;

визначення і опис обмежень і можливостей (внутрішніх і зовнішніх) організації;

визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації (споживачів, постачальників, партнерів, держави тощо);

визначення та опис базових структур бізнесу організації (цільових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиниць тощо);

опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти;

опис персоналу організації;

опис інформаційної системи бізнес-знань організації;

картографування процесів;

опис показників ефективності бізнесу організації (фінансових і нефінансових, кількісних і якісних).

Розглянемо більш детально наведені елементи.

Визначення основних цілей організації.

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

Визначення і опис обмежень і можливостей організації.

Ключовими внутрішніми обмеженнями і можливостями є:

- ключові компетенції компанії (що компанія вміє робити найкраще);

стратегічні конкурентні переваги (що компанія вміє робити краще за всіх своїх конкурентів);

ключові корпоративні технології (управлінські, операційні, ін-формаційні);

ключові ресурси (активи – фінансовий капітал, персонал – людський капітал, знання – інформаційний капітал);

існуюча корпоративна культура (формальна і неформальна).

Ключовими зовнішніми обмеженнями і можливостями є зовнішні чинники: політичні, економічні, технологічні, соціокультурні та інші.

Опис зовнішніх і внутрішніх обмежень та можливостей зводиться в систему таблиць та підтримується відповідними коментарями та ілюстраціями, які утворюють інформаційну систему опису зовнішніх і внутрішніх обмежень і можливостей.

Визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації.

До таких осіб відносяться: акціонери, клієнти (цільові ринки),

постачальники, партнери, державні структури, засоби масової інформації, суспільство.

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

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

Визначення та опис базових структур бізнесу організації.

Базовими структурами бізнесу є: бренди (торгові марки);

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

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

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

цілі (перш за все, з точки зору створення цінності);

дії (роботи);

входи (сировина, матеріали, інформація), які трансформуються у процесі для створення виходів (продуктів);

виходи (продукти) бізнес-процесів, що створюють цінність для їх споживачів (бізнес-структур, інших бізнес-процесів, «зацікавлених осіб»);

- персонал – працівники, що реалізують бізнес-процес;

- механізми – обладнання, технології, необхідні для реалізації бізнес-процесу;

- керуючі впливи – інформація, що визначає реалізацію бізнес-процесів (внутрішні та зовнішні нормативи, контракти, законодавство).

Опис персоналу організації.

Загальні компоненти опису персоналу організації:

- організаційна структура – ієрархічна структура, що в ідображає взаємозв'язок і взаємодію працівників та їх ролей у компанії;

корпоративна культура – формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс;

основні принципи матеріальної і нематеріальної мотивації працівників.

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

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

■ *Опис інформаційної системи бізнес-знань організації.*

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

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

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

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

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

програмні засоби комп'ютерного забезпечення бізнесу;

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

■ *Картографування процесів.*

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

■ *Опис показників ефективності бізнесу організації.*

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

2.3. Загальні правила інжинірингу

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

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

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

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

Практичними умовами реалізації інжинірингового підходу є:

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

Для того щоб бути привабливою і надійною компанією для за-мовників «ззовні», треба мати гарну організацію та ефективну систему управління «всередині». Таким чином, поширення інжинірингового підходу є важливим не тільки на основний процес створення цінності для споживача, але і на внутрішньокорпоративні та управлінські процеси. У цьому зв'язку визнається необхідність таких дій:

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

поділ і формування основних регламентів роботи за базовими рівням системи управління компанією: корпоративному, стратегічно-му, операційному;

розробка і опис регулярних процедур роботи функціональних підсистем управління, таких, як фінансова, економічна, маркетингова,

кадрова, а також систем управління основною діяльністю компанії, здійснюваної у вигляді процесів і проектів;

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

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

перехід від разових покращень до постійного удосконалення організації діяльності.

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

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

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

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

Загальні правила інжинірингу полягають у такому:

уніфікація різноманітності робіт (це комплекс заходів, які забезпечать усунення необгрунтованого різноманіття робіт одного напрямку, їх різнотипності, приведення до подібних способів їх виконання);

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

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

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

підсумкова багатоваріантність (є однією із умов підвищення якості і ефективності управлінських рішень. Виходячи з цього слід опрацьовувати

декілька організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції з досягнення цілей, з обов'язковим приведенням їх у співставний вигляд за рівнем якості);

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

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

поєднання централізації і децентралізації.

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

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

2.4. Дизайн організації: суть, основні складові

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

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

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

Традиційний підхід до вивчення організації пов'язаний, насамперед, з аналізом організаційної структури, яка відображає схеми адміністративного

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

Деякі науковці ототожнюють поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура». Однак, ці поняття не є тотожними, оскільки мають визначені особливості та відмінності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика понять організації структури і організаційного дизайну

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

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

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

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

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних

елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого.

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

Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли у цей момент часу. *Елементами організаційної структури* є ієрархічні ланки та окремі виконавці. *Елементи організаційного дизайну* – тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

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

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

Перший підхід базується на ототожненні організаційного дизайну організаційним проектуванням.

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

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

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

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

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін.

У той же час, організаційний дизайн – це творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але головним чином ті структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Дизайн організації як набір параметрів включає:

завдання;

організаційну структуру;

процеси;

систему мотивації;

працівників.

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

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

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

Організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних вимог:

дизайн організації визначає її стратегія;

підрозділи організації повинні бути диференційовані та інтегровані;

◆ дизайн організації базується на типах організаційних структур.

Окрім цього було виділено важелі організаційного дизайну, до яких належать: структура підрозділу; діапазон контролю; діагностичні системи контролю; діапазон відповідальності; діапазон впливу; діапазон підтримки.

Отже, з одного боку, організаційний дизайн – це процес, до складу якого входять завдання виявлення та відображення логіки функціонування

підприємств. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи: бізнес-моделі підприємства; мережі процесів (або функціональної структури); організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

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

2.5. Рівні та етапи організаційних змін

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління.

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

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

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

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

Організаційні зміни не можуть проводитися одномоментно, раптово, без глибокої і всебічної попередньої роботи фахівців різного профілю на основі заздалегідь розроблених програм і комплексу обґрунтованих заходів. До таких заходів належать:

вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства;

формування мети організаційних змін на підприємстві;

розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти

нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації;

розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії;

аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

Послідовність реалізації організаційних змін в організації складається таких етапів (рис. 2.1).

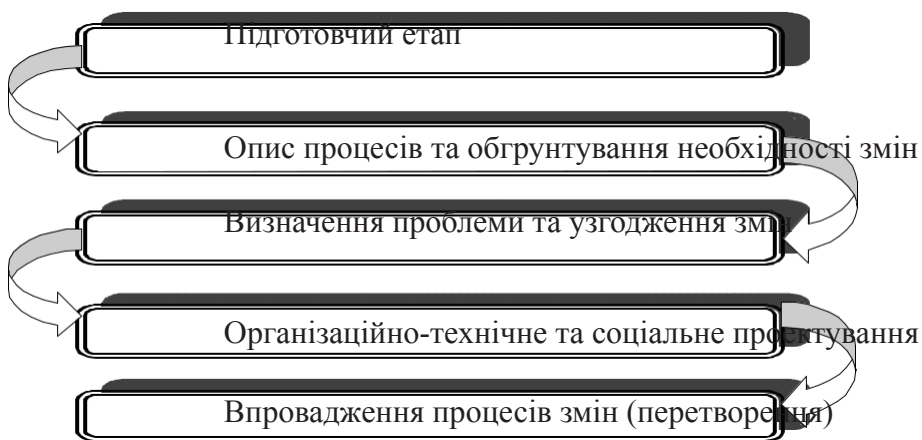


Рис. 2.1. Етапи організаційних змін

Розглянемо більш детально змістове наповнення та завдання кожного з наведених етапів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівні та етапи організаційних змін

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

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

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

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

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

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

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

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

Проведення організаційних змін може слугувати серйозним механізмом підтримки і розвитку системи управління підприємством. У руках компетентної групи керівників здійснення організаційних змін є потужним засобом удосконалення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

2.6. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати різних точок зору. Вони бувають запланованими і незапланованими (ситуаційними). Перші здійснюються у рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно визначається найбільш сприятливий момент для перетворень. Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони

відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Незаплановані (ситуаційні) часто приходиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їхній процес може стати стихійним, некерованим. Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

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

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

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

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

Об'єктами організаційних перетворень можуть бути:

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

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

Зміна організаційної структури. Ця зміна може стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити проектування робочих місць або ж модифікувати систему

внутрішньої звітності чи розподілу повноважень. Координаційні механізми також є об'єктом змін. Прикладом зміни організаційної структури в цілому є перехід компаній від функціональної до матричної структури. Нарешті, організація може змінити якусь складову своєї системи управління персоналом, наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці.

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

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління підприємствами в умовах розвитку конкурентного середовища необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування усіх елементів структури підприємства, особливо слід звертати увагу на рівень підтримки постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни у побудову структури управління.

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

Зміни у персоналі. Третя сфера організаційних змін стосується персоналу. Наприклад, організація може ухвалити рішення щодо підвищення професійного рівня працівників, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж їхнього виконавчого рівня завдяки новій системі стимулювання чи навчання, орієнтованого на досягнення високої ефективності і роботи. Сприйняття і очікування також пов'язані з організаційними змінами. Працівники організації можуть вважати, наприклад, що їхня зарплата і премії не достатньо великі. Однак, якщо менеджери мають докази того, що компанія платить адекватну заробітну плату і має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою зміни ставлення працівників. Одночасно, та частина персоналу, що почувала себе заземленою у рамках старої системи

управління, сподівається, що у нових умовах зможе продемонструвати свої творчі можливості, здібності, компетентність. Зміни також можуть стосуватися і системи цінностей працівників. Сьогодні у багатьох організації менеджери намагаються не допускати ворожих стосунків із працівниками. Каральна система відлякує людей, вони починають боятися ризику, що призводить до зменшення можливостей організації отримувати конкурентні переваги.

Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути:

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

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

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

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Теоретичні основи оцінки ефективності функціонування і управління підприємством. Критерії ефективності

Визначення ефективності функціонування і управління підприємства – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють в умовах високого рівня невизначеності.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід порівняти варіанти поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення, ефективність ділять на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з іншого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адміністративного району міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних систем, аналогічних підприємству. В ній використовуються сім основних критеріїв:

1. Дієвість.
2. Економічність.
3. Якість.
4. Прибутковість (доходи / витрати).
5. Продуктивність.
6. Умови роботи.
7. Впровадження нововведень.

Безумовно, вони мають досить узагальнений характер і не враховують усієї складності підприємства як об'єкта управління, оцінку якого необхідно доповнювати показниками соціального значення. Розглянемо кожен із них стосовно оцінки ефективності функціонування підприємств.

Дієвість - це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

Економічність можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих. Величина, що стоїть у чисельнику, знаходить втілення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектуваннях тощо. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо.

Якість – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням. Традиційні визначення якості включають відповідність специфікаціям і своєчасність виконання робіт (у терміни й у час, зручні для споживачів).

Прибутковість – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

Продуктивність – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції. Вона може визначатися шляхом ділення об'ємних показників послуг, що відповідають вимогам якості, на фактично спожиті ресурси.

Умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

Впровадження нововведень відображає реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

1. Цілі, стратегія, політика і цінності — сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність.

2. Фінанси – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. Виробництво – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу (за чисельністю, кваліфікацією, використанням тощо); оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. Споживчий результат і екологія - задоволеність попиту населення; безпека (з точки зору впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги комунального господарства та ін.

Остання група критеріальної оцінки відображає, власне кажучи, соціальну ефективність, яка для підприємств і організацій є пріоритетною.

Метод дозволяє побачити всі переваги і недоліки і гарантує, що жоден із критеріїв, які необхідно врахувати, не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з початковою оцінкою. При складанні переліку критеріїв слід використовувати лише ті з них, що впливають безпосередньо з цілей, стратегії і завдань, орієнтації розвитку підприємств, довгострокових планів.

Необхідно відзначити динамічний характер критеріїв ефективності функціонування підприємств. Вони мають змінюватися при виникненні нових проблем і пріоритетних цілей розвитку. Критерії ефективності діяльності підприємств є визначальними в побудові критеріїв ефективності діяльності його районів.

На підставі системи критеріїв, що найбільш повно і якісно характеризують результативність управління, здійснюється перехід до кількісного аналізу, у якому використовуються показники економічної і соціальної ефективності.

Для оцінки ефективності підприємств недостатньо обмежитися тільки економічними показниками. Економічна ефективність має бути доповнена показниками соціальної ефективності у вигляді системи оцінок споживачів

підприємства, що надаються відповідно до нормативних стандартів обслуговування і фактичного обсягу бюджетних коштів.

Соціальна ефективність функціонування підприємств оцінюється на базі показників, які характеризують ступінь задоволеності населення, що обслуговується (наприклад, кількість вчасно невиконаних заявок), якість обслуговування (наприклад, показники збільшення чи зменшення скарг), ступінь задоволеності самих працівників підприємства (умовами й оплатою праці, системами преміювання, підготовки й перепідготовки працівників фірми тощо).

Характеризуючи управлінський і виробничий персонал визначають показники, що відображають динаміку чисельності та кваліфікації працівників підприємства, а також дані з оплати їхньої праці.

Виходячи з цього, ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежить від:

а) ясності та визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства;

б) ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях, підготовки до швидких змін обстановки;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за діяльністю нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Це висуває високі вимоги до управління підприємством у цілому і на окремих підприємствах.

Ефективним є таке управління підприємствами, за якого здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більше обґрунтований цей рух. Умовою реалізації ефективного управління є використання ідеології стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей розвитку і перетворень. І якщо ефективність процесу управління, з одного боку, — це обґрунтована стратегія і тактика організацій, що надають послуги (замовник - підрядник), то з іншого — це самоврядування. Причому, саме те самоврядування, що координує, контролює і є, по суті, "лакмусовим папірцем" ступеня задоволеності споживачів. Пошук нових ефективних форм організації функціонування підприємства, спроби відродження в споживачеві віри в результативність його участі в процесі управління, бажання самоврядування - усе це приводить до формування нових систем управління (зокрема, кондомініумів).

Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством на сучасному етапі реформування регіонального управління полягає ще й у тому, що на її основі рішення про створення нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді коли вони обґрунтовані економічно і соціально. Це знижує втрати, що виникають при і використанні керівництвом методу проб і помилок. Оцінка дозволяє проводити

реорганізацію діючих структур на базі попередньої ретельної підготовки й експериментальної перевірки.

Проблему економічності у підприємств необхідно вирішувати більш широко, з урахуванням бюджетного характеру його фінансування. Визначення ступеня важливості кожного найбільш значущого фактора економічності підприємства сприяє вирішенню подальших напрямів політики їх використання з метою підвищення ефективності функціонування всього комплексу. У зв'язку з цим є певні особливості в методичних підходах до аналізу головних факторів економічності підприємств.

Аналіз головних факторів ефективності функціонування підприємства передбачає детальний аналіз таких компонентів:

джерела доходів;

основні статті витрат;

прибуток; **∧** збитки.

1. *Аналіз джерел доходів.* Через скорочення бюджетних асигнувань на розвиток підприємств дедалі актуальнішим стає вишукування додаткових джерел фінансування фірми із використанням потенціалу території, нових структур ринку і промисловості.

2. *Аналіз витрат.* Аналіз основних статей витрат підприємств є не менш важливою частиною аналізу головних факторів його економічності. Методика проведення цього аналізу враховує загальні завдання економічності – виявлення основних статей витрат, їх оцінку в усьому обсязі використовуваних коштів підприємства, можливості скорочення витрачених коштів за рахунок більш раціонального їх використання, впровадження нових більш ефективних форм діяльності підприємства.

3. *Аналіз прибутку.* При аналізі прибутку важливим є не тільки виявлення основних його складових, але й можливість розгляду їх зміни в динаміці та в порівнянні з показниками інших аналогічних територіальних одиниць.

4. *Аналіз збитків.* При аналізі збитків також виявляються всі основні джерела цих збитків, можливість скорочення яких має враховуватися при розробці подальшої стратегії ефективного функціонування підприємства.

На перший план виступає проблема економічності функціонування підприємств, вирішення якої включає, з одного боку, раціональне використання бюджетних коштів, що виділяються а з іншого – залучення додаткових ресурсів для фінансування програм діяльності. У зв'язку з ним особливого значення набуває розробка методів, використання яких дозволить створити і підтримати механізм економічного функціонування підприємства.

Оцінка ефективності функціонування підприємства включає три складові: задоволення потреб населення, ефективність роботи організацій, ефективність управління підприємством як цілісним об'єктом. Дослідження підтвердили тісний зв'язок показників, що оцінюють ефективність кожної складової, і їх вплив на інтегральну ефективність функціонування і розвитку підприємства.

Оцінку ефективності підприємства доцільно робити за чотирма групами показників: 1) мета, стратегія, політика і цінності; 2) фінанси; 3) виробництво; 4) споживчий результат та екологія. Такий підхід гарантує, що жоден із критеріїв оцінки не буде упущений.

Методичні підходи до аналізу економічності функціонування підприємства передбачають окремий розгляд напрямів використання бюджетних коштів, джерел збільшення доходів та надходжень за рахунок залучення позабюджетних коштів. Такий підхід трактує економічність більш широко порівняно з загальноприйнятим (як відношення ресурсів, призначених для споживання, до фактично використаних), але враховує бюджетний характер фінансування підприємства.

4.2. Критерії та система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб оцінки.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Система показників оцінки економічної ефективності основної діяльності підприємства

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат фонду оплати праці 4. Собівартість Рентабельність Прибуток	1. Темпи зростанню продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів стосовно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення; на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 2. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

За всіма технічними, технологічними та організаційними заходами, передбаченими стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія.

Умовнорічна економія – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.), його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, яка утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є не капіталомістким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства.

Система оцінки ефективності господарювання має базуватися на споживацькій вартості, тобто продукті, що витримав перевірку на суспільну корисність. Таким чином, мірою ефекту повинен бути не вироблений, а спожитий суспільний продукт, тобто такий продукт, що пройшов через усі фази відтворення. Цей принцип необхідно застосовувати при оцінці ефективності господарювання на будь-якому ієрархічному рівні.

„Ефект” і „ефективність” - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий з різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність:

$$P_y = \frac{\text{Ефект (результат)}}{\text{Витрати управлінської праці}} \quad (4.1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Щодо витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким, тому що має на увазі тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, яка через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов ширше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні.

Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства; за організацією і функціонуванням праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти такі: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності-оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості

продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою загальною проблемою підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів з удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки-один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \sum t_n t_v / \sum t_v \quad (4.2)$$

де t_n – встановлений термін виконання відповідних документів, днів; t_v – відставання від прийнятого терміну виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, : що відповідає поставленій меті.

4.3. Оцінка ефективності організації управління та заходів щодо її удосконалення

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;

б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на один людино-день, затрачений в управлінні;

3) показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції та ін.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничофінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або, навіть, дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроєктовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$EY = EB/EA \quad (4.3)$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної

маси прибутку до планової;

E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення є значно вищий від суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничофінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації).

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{\text{еф}}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{\text{еф}} = \Phi / \Pi \quad (4.4)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_{уп} = E_E / V_y \quad (4.5)$$

де E_E – економічний ефект;

V_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект:

$$EE = \sum E_i - E_n \times V_y, \quad (4.6)$$

Де E_E – економія і-го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15); n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці ($E_{упп}$):

$$E_{упп} = ПП / V_y \quad (4.7)$$

де $П_p$ – продуктивність праці підприємства.

Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості $E_{узв}$:

$$E_{узв} = E_{упв} / V_y \quad (4.8)$$

де $E_{упв}$ – річна економія умовно-перемінних витрат.

Річна економія умовно-перемінних витрат $E_{упв}$:

$$E_{упв} = E_m + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (4.9)$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{пе}$ – економія палива та енергії;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ – економія від зменшення втрат від браку;

$E_{нв}$ – економія від зменшення невиробничих витрат; $E_{по}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{пр}}{V_y} \quad (4.10)$$

де E_n – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{пр}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку; V_y – сумарні річні витрати на управління.

Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою:

$$E_{пр} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} П_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (4.11)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

$П_1$ – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Формула економічного ефекту від зниження трудомісткості має такий вигляд:

$$E_{\text{тр}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2)S \quad (4.12)$$

T_1, T_2 – трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; n – число процедур (операцій).

Можна розрахувати економію витрат за рахунок умовного вивільнення працівників:

$$E_{\text{ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \text{Ч} \right] S' \quad (4.13)$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого, відповідно, до і після раціоналізації, год.;

Ч – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S' – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія за рахунок скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу:

$$E_{\text{вч}} = (V_{\text{сн}} \times \text{Ч}_в \times \Phi_{\text{рч}}) S_{\text{лг}}, \quad (4.14)$$

де $E_{\text{вч}}$ – економія за рахунок скорочення витрат робочого часу;

$V_{\text{сн}}$ – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня,

год.;

$\text{Ч}_в$ – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;

$\Phi_{\text{ру}}$ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, днів;

$S_{\text{лг}}$ – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{ч}} i \left(1 - \frac{K_{\text{ч2}}}{K_{\text{ч1}}} \right), \quad (4.15)$$

де $E_{\text{п}}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів; $K_{\text{ч1}}, K_{\text{ч2}}$ – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %; i – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів.

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції:

$$E_{\text{уп}} = \text{Отп} / \text{Чу}, \quad (4.16)$$

де $E_{\text{уп}}$ – ефективність управлінської праці;

Отп – річний обсяг товарної (валової) продукції;

Чу – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

Важливе значення має визначення ефективності витрат на управління:

$$E_{\text{ву}} = \frac{\text{Отп}}{V_{\text{у}}}, \quad (4.17)$$

де $E_{\text{ев}}$ – ефективність витрат на управління; V – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$V_y = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} \cdot \chi_y \cdot V_{\text{од}}, \quad (4.18)$$

де V_y – приведені сумарні витрати на управління;

$V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $V_{\text{од}}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} (1 + \alpha) \quad (4.19)$$

де $V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати;

$V_{\text{м}}$ – витрати на матеріали для потреб управління;

$V_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу; α – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Економія заробітної плати $E_{\text{зн}}$.

$$E_{\text{зн}} = \chi_{\text{скор}} \times \text{ЗП}_{\text{ср}} \times (1 + \dots), \quad (4.20)$$

де $\chi_{\text{скор}}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;

$\text{ЗП}_{\text{ср}}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

$\text{П}_{\text{с}}$ – відсоток відрахування на соціальне страхування.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою:

$$E_2 = (a_1 - a_2) + \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2} \right) V_2 - (E_{\text{н}} * K_{\text{дкв}}), \quad (4.21)$$

де a_1, a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

V_1, V_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{\text{дкв}}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність у вирішенні виробничогосподарських завдань.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соц. систем, аналогічних п-в. В ній використовуються критерії:

дієвість – рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей,

економічність – відношення ресурсів що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих,

якість – ступень відповідності системи вимогам, специфікації, сподіванням,

прибутковість – різниця між валовими доходами і сумарними витратами,

продуктивність – співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції,

умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості...

впровадження нововведень – реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організаційного управління на підприємства.

Виділяють 4 основних групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

1) цілі, стратегія, політика і цінність – сумісність планів підприємства зі загальними стратегіями,

2) фінанси – раціональне їх використання,

3) виробництво – оцінка технологічних змін, оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу, оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях,

4) споживчий результат – задоволеність попиту населення безпека, комфортність

Ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежати від:

ясності та визначеності стратег. та тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства,

ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях,

створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за Д. нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Аналіз головних факторів економічності підприємств передбачає детальний аналіз таких компонентів:

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступень досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх видів ресурсів підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційнотехнологічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах:

1. За сферою застосування

- 1) загальна,
- 2) локальна,
- 3) часткова ефективність.

2. За рівнем виробництва

- 1) народногосподарська,
- 2) госпрозрахункова,

3. За об'єктами визначення

- 1) ефективність діючого виробництва,
- 2) ефективність кап. витрат на реконструкцію, технологічне переозброєння, збільшення обсягів виробництва,

- 3) ефективність розвитку науки і техніки,
 - 4) ефективність ЗЕД,
 - 5) ефективність охорони навколишнього природного середовища,
4. За призначеннями і методами розрахунку

- 1) абсолютна ефективність – визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект від використання ресурсів і витрат,
- 2) порівняльна ефективність – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

Абсолютна економічна ефективність характеризує економічні переваги в цілому та характеризує загальний ефект від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанту над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

Ресурсно-потенційний підхід до оцінки ефективності системи розглядають за складовими оцінки:

- критерій ефективності господарювання,
- ключовим принципом оцінки ефективності,
- показниками ефективності,
- методикою розрахунку ефективності господарювання,
- організаційно-економічними заходами щодо введення нової системи

оцінки в практику.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління: розраховують синтетичні показники ефективності управління, фактичні данні порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки, застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів, застосування емпіричних ф-л для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості і народному господарстві).

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \text{Ефект(результат)} / \text{Витрати управ. праці}$$

Результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Витрати – жива та уречевлена управлінська праця.

Показники, що характеризують працю в сфері управління:

- зниження трудомісткості обробки управлінської info,
- скорочення управлінського персоналу,
- скорочення термінів обробки info,
- скорочення витрат робочого часу управ. персоналу за рахунок поліпшення організації праці,
- механізація і автоматизація трудомістких операцій у сфері управління.

Підходи до визначення ефективності управління:

1. Розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коєф. оперативності, надійності тощо),
2. Порівняння фактичних даних з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо),
3. Якісна оцінка ефективності за допомогою експертів,
4. Емпіричні ф-ли для розрахунку показників, що характеризують

еф. управління.

Абсолютна ефективності – загальна величина ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом.

Порівняльна ефективності – показує на скільки один варіант ефективніший за інший.

Для оцінки ефективності використовують трудові, вартісні, info, технічні/технол. показники. Найбільш загальні з них:

оперативність роботи апарату управління = своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень :

$$Kon \bullet \frac{t_{н}}{t_{в}} \quad (4.22)$$

де $t_{н}$ – встановлений термін виконання відповідних робіт, днів, $t_{в}$ – відставання від прийнятого терміну виконання, днів

оптимальність системи управління = рівень застосування сучасних ен-мат. методів для розробки управ. рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управ., керованістю, тощо.

Для оцінки еф. системи управління використовують 3 групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фін. Д. п-ва – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондвіддача, прибуток на 1 працівника, рентабельність...

2) показники продуктивності управ. праці – виробництво валової продукції на 1 управ. працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат управління, сума прибутку на 1 людино-день...

3) показники економічності апарату управ. – питома вага персоналу управ. в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управ. персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управ. в с-в продукції та інше.

Таблиця 4.2 Показники ефективності

Коеф. еф. Управ	$K_{ef} = \Phi/\Pi$ Ф – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток), П – потенційні можливості вироб. валової продукції (доходу, прибутку)
-----------------	--

Ен. еф. управ. Праці	$E_{уп} = E_c / B_y$ E_c – ен. еф. B_y – сумарні річні витрати управ.
Ен. Ефект	n $E_c \cdot \sum_{i=1}^n E_i \cdot E_n \cdot B_y$ E_i – економія і-го виду робіт, E_n – нормативний коеф. ефективності (0,15) n - число робіт, що далі економію
Ен. еф. управ. персоналу за рахунок зростання продуктивності праці	$E_{пП} - П.п. / B_y$ $E_{п}$ – продуктивність праці п-ва
Річна ен. еф. за рахунок зниження умовно-змінних витрат в с-в	$E_{ув} = E_{рупв} / B_y$ $E_{ув}^p$ – річна економія умовно-перемінних витрат
Річна ен. умовно-перемінних витрат	$E_{ув}^p = E_m + E_{пе} + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}$ E_m – економія від зниження матеріальних витрат, $E_{пе}$ – -/- палива та енергії, $E_{зп}$ – -/- з-п виробничих сот рудників, $E_{зб}$ – -/- від зменшення витрат браку, $E_{нв}$ – -/- від зменшення невиробничих витрат $E_{по}$ – -/- витрат на підготовку й освоєнні вироб. $E_{об}$ – -/- витрат на утримання і експлуатацію обладнання
Ен. еф. управ. персоналу за приростом прибутку	$E_{уп} = E_{пр} / B_y$ $E_{пр}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку
Річна економія за рахунок приросту прибутку	A $E_{пр} = \frac{A_1 - A_2}{A_1} \cdot \frac{C_1 - C_2}{C_1} \cdot \frac{P_1}{100}$ A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управ., C_1, C_2 – витрати на 1 грн. реалізованої продукції, -/-, P_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження рац. робіт в управ.
Ен. еф. від зниження трудомісткості	$E_{тр}^i = \sum (T_1 - T_2) S$ T_1, T_2 – трудомісткість і управ. процедури до і після рац. робіт, людино-дні, S – середньорічна вартість людино-дня управ. персоналу n – число процедур
Економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників	$E_{вн} = [(Ф1/Ф2 - 1)] S'$ $Ф1, Ф2$ – фонд робочого часу в середньому на 1 працюючого, відповідно до і після рац. робіт, годин, $Ч$ – чисельність працюючих до рац. робіт, чол.. S' – середньорічна з-п 1 працівника

Продовження табл. 4.2

Економія за рахунок скорочення витрат роб часу і непродуктивних витрат управ. персоналу	$E_{вч} = (V_{сн} \cdot Ч_{в} \cdot Ф_{рч}) S_{лг}$ <p> $V_{сн}$ – скорочені витрати і непродуктивні витрати часу протягом роб. дня, год $Ч_{в}$ – чисельність працюючих до раціоналізації, чол. $Ф_{рч}$ – річний фонд роб. часу 1 працівника управління, днів $S_{лг}$ – середньорічна вартість 1 людино-години працівника управління </p>
Економія за рахунок зменшення плинності кадрів	$E_{пк} = \sum P_{чi} (1 - \frac{K_{ч1}}{K_{ч2}}) \cdot i \cdot 1 \cdot 1$ <p> $K_{ч1}, K_{ч2}$ – фактичний і очікуваний коеф. плинності, %, $\sum P_{чi}$ – середньорічний збиток п-ва від плинності кадрів </p>
Еф. управ. праці за річним обсягом прод.	$E_{уп} = \frac{O_{тп}}{Ч_{у}}$ <p> $O_{тп}$ – річний обсяг товарної продукції, $Ч_{у}$ – середньо облікова чисельність управ. персоналу, чол.. </p>
Еф. витрат управ.	$E_{ву} = \frac{O_{тп}}{V_{у}}$
Загальні річні витрати на управ	$V_{у} = V_{п} + E_{н} \cdot Ч_{у} \cdot V_{од}$ <p> $V_{п}$ – річні поточні витрати, $E_{н}$ – нормативний коеф. еф. $V_{од}$ – одноразові витрати </p>
Економія з-п	$E_{зп} = Ч_{скор} \cdot З_{пср} \cdot (1 + \frac{Пс}{100})$ <p> $Ч_{скор}$ – число одиниць управ. апарату, що скорочуються $З_{пср}$ – середньорічна з-п на 1 працівника апарату управ., $Пс$ – відсоток відрахування на соц. страхування </p>
Річна економія при збільшенні обсягів виробництва в умовах удоскон. управління	$E_{уд} = (a_1 - a_2) + \frac{Y}{V_1} - \frac{Y}{V_2} V_2 - (E_{н} \cdot K_{дкв})$ <p> a_1, a_2 – умовно-змінні витрати в с-б одиниці продукції до і після впровадження заходу, Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній с-в всієї продукції, що випускається, V_1, V_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів, $K_{дкв}$ – додаткові кап вкладення для впровадження заходів. </p>

Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

Таким чином, діагностика ефективності функціонування підприємства сприяє прийняттю раціональних рішень в напрямку стратегії перспективного розвитку підприємства. Застосовуючи систему діагностики для оцінювання ефективності діяльності підприємств, потрібно постійно порівнювати

позитивні наслідки застосування цієї системи та поточні витрати на підтримування її функціонування. Удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності підприємств особливо актуальне для перспектив діяльності кожного підприємства тому, що якісно проведена оцінка створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування умов ефективної діяльності підприємства, визначення переліку раціональних заходів щодо підвищення прибутковості.

ТЕМА 5. Організаційна культура та соціальна відповідальність бізнесу

5.1. Поняття відповідальності в системі суспільних взаємовідносин

Відповідальність в системі суспільних відносин включає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством та наслідків своєї дії або бездіяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

Відповідальність трактується і як покладене на кого-небудь чи взяте ким-небудь зобов'язання звітувати про свої дії і визнати себе винним за можливі їх наслідки.

У зв'язку з цим в індивіда або суспільної спільноти формуються різні типи поведінки, які називають локусом контролю. *Локус* - це якість, яка характеризує схильність суб'єкта приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям. За функціональною спрямованістю він буває зовнішнім і внутрішнім. Зовнішній локус контролю означає, що людина сприймає своє життя як процес контрольований зовнішніми силами, випадком, а внутрішній локус контролю передбачає контроль із середини за допомогою власних зусиль і дій. У суспільних взаємовідносинах прояви локусу контролю часто відображаються у результатах діяльності окремих індивідів. Наприклад, наскільки компетентним почуває себе працівник, залежить від того, як він ставиться до своїх невдач, тобто той, хто вважає себе жертвою обставин, як правило, перекладає відповідальність за свою невдачу на інших людей чи зовнішні сили.

Відповідальність має декілька проявів, зокрема *психологічний аспект*, який базується на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки. При цьому вибір може здійснюватися як в умовах співпраці, взаєморозуміння, так і в умовах конфронтації, конфлікту, де стикаються у протиставленні інтереси особистості або суспільних об'єднань.

Юридичний аспект відповідальності проявляється у небажаних, невігідних для індивіда та суспільної спільноти наслідках і застосуванні до них певних санкцій та заходів суспільного осуду, примусового обмеження або позбавлення суспільних благ.

Взаємозв'язок різних видів відповідальності відображає піраміда А.

Керолла¹ в основі якої лежить *економічна відповідальність*, оскільки історично підприємства створювалися як виробники товарів та послуг, що дозволяло забезпечувати потреби членів суспільства, та, відповідно, отримувати прибуток. *Правова відповідальність*, як наступна сходинка підміди, передбачає необхідність дотримання існуючих законів і підпорядкування власної економічної діяльності існуючим законодавчим нормам. *Етична відповідальність* вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормами (подекуди перевищують їх), але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін. *Дискреційна (філантропічна) відповідальність* передбачає, що підприємство буде добровільно відповідати на очікування суспільства та спрямовувати свою діяльність на підтримку та розвиток соціальних програм. Аналізувати досягнення організацій по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує у розрізі зацікавлених сторін, зазначаючи, що подібний підхід дозволяє підприємству визначитися з тими чи іншими видами соціальної відповідальності, виходячи з особливостей кожної групи.

Відповідальність поведінки суспільної одиниці утворюють такі групи мотивів:

- прагматичні мотиви (намагання розглядати свою поведінку крізь призму користі і задоволення власних потреб);
- соціальні мотиви (намагання справами принести користь державі);
- мотиви самопізнання, саморозвитку (зумовлені потребою пізнати себе, оцінити свої сили і вміння у конкретній справі);
- мотиви морального самоствердження (зумовлені прагненням утвердити себе в статусі моральної особистості);
- правові мотиви (погляд на свою діяльність з позиції закону);
- мотиви егоїстичного самоствердження (викликані намаганням привернути до себе увагу).

У цій структурі переважають соціальні й прагматичні мотиви, які зумовлюють відповідальну поведінку при умові одночасного задоволення власних і суспільних потреб. Отже, *усвідомлення відповідальності* - це розуміння значення дій і їх наслідків з погляду норм, правил, законів. При цьому існує зовнішня (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішня (власне сумління, совість) інстанції відповідальності.

В економічній сфері відповідальність керівників і підлеглих в організації виявляється у:

- відповідальності особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання;
- відповідальності керівника за дії та вчинки персоналу;
- відповідальності керівника за дії та вчинки організації загалом;
- відповідальності працівників за стан справ в організації.

5.2. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення та складові елементи

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин основними передумовами становлення і розвитку соціальної відповідальності бізнесу є:

- перегляд традиційних поглядів на концепцію соціальної політики з позиції розширення кола її суб'єктів,
- підвищення ролі нематеріальних факторів економічного зростання та вартості організації,
- негативні демографічні тенденції, що зумовлюють потребу збереження наявного в організації кваліфікаційного потенціалу.

Соціальна відповідальність бізнесу як характерна особливість розвитку сучасного суспільства включає у себе ряд взаємозалежних тенденцій, основні з яких можна звести до наступних:

- інтеграція соціальних, екологічних, правових аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств;
- взаємодія бізнесу із суспільними одиницями на добровільній основі на засадах максимального збільшення позитивного впливу з одночасною мінімізацією його негативного впливу;
- посилення ролі та впливу на організацію акціонерів, працівників, постачальників, споживачів та територіальної громади.

Соціальна відповідальність бізнесу є концепцією діяльності господарюючих суб'єктів, що дозволяє поєднувати соціальні та екологічні аспекти і враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем діяльності організації.

Різні суспільні суб'єкти під соціальною відповідальністю розуміють різне змістове наповнення, що, насамперед, пов'язано з різними підходами до розуміння цілей діяльності організації та її ефективності зокрема.

Зокрема, на думку ряду науковців, у розумінні соціальної відповідальності бізнесу необхідно виділяти такі позиції:

- підприємці схильні розуміти соціальну відповідальність через сумлінну сплату податків, дотримання законів, своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Така позиція аргументується тим, що податкові відрахування і робочі місця мають вагомое значення для суспільного розвитку, що в кінцевому випадку забезпечує прозорість фінансових потоків у веденні господарської діяльності;
- наймані працівники соціальну відповідальність розуміють як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників. Така позиція аргументується існуванням солідарності і взаємозалежності суб'єктів соціально-трудова відносин, підвищення ефективності праці за рахунок високої мотивації, прихильності працівників, за рахунок чого розширюється ємність споживчого ринку та відповідне зростання прибутковості бізнесу;
- споживачі розуміють соціальну відповідальність як обов'язок господарюючих суб'єктів виробляти якісні товари, надавати якісні послуги та виконувати якісні роботи, надавати про них правдиву інформацію, не завищувати ціни на них, не підтримувати шкідливі звички споживачів або знаходити способи зменшення негативного впливу продукції, яка є такою за

своєю природою чи технічними характеристиками;

- керівники органів влади соціальну відповідальність розуміють як обов'язок підприємців здійснювати благодійну діяльність та робити благодійні внески, часто в обмін на право здійснювати господарську діяльність у певному економічному сегменті чи на певній території;

- окремі суспільні групи в поняття соціальної відповідальності вкладають моралізовану поведінку бізнесу через добродійність, допомогу потребуючим вествам населення та стратам суспільства;

- з позицій ділового партнерства соціальна відповідальність проявляється через формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності та фінансової відповідальності;

- суспільство в цілому (населення, громадяни країн) в поняття соціальної відповідальності вкладає раціональне споживання, відновлення використаних ресурсів та збереження природного середовища загалом. В межах цієї концепції організації на добровільній основі інтегрують екологічну політику у бізнес-стратегію та у взаємовідносини з іншими організаціями [6].

Така різновекторність розуміння соціальної відповідальності бізнесу зумовлює існування різних суб'єктів соціальної відповідальності бізнесу. Основними *суб'єктами соціальної відповідальності бізнесу* є:

- *відповідальний виробник* – організація, що виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для запобігання і ліквідації викидів шкідливих відходів;

- *відповідальний роботодавець* – організація, яка діє з нормами трудового права, або перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага для підвищення їх соціального добробуту;

- *відповідальний учасник соціальних відносин* – організація, яка бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що проявляється у добродійності соціально вразливих груп населення, підтримці освіти, науки, культури;

- *відповідальний учасник економічних і політичних відносин* – організація сумлінно сплачує податки та інші обов'язкові платежі, уникає корупції, забезпечує прозорість власних фінансових потоків;

- *відповідальний соціальний партнер* – організація формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод, професійних стандартів діяльності [6].

Соціальну відповідальність бізнесу розглядають як трирівневе поняття: соціальне зобов'язання, соціальне реагування, соціальна чутливість.

Соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання вбачає основним вектором поведінки організації її економічну та правову відповідальність перед суспільством. Вважається, що організація включається у соціально відповідальну діяльність, коли прагне до максимізації прибутку і діє

відповідно до законів, вироблених суспільством.

Соціальна відповідальність як реагування на соціальні норми та очікування визначає соціальну відповідальність як реакцію організації на очікування суспільства. Цей розповсюджений погляд передбачає формування поведінки організації у сферах, не пов'язаних з виробництвом товарів та послуг.

Соціальна відповідальність як соціальна чутливість визначає поведінку організації як попереджувальну, профілактичну, запобіжну. За цією точкою зору соціально відповідальна організація, крім перерахованих вище дій та обов'язків, активно шукає шляхи вирішення соціальних проблем (будівництво житла, розвиток інфраструктури, зайнятість молоді тощо).

Соціальну відповідальність на окремому підприємстві формують дві групи зацікавлених сторін:

- первинна (працівники, акціонери, інвестори, споживачі, постачальники);
- вторинної (територіальна громада, засоби масової інформації, неурядові організації, навчальні заклади тощо).

Рівень впливу окремих представників первинної групи визначається тим, якою є мета того чи іншого етапу розвитку підприємства. Натомість, роль представників вторинної групи визначається можливостями їх впливу на формування середовища, сприятливого для діяльності соціально-відповідальних підприємств.

Соціальна відповідальність бізнесу має багаторівневий характер. *Базовий рівень соціальної відповідальності бізнесу* передбачає своєчасну та повну сплату податків, виплату заробітної плати.

Другий рівень соціальної відповідальності бізнесу передбачає забезпечення працівників повноцінними умовами роботи, підвищення кваліфікації, профілактичного лікування. *Третій рівень соціальної відповідальності бізнесу* передбачає благодійну діяльність.

Основні форми соціалізації бізнесу реалізуються через низку наступних заходів:

- забезпечення трудових прав персоналу через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці;
- зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій;
- забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств;
- мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
- допомогу у розв'язанні житлових проблем працівників організації;
- створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві;
- удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів

якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення специфічних потреб споживачів, захист конфіденційної інформації про клієнтів);

- впровадження в діяльність принципів етичності бізнесу;
- соціально та екологічно збалансовану торгівлю (етичні відносини з партнерами та каналами постачань);
- прозорість звітності перед акціонерами, дотримання їх прав;
- соціальні інвестиції та соціально відповідальний маркетинг [8].

На вибір форм соціалізації бізнесу впливають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, зокрема: соціально-економічний стан країни, наявність історичної та культурної спадщини, досвіду соціалізації бізнесу, менталітет населення, особливості розвитку окремих територіальних утворень, моральні та етичні переконання керівників організацій, тиск з боку громадськості, прибутковість бізнесу.

Внаслідок провадження соціально відповідальної поведінки організація та суспільство отримує ряд переваг. Основними перевагами соціально відповідального підходу для бізнесу є:

- забезпечення суспільної репутації;
- збільшення обсягів продажу та ринкової частки;
- зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для мотивації працівників та утримання кадрового потенціалу на підприємстві;
- привабливість для інвесторів;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами та засобами масової інформації;
- формування безпечного середовища діяльності.

Для суспільства внаслідок соціально відповідального підходу бізнесовими структурами досягається:

- встановлення трипаризму партнерських відносин між владою, бізнесом та громадськістю,
- забезпечення соціальної захищеності населення,
- залучення інвестицій в пріоритетні суспільні сфери,
- підтримка громадських ініціатив та розвиток соціальної активності населення [11].

5.3. Моделі соціальної політики як базова передумова побудови системи соціальної відповідальності організації

Реалізація соціально відповідальної поведінки організацій у суспільстві значною мірою визначається моделлю реалізації соціальної політики держави.

Соціальна політика держави – це законодавчо спрямовані заходи держави, що спрямовані на усунення нерівності у розподілі доходів та соціальних благ, що об'єктивно існує в ринковій економіці. Історично склалися три основні моделі соціальної політики держави: ліберальна,

корпоративна і суспільна.

В основі *ліберальної моделі соціальної політики* лежить принцип, що припускає особисту відповідальність кожного члена суспільства за свій добробут.

У даному випадку роль державних структур у безпосередній реалізації соціальної політики мінімізована. Її основними суб'єктами є особистість і різні недержавні організації - соціально-страхові фонди й асоціації. Фінансову основу соціальних програм складають у першу чергу приватні заощадження і приватне страхування. Тому тут діє принцип еквівалентності, відшкодовуваності, а не солідарності. При ліберальній моделі соціальної політики держава бере на себе відповідальність за збереження лише мінімальних доходів громадян і за благополуччя найменш знедолених прошарків населення. Але, з іншого боку, воно максимально стимулює створення та розвиток у суспільстві різних форм недержавного соціального страхування й соціальної підтримки, а також різних засобів і способів одержання й підвищення громадянами своїх доходів.

В основі *корпоративної моделі соціальної політики* лежить принцип, який обумовлює, що відповідальність за своїх працівників несе організація. Створюючи систему довічного найму, організація стимулює працівників до внесення максимального трудового внеску, за що пропонує йому різні види соціальних гарантій у вигляді пенсійного забезпечення, часткової оплати медичних, рекреаційних послуг і освіти. У даному випадку і держава, і недержавні організації, і особистість також несуть частку відповідальності за соціальне благополуччя в суспільстві, але все ж значну роль тут відіграють підприємства, які мають власну розгалужену соціальну інфраструктуру та власні соціально-страхові фонди. Фінансовою основою даної моделі є в першу чергу страхові внески корпорацій. При корпоративній моделі значну роль у здійсненні соціальної політики відіграють організації роботодавців, як базовий елемент системи управління трудовими ресурсами.

В основі *суспільної моделі соціальної політики* лежить принцип солідарності, який означає відповідальність усього суспільства за своїх членів. Це так звана перерозподільча модель соціальної політики, при якій багатий платить за бідного, здоровий - за хворого, молодий - за старого. Основним суспільним інститутом, що здійснює такий перерозподіл, є держава, яка бере на себе велику частину відповідальності за соціальне благополуччя своїх громадян. Фінансовими механізмами перерозподілу служать державний бюджет і державні соціально-страхові фонди, кошти яких йдуть на забезпечення широкого спектру державних соціальних гарантій.

Отже, способи реалізації ідей соціальної держави та механізми соціальної політики можуть бути різними. Ступінь соціальності держави не завжди залежить від безпосередніх розмірів фінансової участі держави в реалізації соціальної політики. Значно більшою мірою факторами, що визначають ступінь соціальності держави, є першорядність соціальних цінностей в офіційній ідеології держави, присутність сильних демократичних політичних інститутів, наявність адміністративних умов і правового простору

для вільного функціонування різних суб'єктів господарювання та їх економічна ефективність. Жодна з моделей соціальної держави не є ідеальною, кожна має свої переваги і недоліки, однак у цілому межа можливостей соціальної держави визначається внутрішніми можливостями, варіативністю, зовнішньою відкритістю і динамічністю.

З позиції механізму формування соціальної захищеності членів суспільства виокремлюють ще дві моделі:

- *бісмарківська*, яка встановлює зв'язок між рівнем соціального захисту й тривалістю професійної діяльності. Соціальні права зумовлюються тими відрахуваннями, що виплачуються протягом усього активного життя, тобто соціальні виплати набувають форми відкладених доходів (страхових внесків). Страхові каси, якими керують на паритетних чи розмежованих засадах роботодавці й представники найманих працівників, збирають у певних установлених розмірах відрахування із заробітної плати (їх розміри встановлюються, як правило, через колективні договори), з яких формуються різні професійні страхові фонди і здійснюються соціальні виплати. Відповідальність за фінансову рівновагу і збереження цих коштів несуть правління страхових кас. Вони не повинні субсидіюватися з бюджету будь-якого рівня, тому що податковий перерозподіл, реалізований через універсальний бюджетний підхід, суперечить логіці страхової участі. Тут соціальний захист повинен бути принципово незалежним від «фінансових ін'єкцій» з боку державного бюджету. Звичайно, для громадян і сімей з обмеженими можливостями щодо активної трудової діяльності існує національна солідарна допомога, яка реалізується через муніципальні служби для малозабезпеченого населення чи добродійність, однак це є допоміжні механізми, а не основні принципи.

- *беверіджська модель* базується на тому, що будь-яка людина, незалежно від того, чи відноситься вона до економічно активного населення, має право на мінімальну захищеність у випадку захворювання, втрати здоров'я, на старість, та з інших причин, що спричиняють зниження або втрату доходів. У державах, що вибрали цю модель, діють системи страхування на випадок захворювання, прикріплення до таких систем є автоматичним, а пенсійні системи забезпечують мінімальні доходи всім старим незалежно від їхніх минулих відрахувань від заробітної плати (так звані «соціальні» пенсії - на відміну від «професійних»). Такі системи соціального захисту фінансуються через податки з державного бюджету [15].

Сучасна світова модель соціальної політики базується на глобалізаційному підході. *Глобалізаційний підхід* відображає певну практику та особливу ідею великих глобальних корпорацій, які стимулюють етичну поведінку щодо різних зацікавлених сторін, і ряд добровільних ініціатив. Вони включають кодекси поведінки, поліпшення умов праці та систем управління охороною довкілля, проектів розвитку громад, корпоративну допомогу, звітування компаній з соціальних та екологічних аспектів. У процесі глобалізації організації:

- встановлюють стандарти для своїх постачальників і

субпідрядників,

- створюють партнерську мережу, в рамках якої учасники отримують широкі можливості для просування корпоративної репутації на регіональному та макроекономічному рівнях;

- надають допомогу у плануванні та реалізації конкретних соціальних проектів та програм, реалізації корпоративних систем соціальної відповідальності

- сприяють роботі всіх зацікавлених сторін щодо впровадження довгострокових спільних соціальних проектів та програм;

- створюють банк даних соціальних та екологічних ініціатив, в реалізації яких могли б взяти участь державні органи влади, громадські організації та підприємницькі структури.

Глобалізаційні процеси розвитку соціальної відповідальності бізнесу засвідчують дві протилежних тенденцій її розвитку:

- формування національних моделей соціальної відповідальності бізнесу, які враховують існуючі регіональні розбіжності, зумовлені політичними, соціально-економічними та національними особливостями розвитку окремих країн;

- уніфікацію вимог до соціальної відповідальності підприємств, що знайшло своє відображення у розробці та поширенні міжнародних документів, загальноприйнятих систем оцінки рівня соціальної відповідальності.

5.4. Соціальна відповідальність бізнесу в громадянському суспільстві

Сучасні реалії визначають необхідність перегляду засад соціально-економічного ладу через перехід від панування олігархічно-бюрократичних структур до цивілізованих моделей соціально-орієнтованої ринкової економіки і розбудови демократичного громадянського суспільства. *Громадянське суспільство* згідно сучасних підходів до його розуміння включає у себе сукупність формальних та неформальних громадянських та громадських організацій у соціально-орієнтованій, державно-регульованій ринковій економіці.

Основною проблемою розбудови громадянського суспільства з одного боку виступає відповідальність бізнесу перед інституційними одиницями економічної системи, а з іншого той факт, що в соціально-орієнтованому демократично налаштованому громадянському суспільстві свою частку відповідальності має нести кожен учасник громадянського процесу.

Таким чином, *соціальна відповідальність* у громадянському суспільстві є філософією поведінки та водночас концепцією взаємодії між діловим співтовариством, організаціями і окремими представниками бізнесу щодо своєї діяльності, спрямованої на досягнення соціально-значущих цілей.

При цьому три провідні рушійні сили соціально-економічного процесу – роботодавці, працеємці та державні інституції повинні нести свою частку

відповідальності за дотримання соціального консенсусу. У кінцевому випадку, за наявності різноманітних, навіть протилежних інтересів різних соціальних груп (виробники товарів і послуг, споживачі, урядові інституції) тільки відповідальне ставлення до своєї рольової функції забезпечує сталий добробут співгромадян [10].

Оскільки основною спрямованістю поведінки підприємця є зростаючий прибуток, а головним економічним інтересом найманого працівника є отримання заробітної плати, то створення громадських інституцій щодо захисту їх прав (профспілки, асоціації) є необхідною передумовою для безперервного проходження господарських та суспільних процесів в цілому. При цьому державні інституції відіграють функції збалансування інтересів усіх соціальних сил.

Такий стан речей зумовив виникнення декількох форм соціальної відповідальності бізнесу у громадянському суспільстві. *„Відкрита” форма соціальної відповідальності* базується на ідеї прийняття на себе зобов’язань за розв’язання тих питань, в яких зацікавлене суспільство. Така форма охоплює добровільні та самостійно визначені типи поведінки і стратегії відповідальності перед суспільством.

„Прихована” форма соціальної відповідальності визначає офіційні та неофіційні інститути країни, через які узгоджується відповідальність організацій перед суспільством. *„Прихована” форма відповідальності* зазвичай включає в себе ті цінності, норми, правила, які найчастіше законодавчо зобов’язують підприємців будувати свою поведінку у руслі громадських, економічних та політичних інтересів країни.

Прикладом *„відкритої” форми соціальної відповідальності бізнесу* прийнято вважати

„американську модель”, оскільки вона базується на максимальній свободі індивідів. Так, трудові взаємини роботодавець-робітник є предметом двосторонньої угоди цих сторін. Право американців на охорону здоров’я переважно є саме правом вибору громадянина – чи то користуватися медичними закладами чи ні (з цим пов’язана і цілковита добровільність медичного страхування в США). Державне регулювання численних сфер соціальних взаємин стосується лише охорони базових невід’ємних прав американських громадян. Отже, переважна більшість ініціатив у сфері соціальної відповідальності є для підприємців добровільними за самою своєю природою. *„Відкритий” характер соціальної відповідальності американських організацій* частково пояснюється їх зацікавленістю у добровільних пожертвах на освіту, охорону здоров’я, пенсійні і страхові системи для персоналу та участі в різних соціальних програмах. Певною мірою відповідальна перед суспільством поведінка підприємців стимулюється відповідними податковими пільгами та заліками, закріпленими на законодавчому рівні. Проте вирішальну роль в соціально-відповідальній поведінці американських бізнесменів відіграє висока культура підприємництва, яка складається разом з набуттям громадянських цінностей та при умові мінімального вторгнення держави у приватний сектор.

Типово американський підхід в питаннях економічної відповідальності переважно сфокусований на прибутковості бізнесу і на відповідальності підприємців перед своїми акціонерами. Європейці в дану групу взаємин включають також відповідальність перед працівниками підприємств і місцевими громадами.

Показовим прикладом «прихованої» форми соціальної відповідальності бізнесу може слугувати європейська модель ринкової економіки. На відміну від американської моделі, де спільна відповідальність ініціюється самими підприємцями, європейські підприємці відзначилися більшою поміркованістю у питаннях власної відповідальності перед суспільством. На відміну від корпоративної діяльності американських підприємців, які ініціюють самі свою соціальну відповідальність, в Європі остання регулюється, як правило, нормами, стандартами і законами певних держав.

Характерною особливістю європейської моделі соціальної відповідальності є його державне регулювання. В багатьох європейських країнах законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування й охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання та інші соціально значущі питання. Для європейців характерна юридична відповідальність для будь-якої форми соціальної відповідальності. Європейський бізнес вважає державу інститутом, що приписує їм гарантії правила поведінки. У той час у США державні приписи сприймаються, здебільшого, як втручання в особисту свободу окремих господарюючих суб'єктів.

Водночас добродійність і благодійність не настільки популярними в Європі, як в Америці. Це пояснюється, насамперед, більш високим рівнем оподаткування в Європі, і, як наслідок, у добродійних заходах європейські підприємці беруть участь переважно через юридично закріплені механізми.

Таким чином, основними *принципами соціально відповідальної поведінки бізнесу в громадянському суспільстві* є:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць та виплата легальних зарплат;
- неухильне дотримання вимог чинного законодавства (податкового, трудового, екологічного тощо);
- ефективне ведення бізнесу, спрямоване на підвищення добробуту своїх акціонерів;
- розбудова добросовісних стосунків з усіма суспільними одиницями;
- задоволення громадських очікувань та загальноприйнятих норм у практиці ведення господарської діяльності;
- внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти розвитку місцевого співтовариства.

Споживчі аспекти взаємодії організацій зі своїми споживачами втілюють прообраз взаємин держави зі громадянами. Мова, насамперед йде про споживчу економіку, в якій люди спочатку навчилися реалізовувати свою

владу у стосунках з організаціями, що їх обслуговують (магазини, перукарні, туристичні агентства тощо), а потім навчилися ставати суспільно відповідальними громадянами. У цьому напрямку „споживча економіка” є важливим критерієм розвитку справжнього громадянського суспільства.

Цивілізоване демократичне суспільство чітко визначає рамкові угоди не тільки між державою і бізнесом, але й з громадянами країни, основні з яких можна звести до наступних правил:

- державні інституції повинні забезпечити рівний та ефективний контроль за виконанням усіма агентами ринку соціальних, податкових та інших фіскальних зобов'язань, встановлених законом;

- державним структурам усіх рівнів слід відмовитися від методів прямого чи побічного примусу бізнесу на виконання соціальних зобов'язань понад законодавчо встановлений рівень;

- держава має спрямувати зусилля на формування сприятливої громадської думки стосовно підприємництва та їхньої конструктивної ролі в соціально-економічному розвитку;

- підприємці і бізнесмени мають чесно, у повному обсязі виконувати соціальні зобов'язання, встановлені законом;

- підприємці мають інформувати громадськість про свою соціальну активність. При цьому звітність має бути добровільною, а підприємці самі вирішують, які аспекти соціальної активності розкривати.