

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

“Менеджмент організації”
(опорний конспект дистанційного курсу)

КИЇВ – 2005

Шаров Ю.П., Вишинська Н.І., Маматова Т.В. Менеджмент організації (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. – К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2005. – 182 с.

Р е ц е н з е н т и:

Бакуменко В.Д. – доктор наук з державного управління, професор, директор науково-дослідного інституту державного управління та місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентіві України.

Зайцева Л.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

В опорному конспекті викладені матеріали, що розкривають сутність менеджменту, його основних категорій та їх взаємозв'язок при побудові підсистем управління та виробництва на підприємстві, характеризують сучасні підходи і моделі управління в рамках інтегрованих систем менеджменту, дають повне системне уявлення про стратегічне планування та управління на підприємстві, розкривають проблеми і підходи до управління персоналом та формування організаційної культури.

Розраховано для слухачів спеціалізації “Управління підприємством, установою, організацією” спеціальності “Управління суспільним розвитком”.

Посібник також буде корисним для практичних працівників підприємств, установ і організацій, аспірантів, слухачів та студентів управлінських спеціальностей.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ, ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Тема 1.1. Організації та менеджмент в соціальному управлінні
- Тема 1.2. Підприємство: поняття, системно-структурні характеристики, середовище діяльності, зміни та розвиток
- Тема 1.3. Основи побудови підсистеми управління на підприємстві
- Тема 1.4. Основи побудови підсистеми виробництва на підприємстві

Тема 1.1. Організації та менеджмент в соціальному управлінні

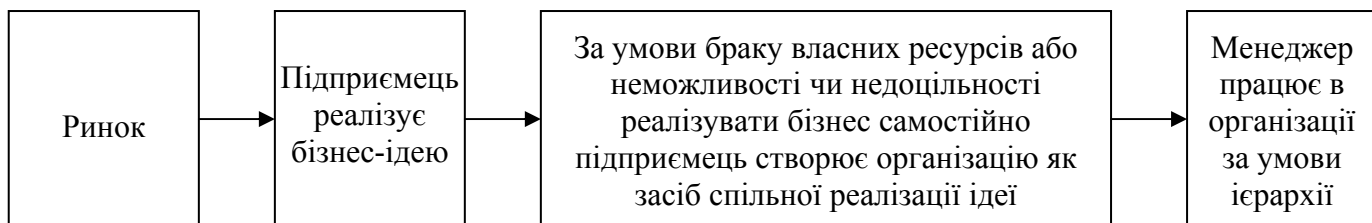


Рис.1.1. Виникнення організації як передумови менеджменту

▲ **Організація** – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети у межах адміністративно і юридично оформленої соціотехнічної системи первинного (базового) рівня.



Рис.1.2. Поняття менеджменту

▲ **Менеджмент** – сукупність внутрішньоорганізаційних процесів визначення цілей, координації ресурсів, спонукання людей до спільної діяльності для досягнення цілей організації та забезпечення її довготривалого виживання у зовнішньому оточенні.

! Менеджмент здійснює координацію всіх сфер діяльності, підрозділів, рівнів ієрархії в організації.

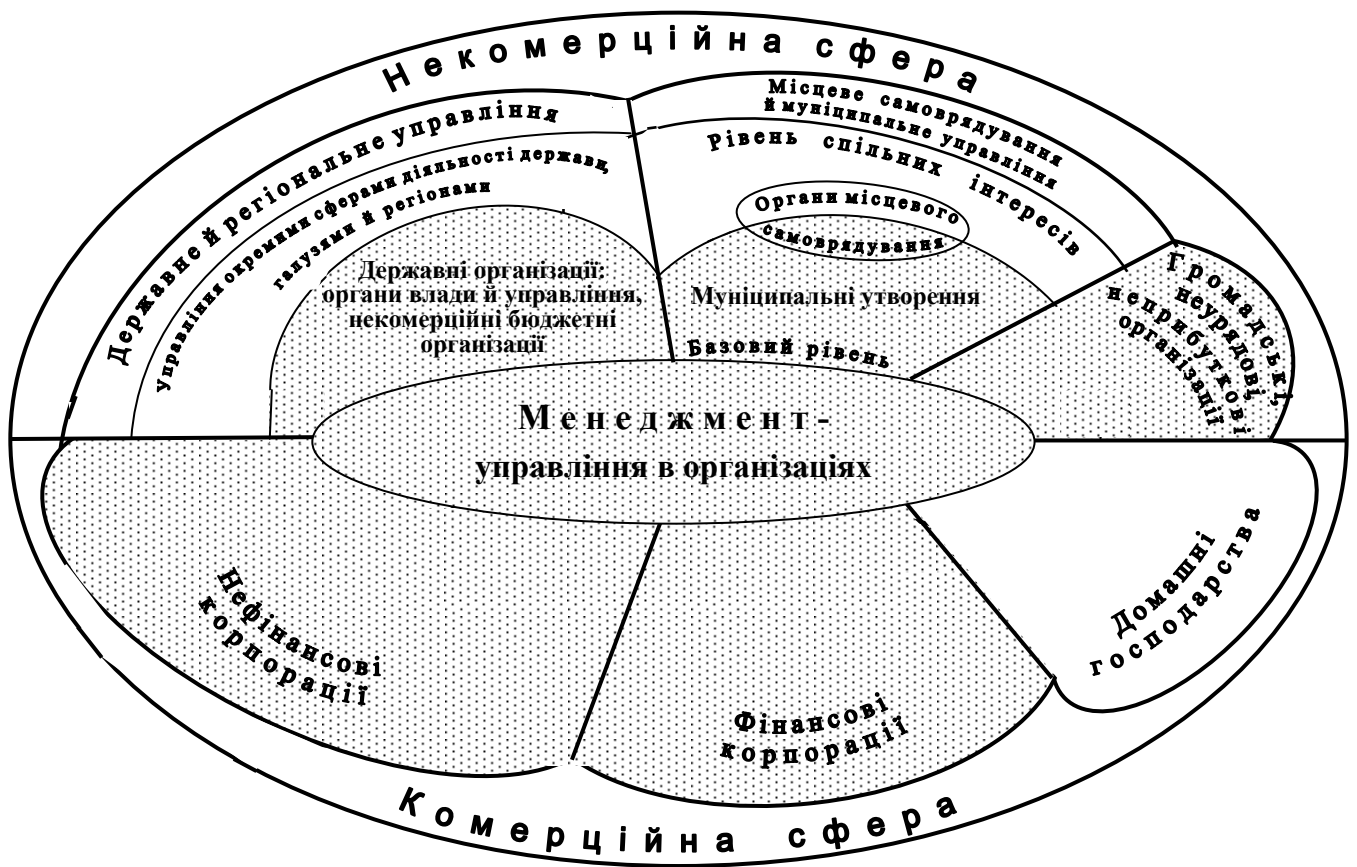


Рис. 1.3. Сфера менеджменту у соціальному управлінні

Особливості управлінської праці:	
▪ неоднорідність;	
▪ короткочасність;	
▪ різноманітність і незначна повторюваність робіт;	
▪ фрагментарність.	

▲ **Менеджер** – представник особливої професії, професійний управлінець, який має спеціальну підготовку, засвоїв певну суму знань і навичок, специфічний стиль і стандарти поведінки, зовнішніх манер тощо.

Порівняльна характеристика підприємця та менеджера

	Менеджер	Підприємець
Статус	Професійний найманий керівник, має постійну посаду.	Має економічну й організаційну незалежність. Ризикує особистим капіталом. Працює “на себе”.
Відношення до організації	Працює в системі ієрархії відносин. Підпорядковується “верхам”, віддає розпорядження “вниз”.	Взаємовідношення на діловій основі, партнерські, неформальні. Безпосередньо бере участь у роботі.
Професійна підготовка	Має спеціальну підготовку, володіє “наукою” менеджменту.	Спецпідготовка не обов’язкова. Наголос на комерційні та особисті здібності.
Ставлення до своєї ролі, зовнішніх атрибутів статусу	Усвідомлює свою особливу роль, має особистий стиль, стандарти поведінки, систему цінностей, професійних та особистих інтересів. Надає великого значення зовнішнім атрибутам свого статусу.	Не звертає суттєвої уваги на “рольові” ознаки та зовнішні атрибути.

Рівні менеджерів та особливості менеджменту на кожному рівні

Нижній рівень менеджменту (operative management):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ безпосередньо відповідають за використання ресурсів і якість робіт; ▪ великий ступінь різноманітності і мінливості робіт; ▪ найбільш тісний контакт з виконавцями; ▪ потрібна швидкість у рішеннях; ▪ часовий горизонт рішень, як правило, менш двох тижнів.
Середній рівень менеджменту (mid-management):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ є буфером у передачі рішень згори донизу і навпаки, велика ймовірність перекручення інформації; ▪ великі відмінності в характері виконуваних робіт; ▪ часто звільняються у першу чергу під час боротьби за економію.
Вищий рівень менеджменту (top-management):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мала кількість таких осіб; ▪ дуже велика значущість особистості; ▪ головне призначення - ухвалення стратегічних рішень; ▪ величезна відповідальність і ризик у рішеннях; ▪ робота, як правило, “безперервна”, триває і поза межами робочого часу.

▲ *Роль – набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі чи посаді.*

! **Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але ж не на її зміст.**

РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Міжособистісні ролі
пов'язані з формальним
авторитетом

Головна фігура
очолює презентації і
церемонії

Лідер
виконує роль формального
голови організації,
спрямовує підлеглих та
мотивує їх для досягнення
організаційних цілей

Здійснюючий зв'язки
працює з людьми поза
системою з метою
здобуття інформації чи
покращення іміджу
організації

Інформаційні ролі
приміщують менеджера
до „нервового центру”
організації

Монітор
менеджер постійно вивчає
обстановку для отримання
інформації

Розповсюджувач
передає спеціальну та
привілейовану
інформацію, яка є
недосяжною для
підлеглих

Представник
виступає від імені
організації

Вирішальні ролі
Використання
менеджером ресурсів для
вживання заходів

Підприємець
усвідомлене і
контрольоване внесення
змін для удосконалення
організації та її адаптації
до середовища

Усуває порушення
приймає адекватні
коригуючі заходи у
відповідь на тиск чи зміни,
які не піддаються
особистому контролю

Розподільувач ресурсів
вирішує, кому які ресурси
передати, виходячи із
стратегічних цілей

Посередник
веде обговорення з іншими
організаціями або підрозді-
лами, маючи на меті отри-
мати користь для власного
підрозділу або організації

Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

Тема 1.2. Підприємство: поняття, системно-структурні характеристики, середовище діяльності, зміни та розвиток

▲ **Підприємство** – господарська одиниця ринкової економічної системи, у якій планомірно з'єднуються фактори виробництва для виготовлення та реалізації товарів чи послуг і досягнення головних цілей відповідно до призначення (місії) даної господарської одиниці.

▲ **Підприємство** – це суб'єкт, що самостійно хазяює й має права юридичної особи. Це означає, що підприємство має відокремлене майно і відповідає за своїми обов'язками цим майном. Воно виступає в цивільному обороті й судах від свого імені. Засновниками підприємства можуть бути власники майна або уповноважені ними органи й особи. Підприємство діє на підставі статуту, затвердженого власником.

▲ **Підприємство** є складною виробничо-економічною системою, що характеризується наявністю єдиного майнового комплексу, певного виробництва (технології і продукції) і трудового колективу.



Отже, на підприємстві існує єдність майна, справи і працюючих на цьому майні і заради цієї справи людей.

▲ **Ціль діяльності підприємства** – задоволення матеріальних і соціальних інтересів власників і працівників підприємства на основі доходу, отриманого від реалізації продукції або послуг, що відповідають суспільним потребам.



Як система підприємство складається з двох основних підсистем:

- виробництва (керованої);
- управління (керуючої).

Підсистема управління реалізує відносно керованої підсистеми всі основні (загальні) функції управління.

Системно-структурні характеристики підприємства як організації:

<ul style="list-style-type: none">▪ власники;▪ організаційно-правова діяльності (ОПФД);▪ вищі цілі (місія);▪ виробничі цілі;▪ сфери діяльності (види бізнесу та продуктів);▪ місце розташування;▪ розмір (масштаб діяльності);▪ система довготривалих господарських зв'язків;▪ оснащення виробничими факторами:<ul style="list-style-type: none">- труд (персонал);- земля;- капітал (майно, техніка, технологічні та інформаційні системи, грошові кошти, цінні папери, інтелектуальна власність, гудвіл);- підприємницька здатність;- інформація;▪ виробнича структура – склад виробничих підрозділів (цехів, служб) та їх взаємозв'язки;▪ управлінська структура – склад, ієрархія та взаємозв'язки управлінських підрозділів.	

Типи об'єднань підприємств (інтегровані форми бізнесу)

Асоціація	Створюється для постійної координації господарської діяльності. Не має права втручатися до виробничої діяльності учасників і не є вищим органом по відношенню до них.
Консорціум	Тимчасове об'єднання для досягнення якої-небудь спільної мети з використанням сильних сторін і наявних ресурсів кожного з учасників.
Корпорація	Об'єднання для спільної реалізації виробничих, комерційних, наукових та інших інтересів на підставі делегування корпорації окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.
Концерн	Складна форма організаційно-фінансового об'єднання, в якій здійснюється спільна діяльність на підставі централізації переважної кількості основних функцій управління і фінансової залежності від одного чи групи підприємств.
Холдинг	Господарюючий суб'єкт, в якому холдингова (материнська) компанія володіє контрольними пакетами акцій інших (дочірніх) господарюючих суб'єктів.
Промислово-фінансова група	Об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові і проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають наметі отримання прибутку, і яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також з метою виробництва кінцевої продукції.

▲ **Френчайзинг** – угода, згідно з якою виробник чи єдиноосібний розповсюджувач продукту – володар торгівельної марки (френчайзер) надає ексклюзивні права іншій фірмі (френчайзі) використовувати свою промислову власність в обмін на суворе дотримання технології та інших умов виробництва (продажу) даного продукту і виплату платежів роялті.

!	<p>Френчайзинг дає підприємцю (малій фірмі) можливість значно легше започаткувати нову справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою фірми-френчайзера, яка може надавати:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ відпрацьовану технологію, ноу-хау чи товар, модель, дизайн, які вже зарекомендували себе на ринку; ▪ інструкції щодо організації бізнесу, стандарти обліку і управління фінансами, управлінські консультації; ▪ визнану рекламу; ▪ визнану торгівельну марку; ▪ короткотермінові кредити на пільгових умовах; ▪ оренду власного обладнання.
----------	---

▲ **Венчурне підприємництво (ВП) (венчурний бізнес)** – діяльність, яка спеціалізується на здійсненні принципово нових ідей шляхом реалізації “ризикових проектів”.



На відміну від звичайного підприємництва ВП характеризується підвищеним рівнем невизначеності і ризику і орієнтоване на майбутній попит. **Необхідні компоненти ВП:** венчур, венчурний капітал, система державної підтримки венчурного підприємництва.

▲ **Венчур** – мала дослідницька і досвідно-конструкторська фірма, яка розробляє і здійснює “ризиковий проект”.

▲ **Венчурний капітал** – інвестиції в “ризикові проекти” на підставі концепції “схваленого ризику”, типовою особливістю яких є відсутність вимоги обов’язкового повернення кредиту: ризикуючий суб’єкт заздалегідь погоджується на можливу втрату коштів за умови невдачі проекту, проте у випадку успіху він отримуватиме як плату за ризик дуже високу норму прибутку (30-100%).



Підприємство залежить від зовнішнього середовища:

- у відношенні ресурсів;
- у відношенні споживачів та інших стейкхолдерів.

▲ **Стейкхолдери (stakeholders)** – особи, групи чи організації, які можуть впливати на діяльність підприємства, його ресурси або оцінку результатів.

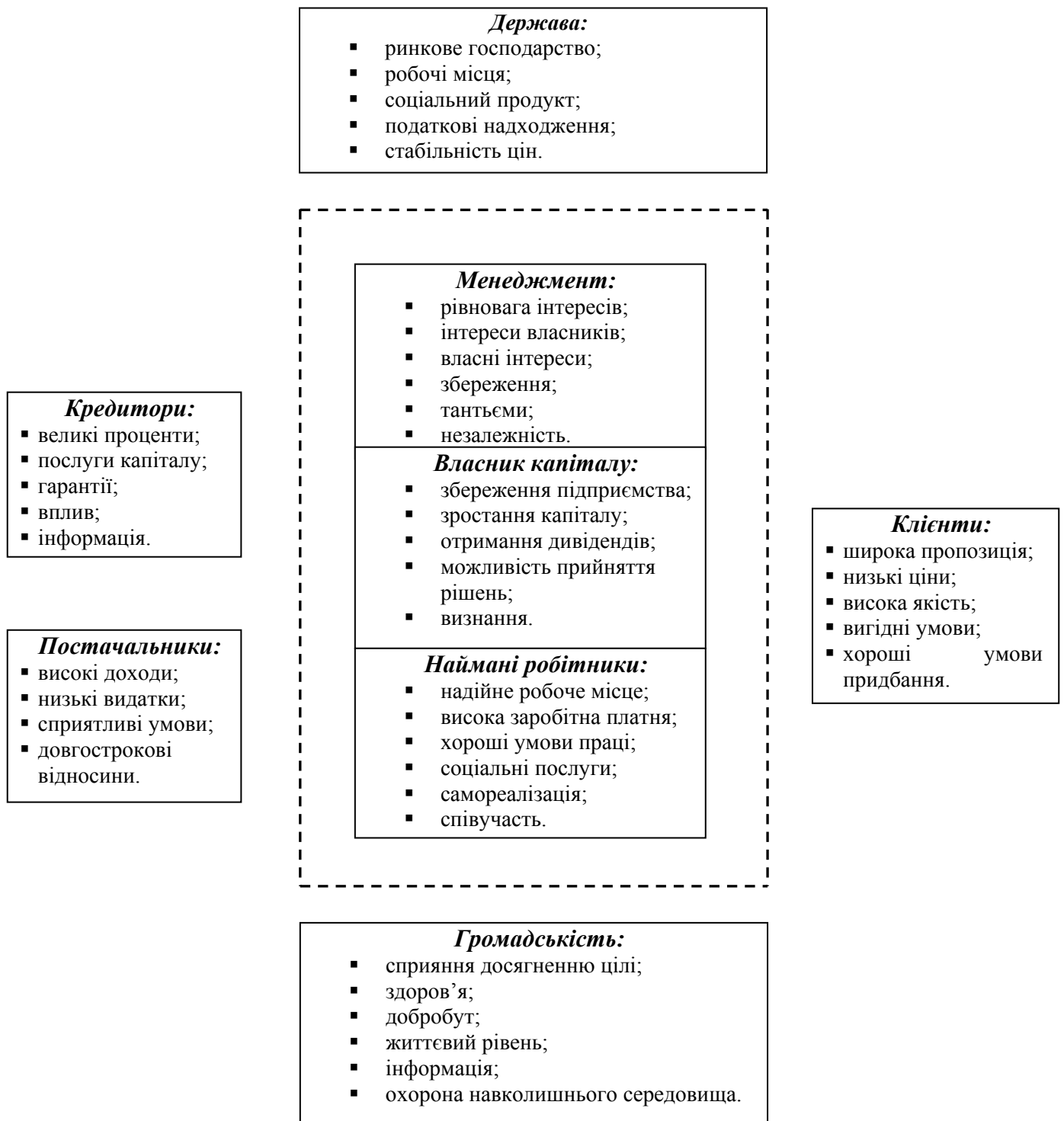


Рис.1.5. Стейкхолдери організації

! Зовнішнє середовище організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників, які вимушені зосередити увагу на його змінах та впливі на внутрішню побудову організації. Зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем реалізує функція маркетингу у сукупності із стратегічним плануванням.

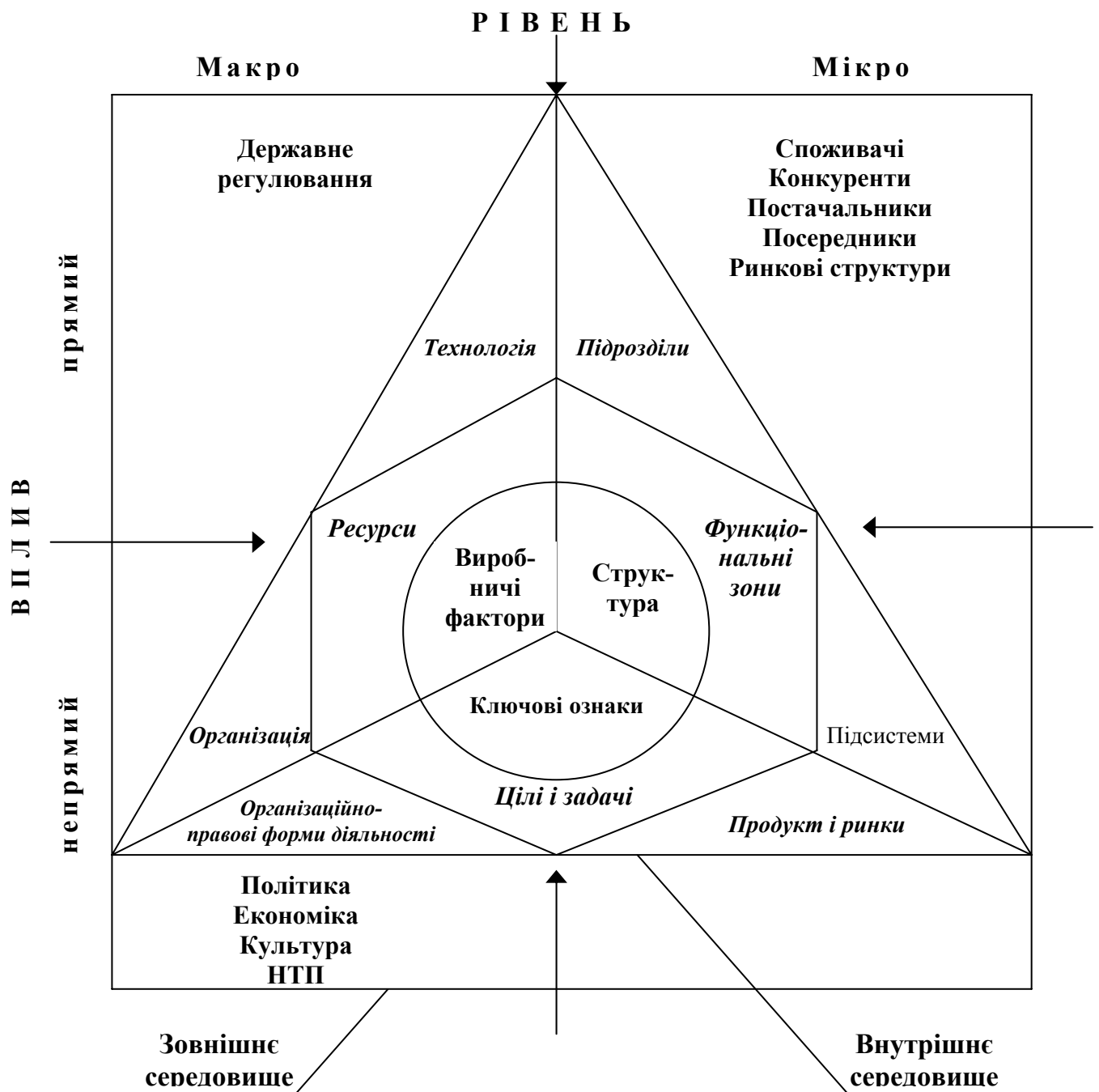


Рис. 1.6. Середовище діяльності підприємства

! Системно-структурні характеристики підприємства певною мірою є сталими, але у процесі діяльності (функціонування та розвитку) підприємства вони є динамічними та мають тенденцію до постійних змін.

▲ *Функціонування* – підтримка життєдіяльності системи, збереження і відтворення її функцій цілісності й якісної визначеності.

! Для функціонування достатнім є умови, що людина володіє засобами праці, засоби праці здатні змінювати предмет праці, результат праці відповідає потребам ринку.

▲ *Розвиток* – надбання нової якості, укріплення стану системи в умовах зовнішнього оточення, що змінюється.

! **Розвиток характеризує зміни в засобах і предметі праці, в людині.**

! **Функціонування стримує розвиток і одночасно є його джерелом. Розвиток руйнує багато процесів функціонування, однак створює умови для підвищення його стійкості.**

▲ *Криза підприємства* – екстремальна ситуація з важкопрогнозованими наслідками, яка ставить під загрозу високопріоритетні цінності і цілі підприємства, його платоспроможність і характеризується обмеженими часовими і ресурсними можливостями впливу менеджменту на її виправлення.

▲ *Реструктуризація* – планомірні радикальні зміни у базових системно-структурних характеристиках організації та зв'язках між ними для адаптації до нових умов і вимог зовнішнього середовища.

Сфери реструктуризації

▪ виробнича система;	
▪ управлінсько-організаційна система;	
▪ фінансова система;	
▪ система відносин власності;	
▪ персонал і організаційна культура.	

Типи реструктуризації

Стратегічна	має на меті зміцнення конкурентних переваг і збільшення ринкової вартості фірми.
Поточна (реактивна)	має на меті виведення фірми з передкризового чи кризового стану.

! **Одним з ключових напрямків реструктуризації українських підприємств є подолання надмірної централізації функцій управління. У сучасних умовах потрібна гнучка реакція на зміни ринкової ситуації, і у значній кількості випадків ефект від самостійної діяльності окремих ділових одиниць збільшується порівняно із спільною роботою у межах занадто великих конгломератних утворень.**

Ефекти раціональної децентралізації управління:

1. Забезпечення реальної господарської самостійності ділових одиниць, зосередження відповідальності за результати роботи на безпосередніх виробниках.
2. Поява підвищеної матеріальної зацікавленості безпосередніх виробників у високих кінцевих результатах, реалізація принципу “заробленості” доходу, підвищення стимулів ресурсозбереження, маневру потужностями і ресурсами, максимізації прибутку.
3. Поява можливості самостійного витрачання доходу колективу, вибору привабливих і ефективних систем заохочення персоналу в межах зароблених коштів.
4. Підвищення якості і оперативності управлінських рішень за рахунок наближення осіб, що приймають рішення, до місць виникнення проблем.
5. Підвищення ролі керівників трудових колективів, значущості їх професійних і особистісних якостей, кваліфікації, поява мотивації до постійного навчання для збереження конкурентоспроможності.

!	<p>У процесі реструктуризації великих підприємств у напрямках оптимізації рівня централізації управління краще виявляються ефекти раціональної централізації і створення інтегрованих форм бізнесу (корпорацій, холдингів, концернів, промислово-фінансових груп), які організуються на нових ринкових добровільних засадах і забезпечують учасникам об'єднань синергетичний ефект від спільної діяльності.</p>
---	--

Ефекти раціональної централізації функцій управління:

1. Можливість створення “стратегічного центру” і зміцнення стратегічних функцій управління для забезпечення конкурентних переваг учасникам об'єднання.
2. Можливість добровільної на взаємовигідних економічних підставах концентрації на привабливих умовах фінансових ресурсів для здійснення великих проектів в інтересах учасників об'єднання.
3. Підвищення привабливості корпоративних утворень для інвесторів за рахунок, з одного боку, можливості цільового використання коштів для конкретної, відносно незалежної ділової одиниці, і зниження фінансового ризику при вкладенні коштів в “солідну” ринкову структуру, з другого боку.
4. Гнучкість і додаткові можливості у підтримці ефективності всієї компанії за рахунок більшої можливості придбання на стороні акцій перспективних виробництв і продажу власних неперспективних виробництв без відчутної втрати ринкової позиції.
5. Можливості централізованого виконання для учасників об'єднання обслуговуючих та забезпечувальних функцій, за якими доцільно діяти “єдиним каналом” (постачання, маркетинг, фірмова торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, виставки, зв'язки з громадськістю, підготовка кадрів і т.і.).
6. Можливість створення потужної централізованої інноваційної служби (науково-технічного центру), утримання якої було б недоцільним для окремого учасника об'єднання.

!	Першочергову увагу при реструктуризації слід приділяти “службам майбутнього”:
▪ Маркетинг	Він дозволяє зорієнтувати всю діяльність організації на клієнта (“робити правильні речі”).
▪ Нововведення	На ринку, хто не впроваджує нововведення, той “прогорає”. Треба подолати традиційні недоліки інноваційних служб вітчизняних підприємств: цільова замкнутість на внутрішньовиробничі потреби, відсутність належного зв'язку з потребами споживачів, антистимулююча витратна система оплати праці і т.п. Потрібна перебудова в напрямку створення єдиних інноваційних служб підприємств чи спільних спеціалізованих науково-технічних центрів, розвитку внутрішнього підприємництва (інтрапренерства), організації малих венчурних підприємств як сателітів великих корпорацій, застосування гнучких матричних структур управління і тимчасових творчих колективів і т.п.
▪ Фінанси	В умовах конкуренції і реальної можливості банкрутства, розвитку фінансових і фондових ринків служба фінансового менеджменту є одною з визначальних. Потрібно змінити пріоритети між фінансовою і бухгалтерською службами на користь першої – саме тут приймаються фінансові рішення. Найважливіші сфери фінансової служби: моніторинг фінансового стану підприємства, його споживачів і постачальників, фінансова експертиза договорів та проектів, робота на фінансовому ринку, аргументований вибір банку та налагодження плідних контактів з ним з метою доцільного використання сучасних банківських технологій та ін.
▪ Планування	В ефективному менеджменті це засіб не тільки адаптації до майбутнього, але ж і впливу на нього. Особливої ваги набуває планування в умовах кризового стану, реструктуризації підприємств. Потрібне створення ефективної служби стратегічного планування, засвоєння персоналом сучасних методик стратегічного планування (див. наступний розділ).
▪ Персонал	Базова цінність менеджменту. Замість відділів кадрів потрібне створення ефективної служби управління персоналом, яка б забезпечила постійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу до рівня сучасного менеджменту, пошук і виховання дійсних лідерів, створення дійових систем мотивації та стимулювання людей, високу якість трудового життя.

Тема 1.3. Основи побудови підсистеми управління на підприємстві

Розподіл праці в організації:

Вертикальний	відділяє роботу по координації діяльності від самої діяльності і породжує ієрархію.
Горизонтальний	визначає напрямки і види робіт і породжує функції і функціональні області діяльності.

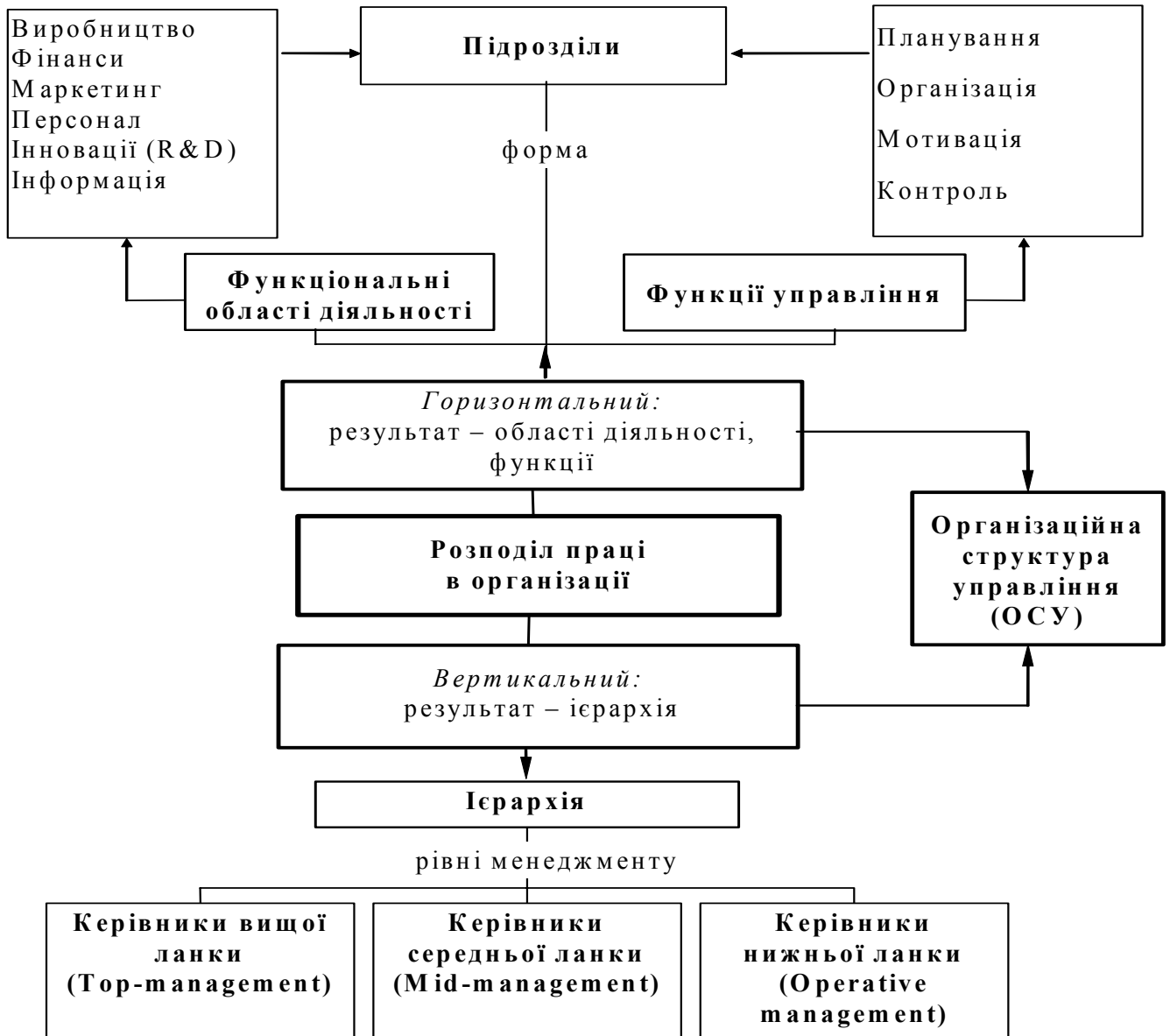
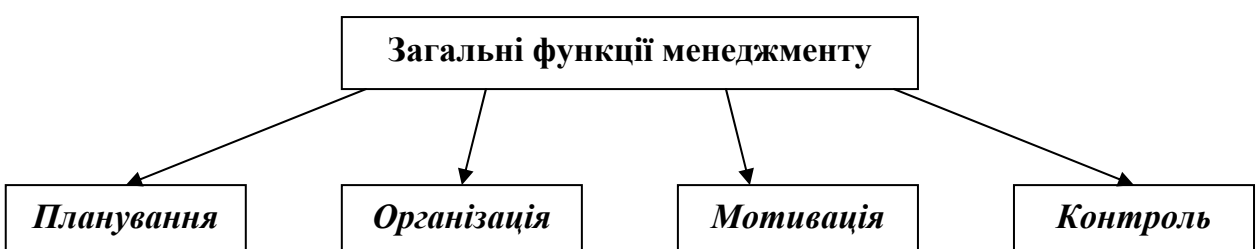


Рис. 1.7. Розподіл праці в організації та його результати

▲ **Функції** – спеціалізований вид діяльності в управлінні.



Ознаки функцій:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ для їх виконання створюються спеціальні елементи структури управління (підрозділи) чи посади; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вони мають “статутний” характер, тобто регламентуються нормативними документами;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ невиконання функцій має адміністративні чи юридичні наслідки; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексність – виконання кожної функції містить елементи інших функцій.

▲ *Функція планування – визначення цілей та шляхів їх досягнення.*

Підфункції планування:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ передбачення (прогнозування, розробка сценаріїв); ▪ моделювання (розробка і аналіз альтернатив); ▪ програмування (розробка планів дій). 	

Позитивна роль планування в організації:

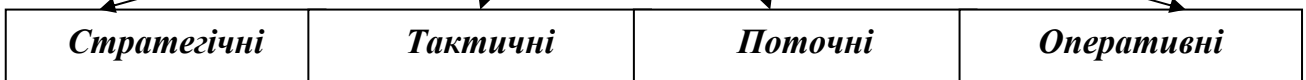
<ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечує узгодженість дій персоналу і підрозділів; ▪ знижує вплив невизначеності; ▪ визначає альтернативні дії і найбільш раціональну альтернативу; ▪ зосереджує увагу на пріоритетних напрямках; ▪ встановлює показники для контролю і оцінки результатів діяльності. 	

!	Результати планування – плани і планові показники.
----------	---

Форми планів:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ традиційний план; ▪ проект; ▪ бізнес-план; ▪ програма; ▪ бюджет; ▪ політика (основні напрямки і правила). 	

За своїм призначенням плани поділяються на:



▲ *Функція організації – розподіл і групування робіт і ресурсів, раціональне з'єднання і координація виробничих факторів у часі та просторі і створення деякої структури (форми діяльності).*

!	Реалізується за допомогою організаційного проектування, яке визначає і обґрунтовує можливі рішення стосовно:
▪ Розподілу праці	визначає ступінь глибини спеціалізації.
▪ Департаменталізації	здійснює групування робіт та видів діяльності за певною ознакою – функціональною, продуктовою, географічною, ринковою.
▪ Делегування повноважень	визначає ступінь централізації-децентралізації, систему підпорядкування груп (департаментів) і окремих осіб керуючому з певними повноваженнями, визначає діапазон контролю – кількості підпорядкованих керуючому). Делегування повноважень передбачає, що той, хто приймає на себе делеговані повноваження і відповідальність, погоджується, таким чином, вважати себе підлеглим. Тобто делегування повноважень – це засіб виконання роботи за допомогою інших осіб.
▪ Координації	забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості діяльності у просторі та часі шляхом створення і використання формальних та неформальних механізмів.

▲ *Функція мотивації – забезпечення внутрішнього спонукання виконавця до дій для досягнення цілей організації.*

!	Ефективна мотивація повинна враховувати цінності (найбільш стійкі компоненти у поведінці людей) та їх потреби, які визначають модель поведінського процесу: <i>цінності — потреби — інтереси — відносини — думки — дії.</i>
---	--



Рис. 1.8. Ієрархія потреб за А.Маслоу

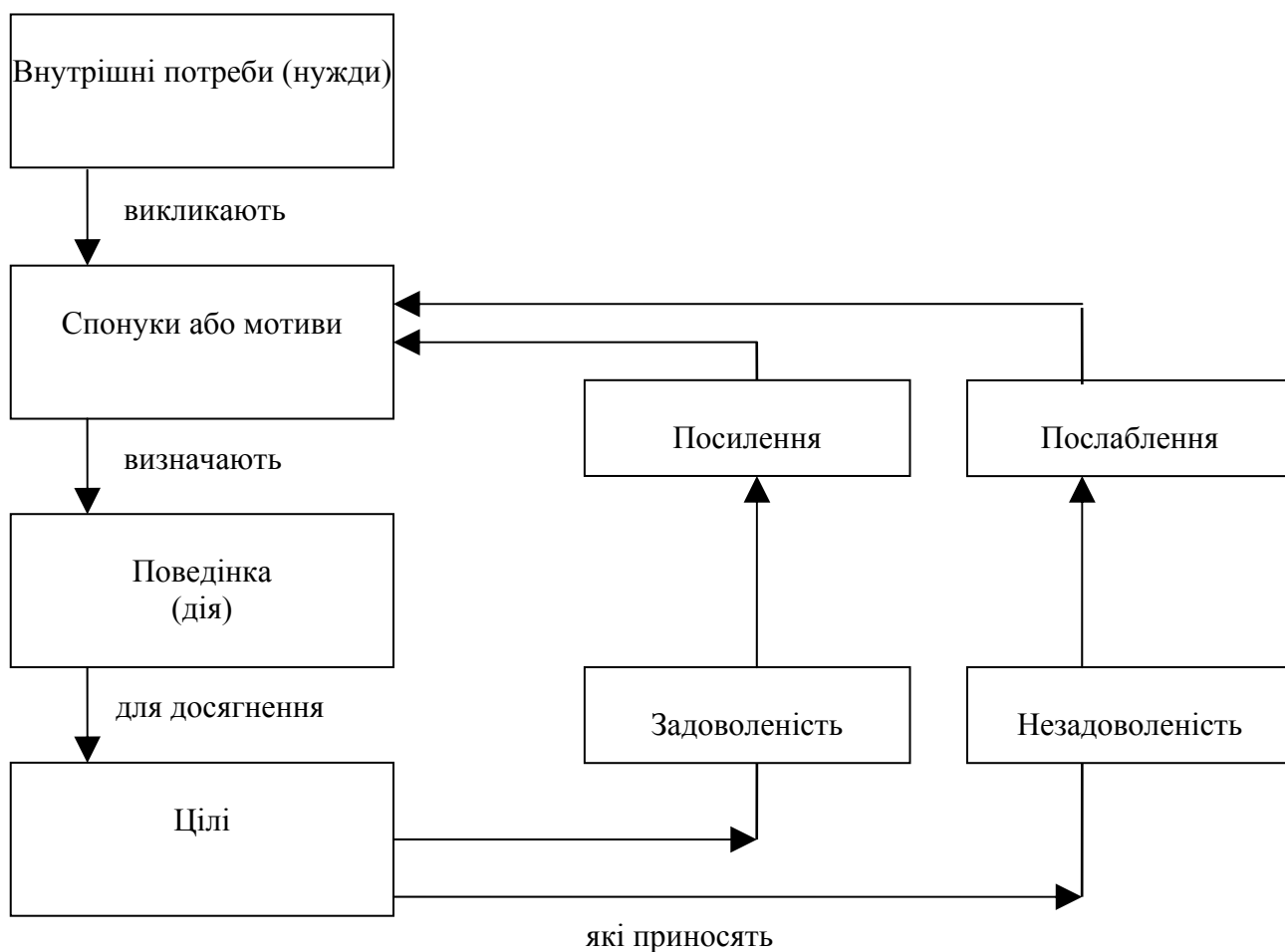


Рис. 1.9. Модель процесу мотивації

▲ **Функція контролю** – виявлення відповідності діяльності та її результатів встановленим орієнтирам.

Підфункції контролю:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ облік (вимірювання результатів); ▪ перевірка (спостереження, моніторинг процесів); ▪ аналіз (порівняння того, що досягнуто, з тим, що очікувалося). 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					

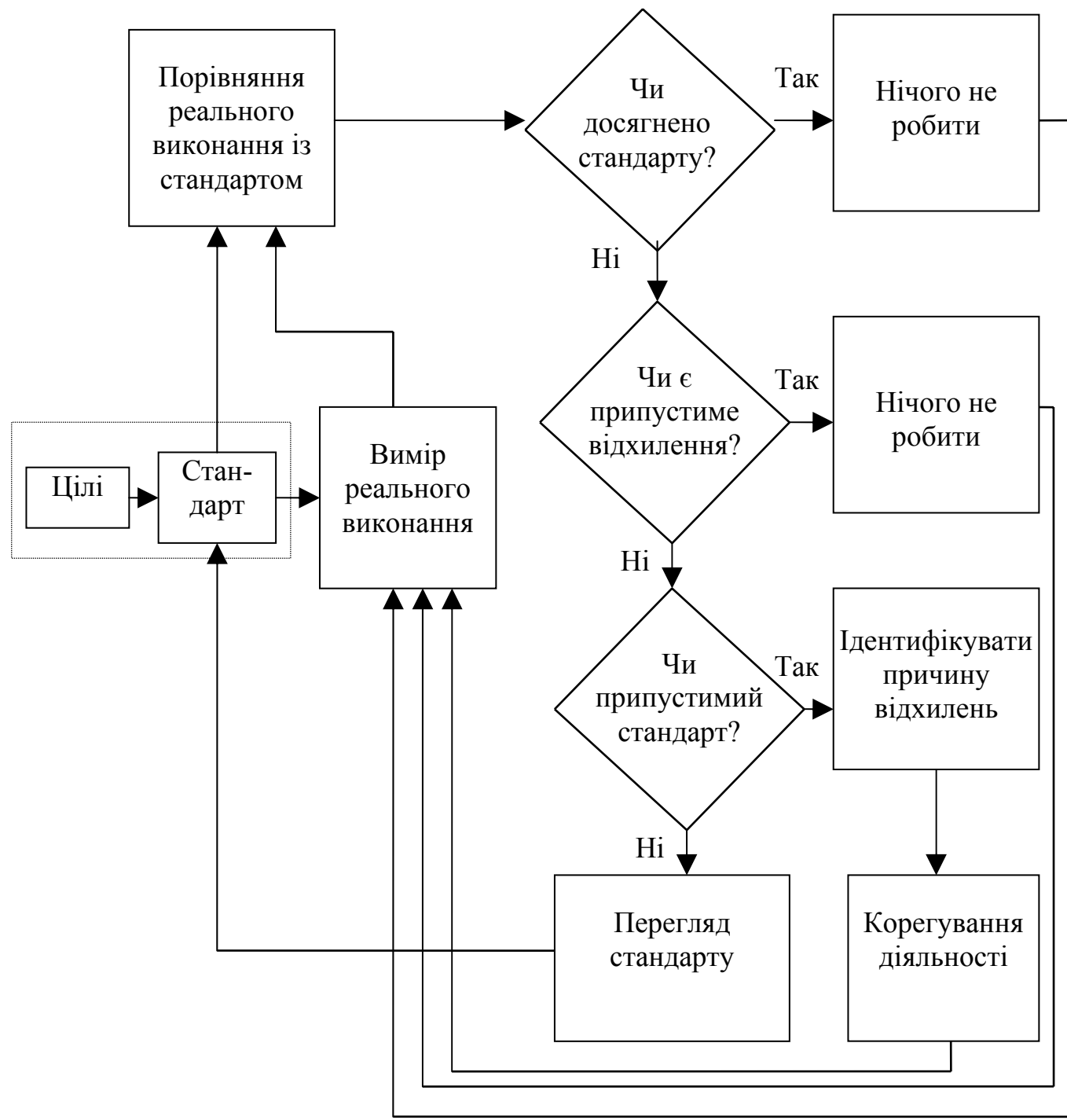


Рис. 1.10. Модель процесу контролю

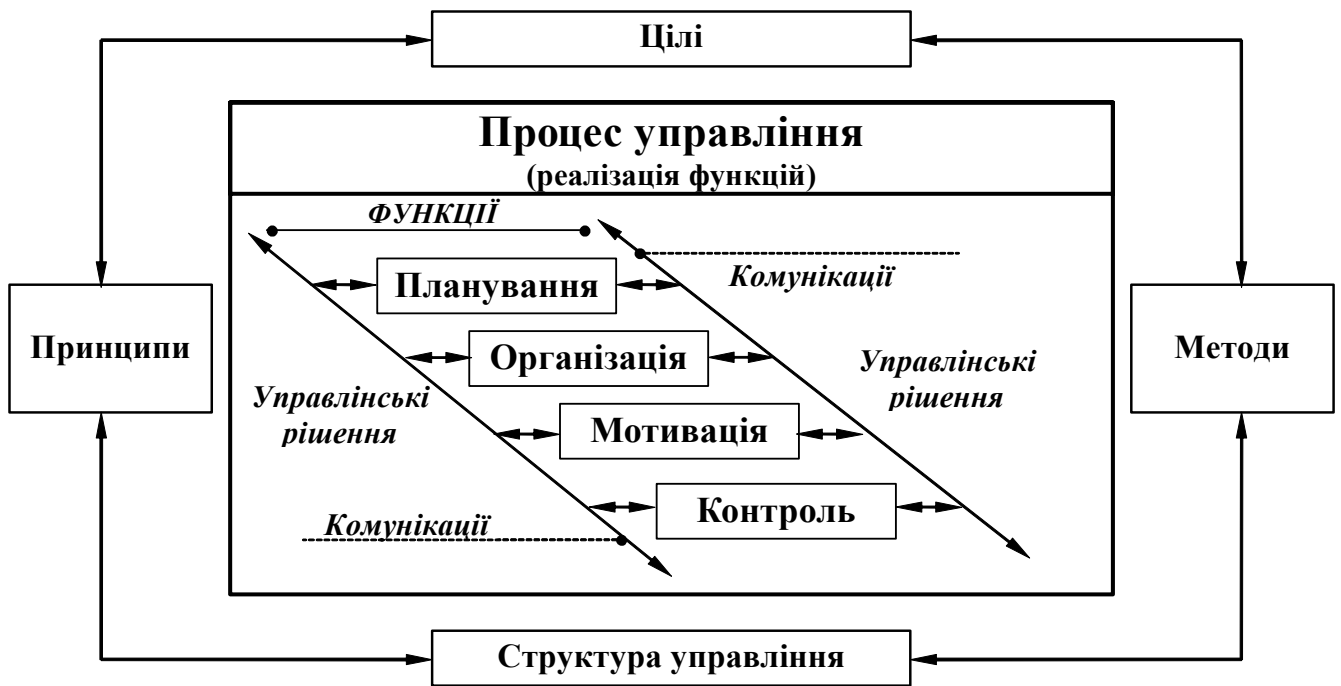


Рис. 1.11. Взаємозв'язок основних категорій менеджменту в процесі управління в організації

▲ **Ціль** – бажаний стан організації у майбутньому чи результат, якого вона прагне.

▲ **Дерево цілей** – логіко-графічний спосіб структуризації цілей на підцілі та задачі.

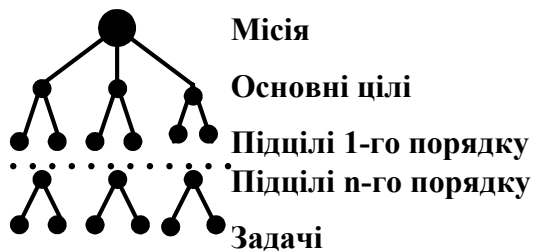


Рис. 1.12. Дерево цілей

▲ **Задачі** – роботи, які треба виконати для досягнення цілей певного рівня.

Категорії задач:

- робота з людьми;
- робота з предметами і засобами праці;
- робота з інформацією.

▲ *Методи менеджменту – способи реалізації функцій менеджменту.*

Типологія методів менеджменту:

Економічні	діють через матеріальні стимули.
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	використовують відносини влади і підпорядкування, діють через інтерес самозбереження людини. Організаційні (системні) – засновані на підпорядкуванні людини правилам і нормам системи, де вона працює; мають довготривалий характер і реалізуються через інструкції, регламенти, норми. Розпорядчі – використовуються при відхиленні від правил системи чи при необхідності скоригувати її діяльність; реалізуються через єдиночасні адміністративні акти: видання наказів, розпоряджень, рішень.
Соціально-психологічні	реалізуються через діяння на психологію, соціальні потреби й інтереси людини, її становище у колективі, престиж.
Правові	створюють правові рамки діяльності.

▲ *Принципи – основні правила діяльності.*

!	Принципи є теоретичною, заснованою на об'єктивних закономірностях, конкретизацією характерних особливостей управління в окремих сферах. Принципи тісно пов'язані з методами. Вони формуються на основі загально визнаних, постійно і послідовно застосовуваних методах. Але якщо методи мають альтернативний характер, тобто окремі з них можна обирати для застосування у конкретній ситуації, то принципи на обирають, їм слідує.
----------	---

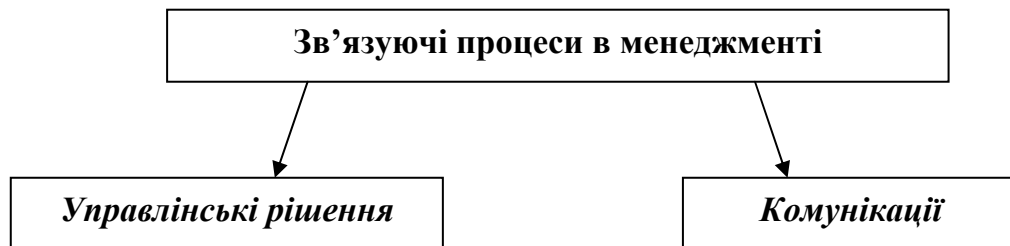
Позитивні ефекти застосування принципів в управлінні організацією:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ дають орієнтири поведінки у повсякденних відносинах, показують, що є цінним, що заохочується; ▪ дають уявлення про тактику керівництва; ▪ зміцнюють авторитет організації; ▪ сприяють підвищенню продуктивності праці шляхом наголосу на пошуках сенсу в роботі; ▪ дають орієнтири для навчання і підвищення кваліфікації. 	
--	--

!	Використання принципів на практиці може реалізовуватися шляхом прийняття до уваги ступеню їх виконання при оцінці робітників, при призначенні окладів, плануванні просування по службі. Наслідками відхилення від принципів можуть бути догана чи попередження, затримки у службовій кар'єрі, відсторонення від посади.
----------	---

Деякі принципи управління компанією “Люфтганза” (Кельн, Німеччина):

1. Ми орієнтуємо наші послуги на народне господарство Німеччини.
2. Ми перевозимо максимально надійно, регулярно, пунктуально.
3. Ми працюємо з урахуванням наукових поглядів.
4. Нашою ціллю є приналежність до кращих авіакомпаній світу, виходячи з нашої компетенції у галузі авіації та техніки і постійної готовності до обслуговування.
5. Ми пропонуємо нашим клієнтам, і особливо діловим людям, найкращі умови сервісу на землі та у повітрі.
6. Нашою ціллю є забезпечення соціального захисту наших співробітників.
7. Нашою ціллю є забезпечення прибутку нашим акціонерам.
8. Ми є надійними прогнозованими партнерами.
9. Наша етика проявляється у наших діях.



▲ *Управлінське рішення – продукт труда в управлінні, акт вибору альтернативи дій.*

Дії суб'єкта			
задача	засоби	відповідальність і заохочення	строки
↕	↕	↕	↕
знаю	можу	бажаю	встигаю
Реакція об'єкта			

Рис. 1.13. Модель управлінського рішення

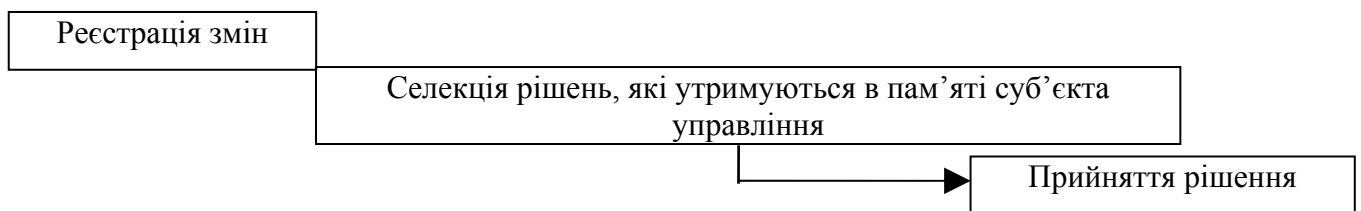


Рис. 1.14. Інтуїтивна технологія прийняття рішень

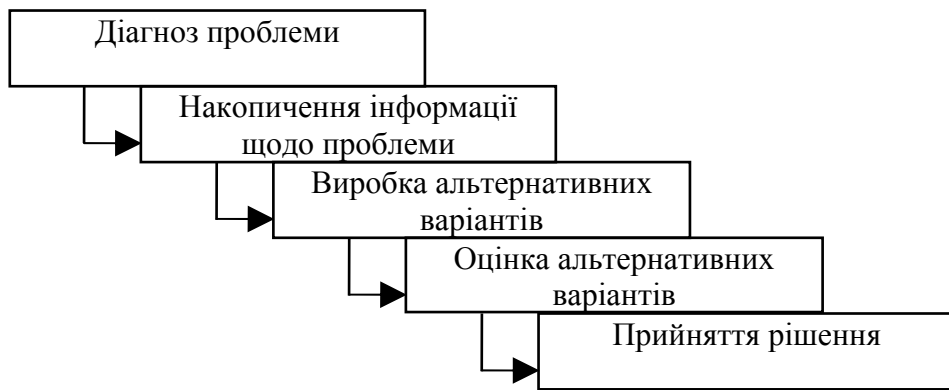


Рис. 1.15. Раціональна технологія прийняття рішень

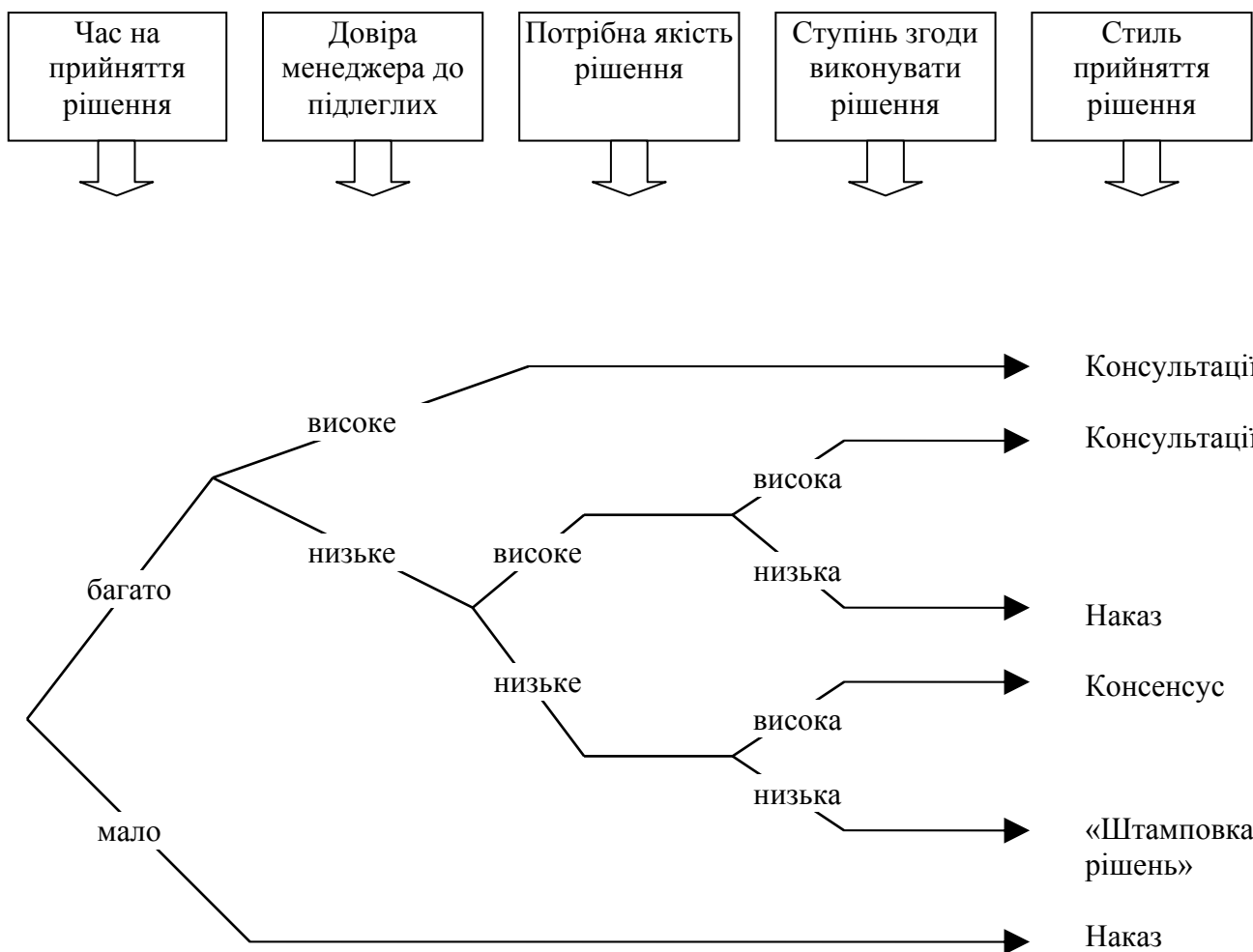


Рис. 1.16. Дерево стилів рішення

Вплив типу проблеми на вибір стилю рішення

<i>Тип проблеми</i>	<i>Стиль рішення проблеми</i>
Коли:	1. Наказ
1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати.	Рішення приймається керівником незалежно від інших, з використанням інформації, яку він має.
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість.	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи.
3. Якість та згода однаково важливі.	3. Консультації Рішення приймається керівником, за використанням думки підлеглих.
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими.	4. “Штамповка рішень” Рішення приймається найбільш легким та найбільш швидким способом (“штампуються”).

▲ **Комунікації** – спосіб отримання інформації через процес обміну її смисловими значеннями.

! **Простіша модель комунікацій S-M-R**, де *S* (source) – джерело, що посилає повідомлення *M* (message) одержувачу *R* (receiver).

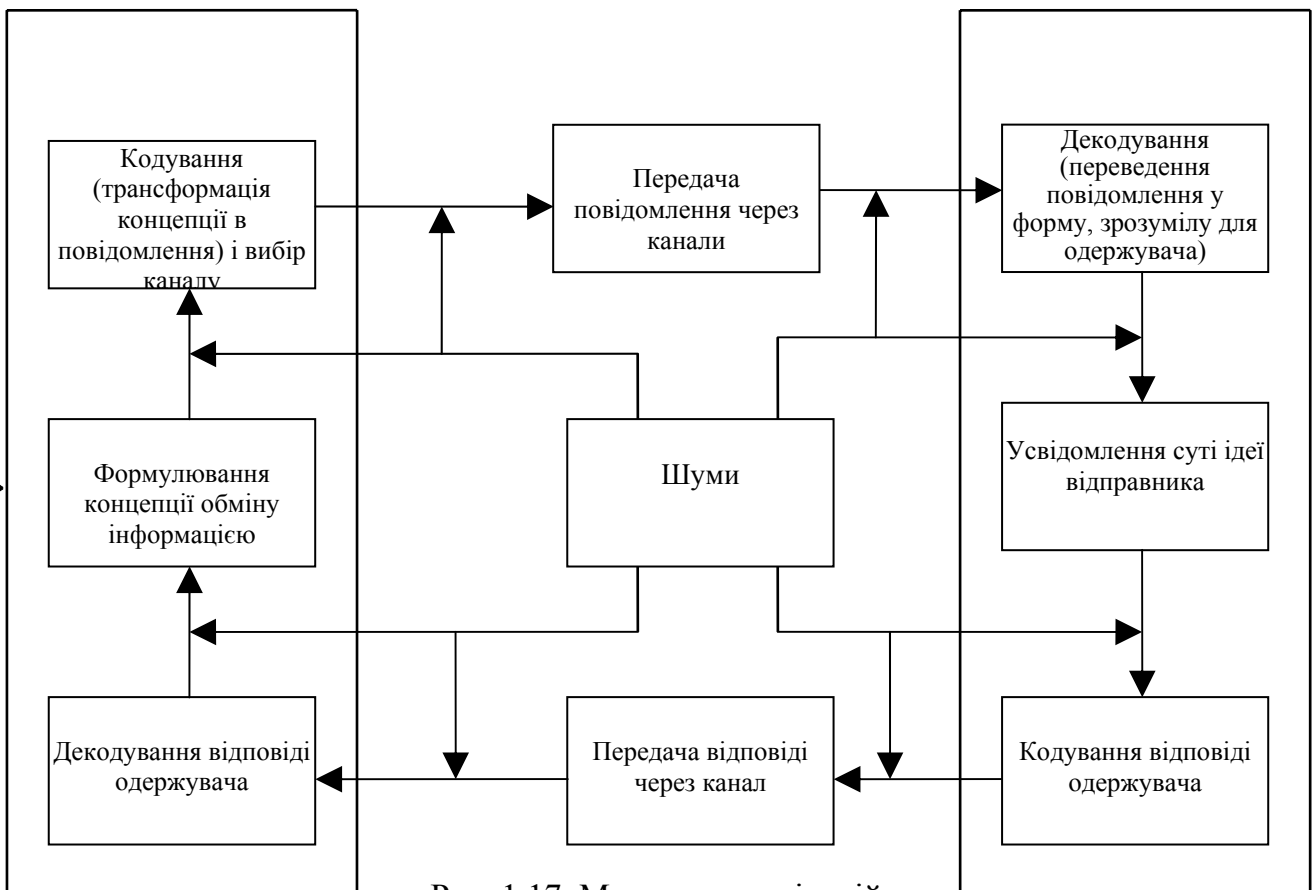


Рис. 1.17. Модель комунікацій

(Відправник)

(Одержувач)

▲ Комунікаційна мережа – форма організації інформаційних потоків.

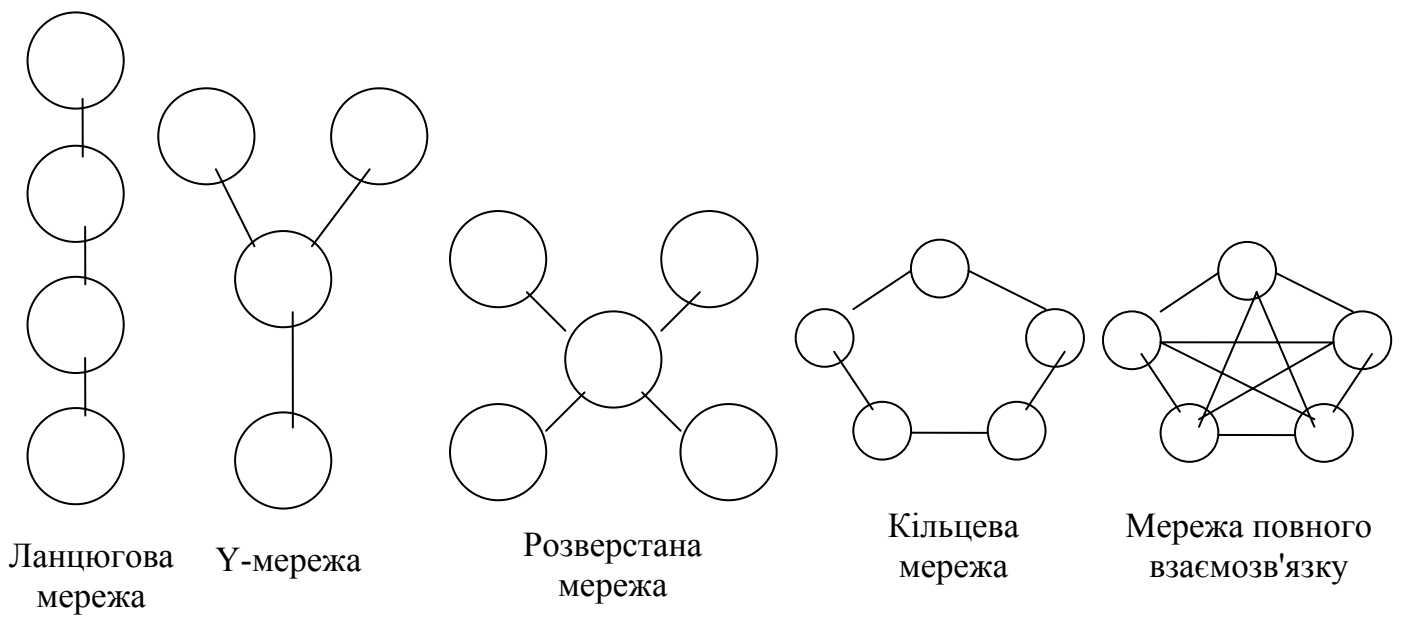


Рис. 1.18. Типи комунікаційних мереж

Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Типи мереж				
	Ланцюгова	Y-мережа	Розверстана	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення.	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення.	висока	висока	висока	низька	середня
3. Ймовірність наявності лідеру.	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан учасників комунікації.	середня	середня	низька	високе	високе

Порівняльна характеристика усного та письмового методів комунікації

	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Метод усної комунікації</i>	Швидкість обміну інформацією	Можливість використання неадекватних слів
	Присутність хорошого зворотного зв'язку	Можуть бути пропущені істотні деталі
	Відносна легкість застосування	Слухач часто забуває частину повідомлення
	Добре сприймається проста інформація	Перекручення інформації при передачі третій і т. д. особі
<i>Метод письмової комунікації</i>	Інформація є постійною та зберезуваною	Вимагає значних затрат часу
	Інформація є відчутною та перевірюваною	Не гарантує зворотного зв'язку
	Добре сприймається об'ємна та складна інформація	–

▲ *Організаційна структура управління (ОСУ) – форма системи управління, сукупність управлінських підрозділів та логічних взаємовідносин між рівнями управління і функціональними підрозділами.*

Лінійна ОСУ

<i>Переваги:</i>	<i>Недоліки:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ єдиноначальність; ▪ високий рівень відповідальності керівника; ▪ простота взаємодії; ▪ скоординованість підлеглих. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ необхідність високої компетенції керівника; як наслідок – небезпека дилетантизму; ▪ обмеженість масштабів управління; ▪ складність розподілу питань по рівнях керівництва.

Функціональна ОСУ

<i>Переваги:</i>	<i>Недоліки:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока спеціальна компетенція; ▪ оперативне прийняття рішень; ▪ гнучкість системи. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ знижена відповідальність керівників; ▪ єдиноначало не зберігається; ▪ система ускладнюється.

Лінійно-штабна ОСУ

<i>Переваги:</i>	<i>Недоліки:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ сполучення високої якості рішень і координованості. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ у великих системах знижена координованість; ▪ ускладнення системи.

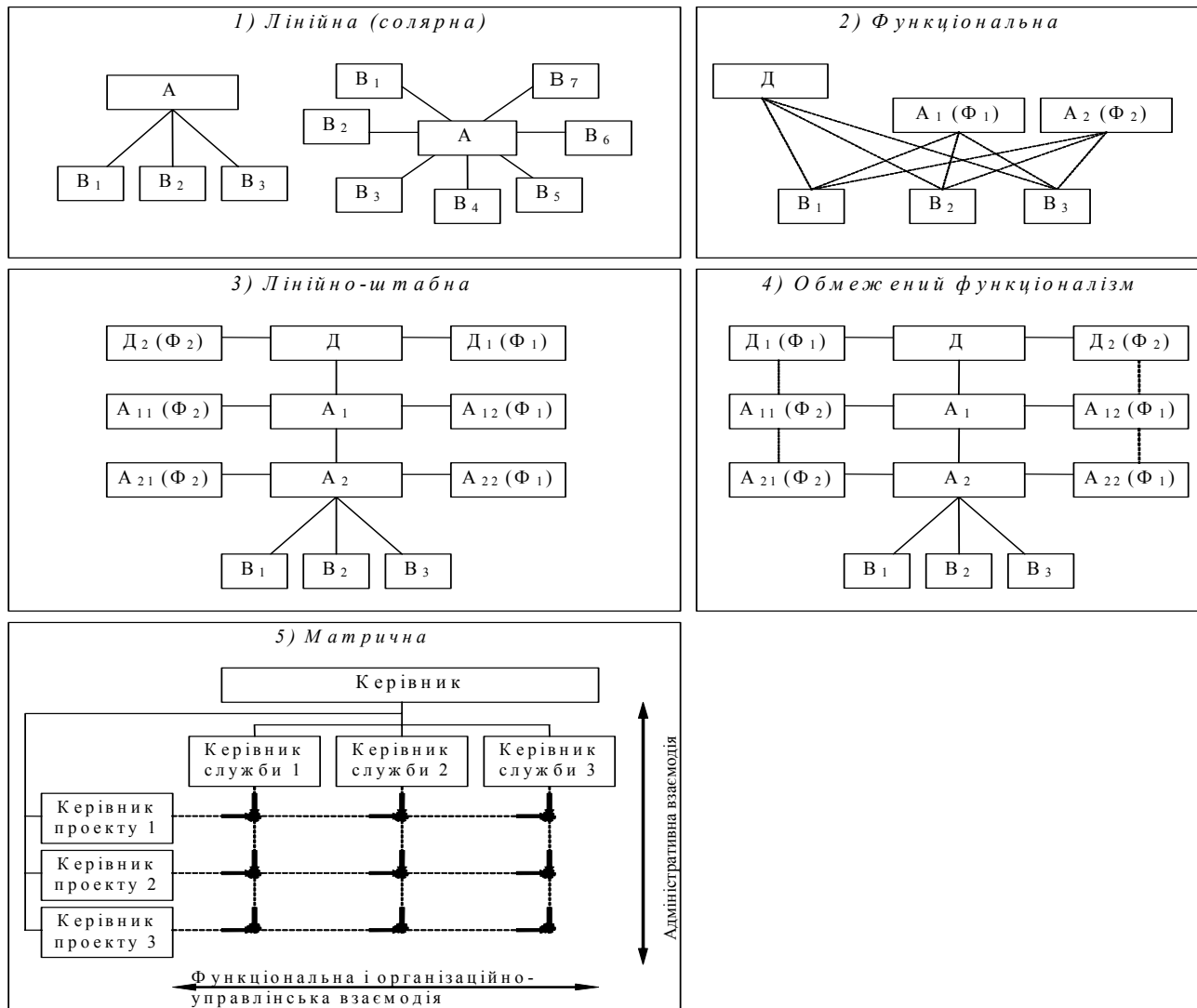


Рис. 1.19. Базові типи організаційних структур управління

Класифікація цехів

Основні	<p>Виготовляють основну продукцію, для випуску якої створене підприємство.</p> <p>На машинобудівних підприємствах вони поділяються так:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ заготівельні (ливарні, ковальські, штампувальні, розкрийні, термічні та ін.), ▪ оброблювальні (пресові, механічні, фарбувальні, термічні й ін.), ▪ збиральні (вузлової зборки, головної зборки). <p>На металургійних підприємствах до основних цехів відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ доменні; ▪ сталеплавильні; ▪ прокатні.
Допоміжні	<p>Забезпечують основні та інші цехи енергією та виробничими послугами.</p> <p>На машинобудівних та інших підприємствах до них відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ремонтні; ▪ енергетичні (теплоелектростанції, цехи мереж і підстанцій, газоочищення, кисневі, парокотельні, воздуходувні та ін.); ▪ транспортні цехи і господарства; ▪ інструментальні та штампові; ▪ модельні; ▪ складське й тарне господарства та ін.
Підсобні	<p>Забезпечують виробництво сировиною, основними та допоміжними матеріалами.</p> <p>До підсобних цехів металургійного заводу відносяться такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ агломераційні; ▪ фабрики з виробництва окатишів; ▪ коксові; ▪ вогнетривкі; ▪ вапняно-доломітні; ▪ копрові та ін.
Побічні	<p>Виготовляють продукцію з відходів виробництва або випускають товари широкого вжитку.</p> <p>На металургійних та машинобудівних підприємствах до них відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ шлакоцементні; ▪ шлакоцегельні; ▪ цехи металевого посуду; ▪ цехи металевої та іншої меблі; ▪ інші цехи з виготовлення товарів широкого вжитку.

!	У залежності від складу основних цехів розрізняють підприємства з повним і неповним циклом.
----------	--

!	Машинобудівне підприємство з повним циклом містить у собі заготівельні, обробні і збиральні цехи.
----------	--

!	Типи структур машинобудівних підприємств залежать від наявності тих або інших груп основних цехів.
----------	---

Типи структур машинобудівних підприємств

<i>Групи основних цехів</i>	<i>Типи структур машинобудівних підприємств</i>				
	<i>З повним циклом</i>	<i>Заготівельно-обробні</i>	<i>Збиральні</i>	<i>Заготівельні</i>	<i>Обробно-збиральні</i>
Заготівельні	X	X		X	
Обробні	X	X			X
Збиральні	X		X		X

!	Для металургійного підприємства повного циклу необхідна наявність доменних, сталеплавильних і прокатних цехів.
----------	---

Організація виробничого процесу у часі полягає:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ У встановленні раціональної послідовності виконання та сполучення у часі всіх елементів процесу, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> – по відношенню до окремої одиниці (партії) предмету труда; – по відношенню до циклів обробки окремих одиниць (партій) предмету труда. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ У розрахунку часових параметрів процесу (тривалість елементів, циклів та циклів обробки суміжних одиниць предметів труда) та розробці заходів з їх раціоналізації. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ У встановленні раціонального режиму роботи підприємства та окремих його підрозділів. 	

Принципи організації виробничого процесу у часі

Безперервність	Зводиться до ліквідації або мінімізації різних перерв між елементами процесу обробки предмету труда, який має піддаватися постійному діянню безпосередньо живого труда чи засобів праці або діянню сил природи (охолодження, кристалізація, затвердіння і т.п.). Реалізація принципу сприяє скороченню тривалості процесів, підвищенню їхньої продуктивності, а значить – росту продуктивності праці, поліпшенню використання основних і оборотних фондів.
Пропорційність	Полягає в забезпеченні якомога більшої відповідності пропускної здатності (продуктивності) суміжних елементів процесу. Елемент процесу, що викликає затримку у виконанні суміжного елемента, називається “вузьким” місцем процесу. Диспропорції (“вузькі” місця) призводять до зниження ступеня безперервності процесу і відповідних економічних утрат. Отже, принципи безперервності та пропорційності тісно пов’язані і недотримання другого приводить до невиконання першого.
Паралельність	Полягає в паралельному (одночасному) виконанні окремих структурних елементів виробничого процесу. Найбільш повна реалізація принципу досягається при економічно доцільному поділі процесу на елементи, що здатні обробляти предмет труда незалежно друг від друга, і забезпеченні рівної завантаженості у часі елементів процесу, що можуть виконуватися одночасно.
Прямоточність	Полягає в забезпеченні найкоротшого шляху проходження предметом труда всіх елементів виробничого процесу. Вимагає розташування виробничих підрозділів по можливості в порядку технологічного процесу, щоб виключити далекі, зустрічні, поворотні й інші нераціональні переміщення предмету труда.
Ритмічність	Полягає у випуску в рівні проміжки часу кількості продукції відповідно до виробничого завдання, тобто внутрішніх та зовнішніх потреб. Окремим випадком ритмічності є рівномірність – випуск у рівні проміжки часу рівної кількості продукції. В умовах виробництва, що змінюються, і багатомономенклатурності продукції рівномірність нереальна і може бути досягнута лише при випуску у великих масштабах однорідної продукції. Ритмічність припускає чітку регламентацію виробничого процесу з метою виведення його на сталий режим, при якому кожний наступний цикл повторює попередній у часі й у просторі.

За характером повторюваності у часі елементи процесу поділяються на:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ циклічні; ▪ нециклічні; ▪ змішані. 	

▲ **Циклічними** є елементи процесу, що систематично повторюються з обробкою кожної одиниці (партії) предмету труда.

▲ **Цикл** – сукупність елементів процесу, які повторюються з обробкою кожної одиниці (партії) предметів труда.

▲ **Нециклічними** є елементи процесу, що виникають у часі періодично або епізодично і безпосередньо не пов'язані з обробкою кожної одиниці (партії) предмету труда.

▲ **Змішаними** є елементи процесу, які містять у своєму складі як циклічні, так і нециклічні складові.

Сполучення елементів процесу у часі розглядається у двох аспектах:

1. По відношенню до одиниці предмету труда.	
2. По відношенню до суміжних одиниць (партій) предмету труда, тобто до циклів.	

! Сполучення елементів процесу по відношенню до одиниці предмету труда може виконуватися у трьох видах: послідовне сполучення, паралельне сполучення, послідовно-паралельне сполучення.

▲ **Послідовне сполучення** – при обробці одиниці предмету труда кожний наступний елемент процесу розпочинається лише після закінчення попереднього (одразу або через певний проміжок часу).

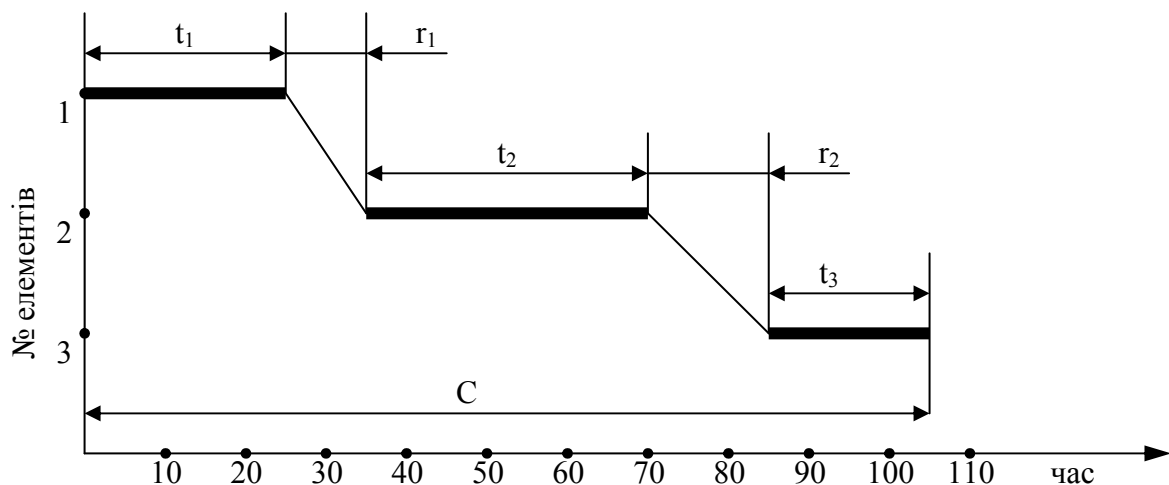


Рис. 1.20. Графік циклу обробки предмету праці при послідовному виконанні елементів процесу

▲ **Паралельне сполучення** – при обробці одиниці предмету труда кожний наступний елемент процесу здійснюється водночас з попереднім з певним зрушенням у часі.

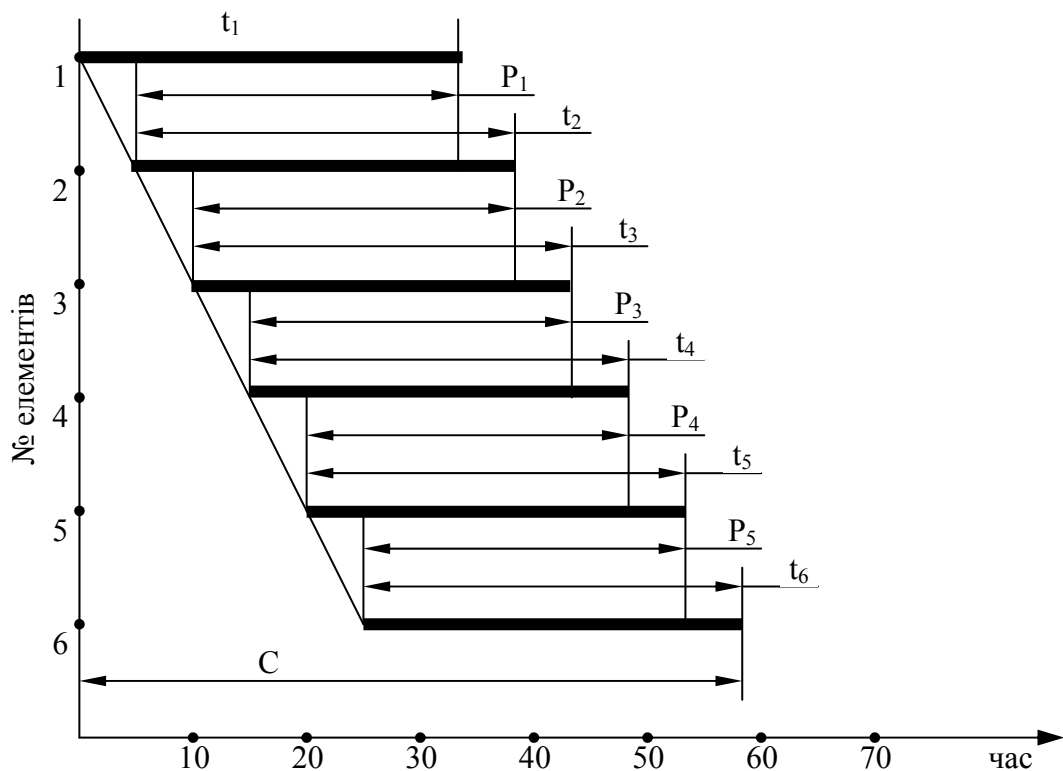


Рис. 1.21. Графік циклу обробки предмету праці при паралельному веденні операцій

▲ **Послідовно-паралельне сполучення** – частина елементів процесу виконується паралельно, частина – послідовно.

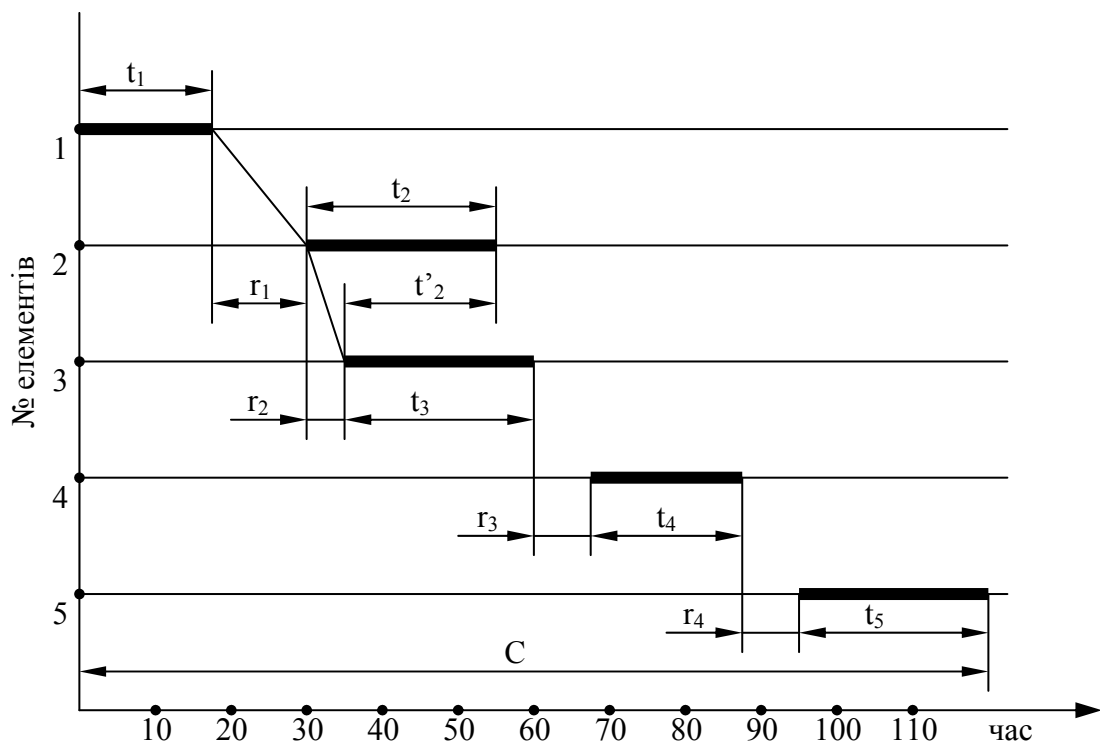


Рис. 1.22. Графік циклу обробки предмету праці при послідовно-паралельному сполученні елементів



Сполучення циклів обробки суміжних предметів труда може реалізуватися у двох видах: процес без перекриття циклів, процес з перекриттям циклів.

▲ *Процес без перекриття циклів* – кожний наступний цикл розпочинається лише після закінчення попереднього (одразу або через певний проміжок часу).

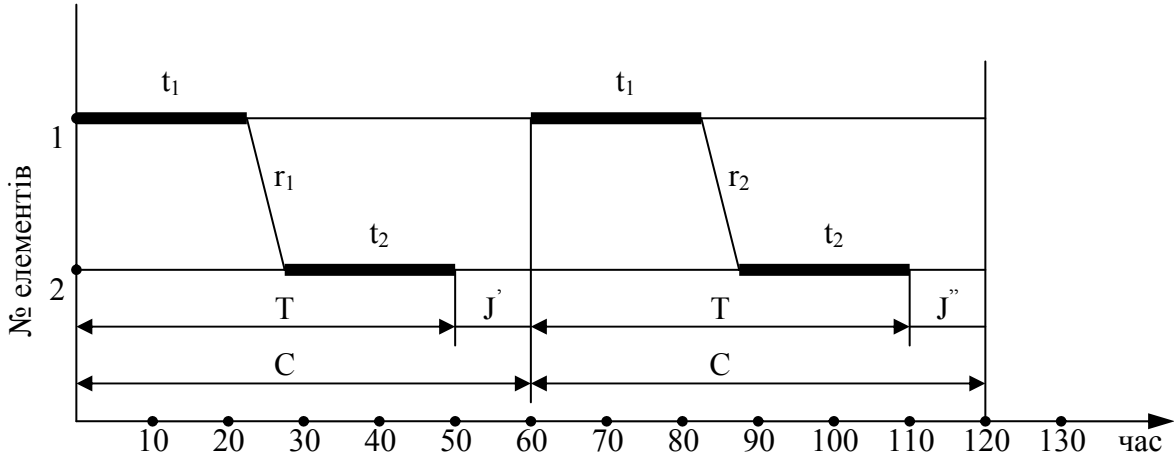


Рис. 1.23. Графік сталого процесу без перекриття циклів

▲ *Процес з перекриттям циклів* – наступний цикл розпочинається до завершення попереднього.

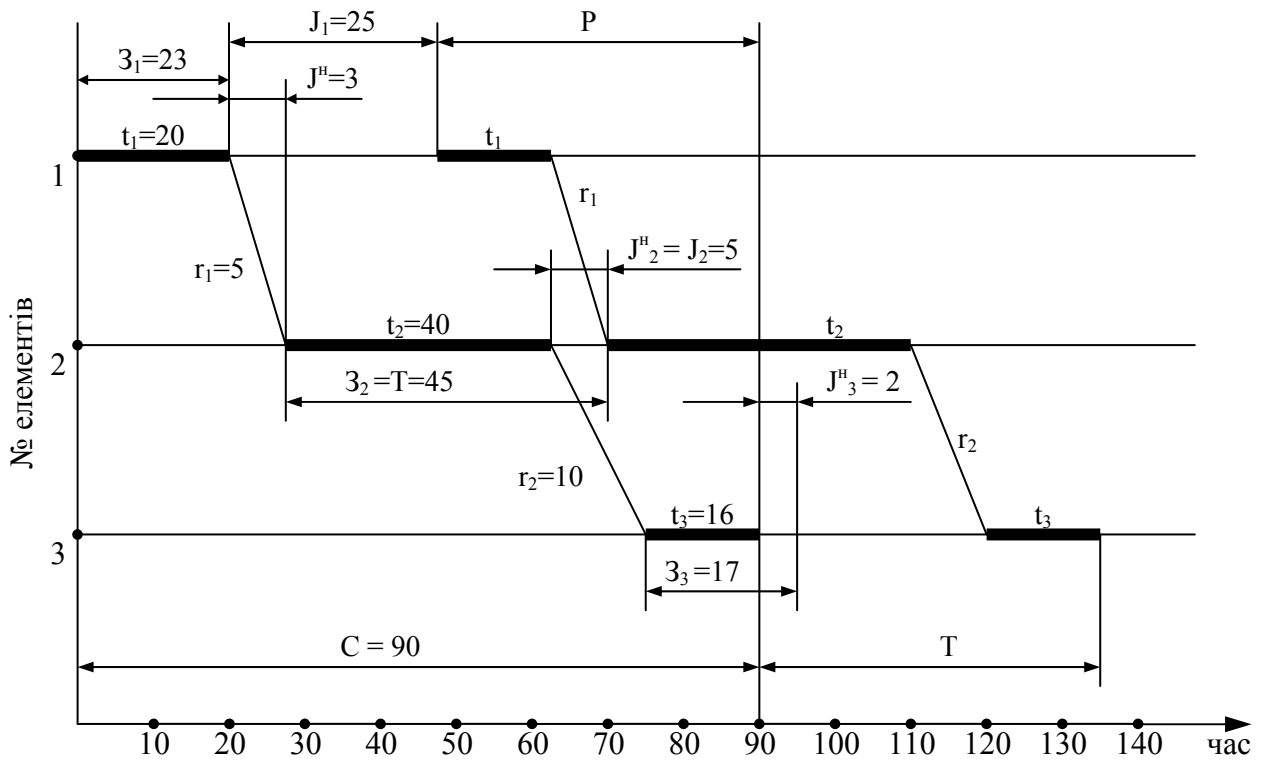


Рис. 1.24. Графік сталого процесу з перекриттям циклів

! Для ведення процесу з перекриттям циклів необхідно розділення засобів праці і функцій виконавців на ступені для забезпечення можливості самостійного виконання ними окремої самостійної частини процесу незалежно від інших виконавців.

▲ *Ступінь процесу – частина циклу, що може виконуватися незалежно від інших його частин і паралельно з ними.*

Часові параметри виробничого процесу:

▪ тривалість окремого елемента процесу;	
▪ тривалість циклу;	
▪ такт;	
▪ перекриття.	

▲ *Тривалість циклу – це відрізок часу від моменту початку здійснення першого елемента до моменту закінчення останнього елемента циклу.*

! **Тривалість циклу визначається** в основному кількістю і тривалістю елементів, що входять у нього, а також видом сполучення цих елементів.

▲ *Перекриттям елементів (циклів) називається відрізок часу, протягом якого одночасно виконуються суміжні елементи циклу або суміжні цикли.*

! **Величина перекриття визначається** відрізком часу від моменту початку наступного елемента (циклу) до моменту закінчення попереднього елемента цього ж циклу (циклу у цілому).

▲ *Такт – відрізок часу, через який зі сталого виробничого процесу (елементу) виходить оброблена одиниця (партія) предмету труда.*

! **Величина такту обумовлюється**, насамперед, видом сполучення циклів обробки суміжних одиниць предмету труда.

! **Завантаженість ступеню визначається** як сума тривалості обробки предмету труда в межах ступені та її необхідного інтервалу (відрізок часу, після закінчення якого в межах ступені може бути розпочато обробку наступної одиниці або партії предмету труда.)

▲ *Максимально завантажений ступінь циклу називається “вузьким ступенем”. Саме цей ступінь і визначає величину такту процесу (елементу) при здійсненні його з перекриттям циклів.*

! **При формуванні моделі процесу у вигляді лінійного графіку побудову наступного циклу необхідно розпочинати з “вузького ступеню”, щоб уникнути “накладання” суміжних циклів один на одне.**

! Якщо процес є сталим, то тривалості циклів, інтервалів і тактів обробки суміжних одиниць предмету труда будуть постійними. Тому на лінійній графічній моделі процесу відрізок часу між будь-якими однойменними моментами двох суміжних циклів дорівнюватиме такту.

! Важливою характеристикою виробничого процесу, яка переважною мірою визначає такт процесу, є величина перекриття циклів обробки суміжних одиниць предмету труда.

▲ *Перекриттям циклів (P) називається відрізок часу, протягом якого одночасно здійснюються цикли обробки суміжних одиниць (партій) предметів труда в межах даного процесу.*

! Величина перекриття визначається відрізком часу від моменту початку циклу обробки наступної одиниці предмету труда до моменту закінчення циклу обробки попередньої одиниці. Отже, чим більше перекриття циклів, тим менше такт при тій же величині циклу. Цей висновок є дуже важливим для проектування процесу і забезпечення його найбільшої продуктивності.

▲ *Продуктивність виробничого процесу – кількість або маса предметів труда, що виробляються в одиницю робочого часу.*

! Формули розрахунку продуктивності процесу орієнтовані на його характер з точки зору безперервності протікання у часі: безперервний, напів безперервний, періодичний.

▲ *Безперервний процес – який протікає без перерви у часі і здійснює безупинне перетворення предмету труда у продукт труда, а виділення окремих циклів неможливе.*

Формула розрахунку продуктивності:

$$\Pi = \beta v q,$$

де Π – продуктивність процесу, $\frac{\text{кг (т, шт, м)...}}{\text{хв (ч, змін, діб)...}}$;

v – швидкість обробки предмету труда, м/с ($\text{м}^2/\text{хв}$, м/год., ...);

q – кількість (маса) предметів труда, яка приходить на одиницю довжини, площі, об'єму агрегату, шт. (кг, т, ...) / м^2 (м^3 , м, ...);

β – коефіцієнт розмірності – чисельно дорівнює кількості одиниць часу, в яких вимірюється швидкість (такт) процесу, у тому проміжку часу, по відношенню до якого визначається продуктивність процесу, хв/год, с/год, год/діб і т.д. (наприклад, якщо вимірюється часова продуктивність процесу, а швидкість вимірювана в м/с, то коефіцієнт розмірності дорівнює кількості секунд у годині, тобто $\beta = 3600$ с/год).

▲ **Напівбезперервний процес** – у якому цикли відділені одне від одного інтервалами часу, а знаряддя труда знаходиться безперервно у робочому стані.

▲ **Періодичний процес** – у якому цикли відділені одне від одного інтервалами часу, а знаряддя труда діє періодично (з інтервалами у часі).

Формула розрахунку продуктивності:

$$\Pi = \frac{\beta Q}{T},$$

де **Q** – кількість чи маса предметів труда, яка обробляється за один цикл, т, шт., кг і т.д.;

T – такт процесу, хв, с, год.

Планування випуску продукції

! Слід розрізняти поняття “виробнича потужність” і “ випуск продукції”.

▲ **Виробнича потужність (підприємства, цеху, обладнання)** – здатність персоналу (трудового колективу), обладнаного відповідними засобами виробництва, випускати протягом року певну кількість продукції заданої номенклатури і якості.

! **Випуск продукції визначається** потребами ринку і у свою чергу визначає ступінь використання виробничих потужностей.

Завдання планування випуску продукції:

▪ визначення номенклатури і обсягів випуску по кожному виду продукції з урахуванням ринкових потреб і наявних виробничих потужностей;	
▪ забезпечення раціонального завантаження виробничих потужностей.	

Порядок планування випуску продукції:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ аналіз ринку і формування портфелю продукції; ▪ обґрунтування планової виробничої потужності обладнання: <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планової продуктивності агрегатів; – обґрунтування планових фондів часу роботи агрегатів; ▪ формування виробничої програми цехів; ▪ формування виробничої програми підприємства; ▪ розрахунок підсумкових показників випуску продукції. 	

Обґрунтування планової виробничої потужності обладнання (М):

$$M = \bar{\Pi} * \Phi_e,$$

де $\bar{\Pi}$ – **середня продуктивність обладнання** (часова, добова згідно з методикою, яка визначається відповідно до типу обладнання) з урахуванням номенклатури продукції

$$\bar{\Pi} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n \frac{a_i}{\Pi_i}},$$

де a_i – **об'ємна частка і-того виду продукції**;

Π_i – **планова продуктивність обладнання** при виробництві і-того виду продукції (розраховується в залежності від типу процесу);

Φ_e – **ефективний фонд часу роботи обладнання протягом року** (номінальний чи фактичний згідно з методикою розрахунку, яка визначається відповідно до типу обладнання).

Розрахунок фондів часу

Календарний фонд часу (Φ_k) –	час перебування обладнання в експлуатації протягом року.
Номінальний фонд часу (Φ_n) –	час перебування обладнання у робочому стані відповідно до прийнятого режиму роботи і зупинок: із календарного фонду часу віднімається час на вихідні, святкові дні, час на капітальні та поточні ремонти.
Фактичний фонд часу (Φ_f) –	час, що безпосередньо витрачається на обробку предмету труда: із номінального фонду часу віднімаються поточні зупинки, які відображуються у звітній документації.

Формування виробничої програми цехів:

▲ Виробнича програма цеху – планове завдання на виробництво продукції в номенклатурі, об'ємах та строках, які забезпечують досягнення ринкових цілей підприємства.

**Для кінцевих цехів, що виробляють товарну продукцію,
можна виділити два випадки:**

<p>1. Потреба у продукції менш, ніж виробнича потужність (тобто обсяг випуску обмежується потребою ринку). У цьому випадку потужності будуть недовантажені, тобто коефіцієнт їх використання менш одиниці (визначається відношенням потрібного фонду часу на виробництво продукції до планового).</p>	
<p>2. Потреба ринку більше, ніж виробнича потужність. У цьому випадку ринкова потреба задовольняється частково, а коефіцієнт використання потужностей дорівнює одиниці.</p>	

**Для цехів, що забезпечують основне виробництво
(допоміжні, підсобні, побічні):**

<p>1. Задається обсяг випуску (продукції, послуг), виходячи з потреби цеху, що забезпечується.</p>	
<p>2. Визначається потрібний фонд часу для виробництва відповідних продуктів труда.</p>	
<p>3. Розраховується потрібна кількість обладнання як відношення потрібного фонду часу до планового фонду одиниці обладнання.</p>	
<p>4. Якщо потрібна кількість обладнання менш, ніж існуюча, розраховується коефіцієнт використання потужностей як відношення потрібної кількості обладнання до існуючої.</p>	
<p>5. Якщо потрібна кількість обладнання більше, ніж існуюча, визначаються заходи з нарощування потужностей.</p>	

Висновки до розділу 1

- **Необхідною передумовою менеджменту** є організація – соціотехнічна система базового первинного рівня.
- **Менеджмент як управління людьми в організації** здійснює координацію всіх сфер діяльності, підрозділів, рівнів ієрархії в організації.
- **Менеджер** є представником особливої професії, працює за умов ієрархії і виконує різноманітні ролі в залежності від рівня менеджменту.
- **Підприємство як господарська одиниця ринкової економічної системи, складається** з підсистеми управління та підсистеми виробництва, працює у мінливому середовищі, має набір системно-структурних ознак, які мають систематично змінюватись у процесах реструктуризації для забезпечення належного функціонування та розвитку.
- **Підсистема управління будується** на засадах розподілу праці, що породжує виникнення ієрархії та функцій і сфер діяльності. Процеси в підсистемі управління є поєднанням всіх основних категорій менеджменту: цілей, функцій, принципів, методів, структур, комунікацій, управлінських рішень
- **Основою побудови підсистеми виробництва** є виробничий процес, який організується у просторі і часі.
- **У більшості випадків основною структурною одиницею підсистеми виробництва підприємства** є цех. Цехи класифікуються по ролі у виробничому процесі, а тип виробничої структури підприємства (з повним чи неповним циклом) залежить від складу цехів.
- **Організація виробничого процесу у часі здійснюється** на засадах принципів безперервності, пропорційності, паралельності, ритмічності, прямоточності.
- **Продуктивність виробничого процесу визначається** його типом відповідно до сполучення елементів процесу у часі. Найбільш продуктивними є процеси з паралельним сполученням елементів.
- **Планування випуску продукції здійснюється** на основі розрахунків виробничих потужностей і з урахуванням ринкової потреби у продукції. Виробнича потужність планується на підставі обґрунтування планової продуктивності обладнання та планових фондів часу роботи обладнання протягом року.

Нотатки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Тема 2.1. Основи менеджменту якості
- Тема 2.2. Інтегровані системи менеджменту
- Тема 2.3. Системи менеджменту якості на основі ISO серії 9000
- Тема 2.4. Аудит систем менеджменту
- Тема 2.5. Постійне поліпшення систем менеджменту

Тема 2.1. Основи менеджменту якості

▲ *Всеохопне управління на основі якості (Total Quality Management – TQM) – підхід до керування організацією, який спрямований на якість, та ґрунтується на участі всіх її членів, метою якого є досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача, отримання прибутку для всіх членів організації та суспільства.*

▲ *Задоволеність споживача/замовника (customer satisfaction) – сприйняття споживачем/замовником ступеня виконання його вимог.*

▲ *Менеджмент якості (quality management) – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості.*

▲ *Якість (quality) – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.*

!

Завдання забезпечення якості та організаційної досконалості стає сьогодні одним з важливіших для організацій незалежно від сектора економіки, в якому здійснюється їх діяльність. Постійно вивчати потреби споживача, задовольняти ці потреби та відстежувати рівень їх виконання організація може завдяки впровадженню менеджменту якості.
Перелік етапів еволюції менеджменту якості підтверджує безперервне вдосконалення й ускладнення цієї діяльності. Кожен етап еволюції вбирав в себе нові розробки теорії та практики для забезпечення максимального задоволення споживачів.

¹ У розділі 2, якщо не вказане інше, визначення наведені за глосарієм видання: Основи професійної підготовки державних службовців: Навч. посіб. / За заг. ред. Є. І. Бородіна, В. Г. Логвинова, О. Ф. Мельникова, П. І. Шевчука: Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко. Результативність та якість діяльності державного службовця. – Х.: Вид-во ХарPI УАДУ “Магістр”, 2003. – 215 с.

Етапи еволюції менеджменту якості

Етап еволюції	Період панування у світі в ХХ ст.	Основні засоби
Перевірки I&T (Inspection and Tests)	30-50 р.р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартизація ▪ Виявлення невідповідної продукції ▪ Сортування, класифікація по градаціям і класам ▪ Корегувальні дії ▪ Ідентифікація джерел невідповідностей
Контроль якості QC (Quality Control)	50-60 р.р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розробка Настанови з якості ▪ Обробка даних з виконання процесів ▪ Самоперевірка (самоконтроль) ▪ Випробування продукції ▪ Планування основних показників якості ▪ Використання основних статистичних методів (статистичний контроль якості – SQC) ▪ Контроль документації
Забезпечення якості QA (Quality Assurance)	60-70 р.р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Впровадження системи менеджменту якості ▪ Перспективне планування якості ▪ Урахування витрат на якість ▪ Охоплення невиробничих операцій ▪ Аналіз характеру й наслідків відмов ▪ Статистичний контроль процесів (SPC) ▪ TQC (Total Quality Control) – комплексне управління якістю ▪ CWQC (Company Wide Quality Control) – управління якістю, що охоплює всю компанію
Менеджмент якості QM (Quality Management)	70-80 р.р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Побудова Політики в сфері якості ▪ Управління процесами ▪ Вимірювання виконання ▪ Залучення персоналу
Всеохопне управління на основі якості TQM (Total Quality Management)	90 р.р.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розгортання Політики ▪ Залучення постачальників і споживачів ▪ Охоплення всіх операцій ▪ Командна робота ▪ Самооцінювання

!	<p>Сьогодні TQM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ відкрита рамкова концепція, що поєднує різноманітні методи й підходи менеджменту, значною складовою якої є гуманістичні цінності; ▪ відображає зростаючу складність світу бізнесу та суспільних відносин; ▪ активно залучає нові ідеї менеджменту, різноманітні методи мотивації та інші самостійні концепції метою яких є досягнення організаційної досконалості.
---	--

Динаміка визначення поняття “якість”

Джерело	Час	Формулювання визначення “якість”
Джозеф Джуран	1979	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Придатність для використання (відповідність призначенню). ▪ Суб'єктивна сторона: якість є ступінню задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен дізнатися про вимоги споживача й зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла цим вимогам).
Державний стандарт ГОСТ 15467-79	1979	Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби у відповідності з її призначенням.
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	1986	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ISO 8402-94	1994	Якість – сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його спроможності задовольняти встановлені й передбачувані потреби.
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	2000	Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

!	<p>Процес розвитку менеджменту якості йшов паралельно з розвитком загального менеджменту (рис. 2.1). Наприкінці ХХ ст. ці два процеси вже майже неможливо було розділити, а зараз йде формування на базі TQM, стандартизованих систем менеджменту та моделей самооцінювання універсального менеджменту якості (UQM) та подальше поєднання управління за цілями (Management by Objectives – MBO) та управління на основі якості (Management by Quality – MBQ).</p>
---	--

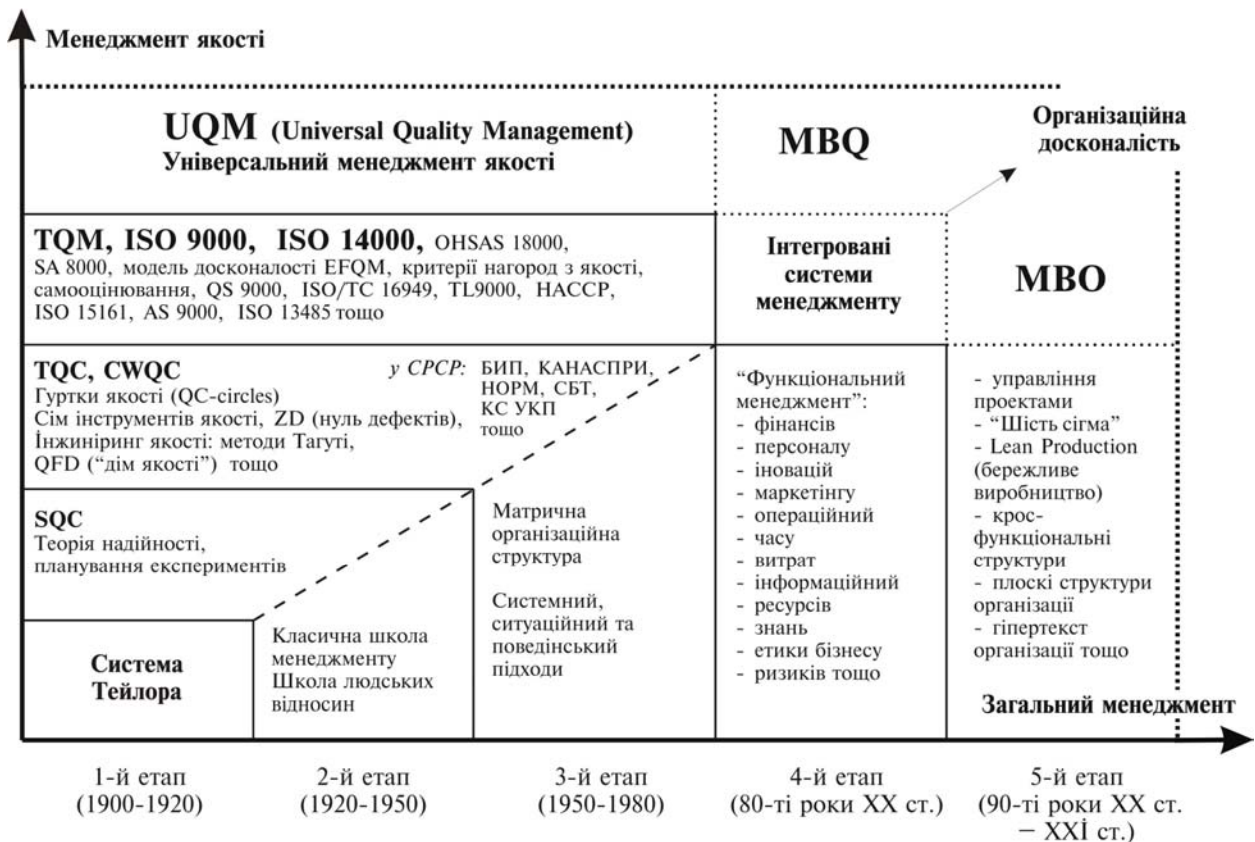


Рис. 2.1. Співвідношення загального менеджменту та менеджменту якості²

! **Основою сучасної концепції TQM є ідеї Едварда Демінга (1900-1994), що викладені у роботах "Вихід із кризи" (1986), "Нова економіка" (1993) та презентовані ним на численних авторських семінарах.**

14 постулатів Демінга – основа менеджменту якості

1. Постійність мети

Над поліпшенням якості не можна працювати епізодично. Жорстка конкуренція вимагає безперервного руху шляхом удосконалення. Це передбачає такий розподіл ресурсів, який, імовірноше за все, не дасть швидкого прибутку, але забезпечить довгостроковий вииграш, що полягатиме в стабільному випуску якісної продукції і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Визначаючи мету, вище керівництво підприємства зобов'язане довести її до відома кожного працівника.

2. Нова філософія

Щоб встояти в конкурентній боротьбі, необхідно прийняти такий стиль управління, який не припускає навіть мінімальних затримок, простоїв, помилок, дефектів. Керівництво підприємства повинне усвідомити свою відповідальність і взяти на себе лідерство у здійсненні змін.

3. Руйнування залежності від масового контролю

Використання статистичних методів управління процесами організації дозволяє уникнути витрат на виявлення і виправлення дефектів. Дуже важливо виключити дефекти до того, як вони з'явилися. Вимагати від постачальників матеріалів і послуг статистичних доказів того, що продукція має необхідну якість.

² Побудовано ідеєю В.Є. Швеця

4. Відхід від практики закупівель за самою дешевою ціною

Ціна не має сенсу без оцінки якості товару. Залучення найбільш дешевих постачальників позначиться надалі, коли прийдеться зіткнутися з відбракуванням матеріалів, які надходять, заміною невідповідних виробів тощо, що спричинить додаткові витрати. При укладанні контрактів має бути проведено всебічне оцінювання відповідності продукції, що постачається, своєму призначенню, а також врахування репутації постачальника. Необхідно прагнути до того, щоб взаємовідносини з кожним постачальником будувались на довгостроковій основі довіри та відданості вибору.

5. Поліпшення кожного процесу

Необхідно постійно удосконалювати будь-яку діяльність підприємства: планування, виробництво, обслуговування тощо. Проблеми необхідно шукати і прогнозувати, а не чекати, доки з ними зіткнуться працівники.

6. Постійна підготовка і перепідготовка кадрів

Необхідно використати сучасні методи навчання на робочих місцях. Важливою частиною навчання мають стати статистичні методи регулювання технологічних процесів. Необхідно забезпечувати працівникам можливість не відставати від нового, що з'являється у виробництві.

7. Введення у практику "лідерства" як метода роботи

Керівники мають зосередити свою увагу на тому, щоб допомогти людям виконувати роботу якомога краще, їх роль – це роль "вчителя, а не судді". Адміністрація також повинна гарантувати, що при виявленні проблем, які викликають погіршення якості, будуть прийняті негайні заходи щодо їх вирішення.

8. Вигнання страху

Необхідно розвивати та заохочувати двосторонні зв'язки між працівниками і керівниками, розкріпачувати людей так, щоб кожний міг працювати ефективно і продуктивно в інтересах підприємства. Страх руйнує гідність, мотивацію до праці, що неодмінно позначається на якості. В організації має царювати суворота, але вільна від погроз і незрозумілих дій, атмосфера. Нагородою стануть лояльність, висока продуктивність і сумлінність працівників.

9. Руйнування бар'єрів

Намагаючись приховати проблеми, менеджери будують бар'єри між підрозділами або дозволяють робити це членам своїх груп. Такий стиль керівництва можливо виграти з боку інтересів окремих груп, але не йде на користь організації в цілому. В інтересах загальної справи необхідно руйнувати бар'єри між людьми, що працюють в різних підрозділах. Розвитку інтеграції сприяє використання автоматизованих систем, які забезпечують доступ до інформації всіх членів організації. Це дозволяє кожному працівникові сприймати свою організацію як єдине ціле, допомагає йому визначити своє місце в загальній справі, не зобов'язуючи при цьому досконально розбиратися в усіх її аспектах.

10. Відмова від порожніх гасел і закликів

Деякі керівники вважають, що продуктивність праці і якість виготовленої продукції залежать виключно від виданих ними наказів і не утруднюють себе аналізом власних дій і системи виробництва в цілому. Прагнення окремих менеджерів перекласти відповідальність за низьку якість на робітників варто віднести до найбільш серйозних помилок управління. Основні причини випуску недоброякісної продукції варто шукати в системі, а не в робочій силі.

Д-р Демінг ретельно аналізував це співвідношення Парето 80/20 для менеджменту якості: 80% проблем, що виникають у роботі, визначаються самою системою (процесом), і тому за них відповідальні менеджери, що керують системою (процесом), і лише 15% проблем виникає з вини безпосередніх виконавців, – й незадовго прийшов до таких цифр: 98/2 (!).

11. Усунення довільних кількісних норм і завдань

Кількісні норми зручні для управлінців як засіб оцінювання продуктивності праці робітників. Але результати праці кожного робітника залежать не тільки від його особистого уміння і старанності, а також від організації процесу виробництва, стану обладнання, якості матеріалів тощо. Якби було можливо врахувати всі ці залежності, кількісні методи були б виправдані. Робота менеджерів також часто оцінюється за допомогою кількісних характеристик (щорічні рейтинги, оцінка ефективності цільового управління тощо). Такі методи принижують людей, стримують їх ініціативу. Звичайно, оцінювати за кількістю набагато простіше, ніж за якістю. Водночас використання кількісних оцінок руйнує особистість.

12. Надання робітникам можливості пишатися своєю працею

Перешкоди, нездоланні для працівника, призводять зрештою до згасання його творчих здібностей. Пишатися своєю кваліфікацією працівник може лише в тому випадку, якщо реально відчуває свій внесок в загальну справу. Обмеження діяльності працівника рамками тільки конкретних завдань не дає йому такого відчуття. Водночас навіть прозаїчні завдання набувають вагомість, якщо їх розглядати з погляду успіху організації в цілому.

13. Заохочування прагнення персоналу до освіти й самовдосконалення

Людам одвічно притаманне прагнення робити роботу краще, і треба їм допомагати в цьому, даючи можливість удосконалюватися і набувати додаткові знання у процесі праці.

14. Обов'язкове дотримання вищим керівництвом наведених вище принципів, втілення їх у життя

Якість закладається в кабінеті керівника. Вирішення завдання постійного удосконалення якості не може бути передовірено підлеглим. Керівництво вищого рівня, адміністрація, безпосередні виконавці – всі повинні втілювати в життя перелічені вище 13 постулатів.

!	<p>Чотири основні характеристики, на яких ґрунтується досягнення якості організації (за Е. Демінгом):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розуміння системи. 2. Розуміння важливості статистичного контролю. 3. Розуміння варіативності світу. 4. Розуміння необхідності використання прикладної психології.
----------	---

Цикл PDCA³

!	<p>Система Тейлора представляє собою управління якістю окремих деталей або одиниць продукції/послуг, в основі якої – інспекція. У відповідності з системою Тейлора (рис. 2.2).</p>
----------	---

Етап планування (Plan):	встановлення інженерами вимог щодо якості деталі за допомогою мереж полів допусків, або за допомогою двох типів калібрів – прохідних і непрохідних.
Етап виконання (Do):	вимоги щодо якості входив у обов'язки працівника під керівництвом цехового майстра.
Етап перевірки (Check) якості:	для функції перевірки в системі Тейлора була введена посада інспектора (технічного контролера).
Етап дії (Action):	прерогатива адміністрації та не відрізняється великою різноманітністю – або покарати, або нагородити робітника. При великій кількості невідповідностей (браку) – звільнити робітника або перевести на іншу роботу.



Рис. 2.2. Цикл PDCA у системі Тейлора

!	<p>У системі Шухарта-Демінга цикл PDCA змінив свою сутність, його окремі фази (планування – виконання – перевірка – дії) стали розглядатися як елементи загальної командної роботи.</p> <p>Для поліпшення якості Демінг пропонує удосконалювати всі процеси за допомогою циклу PDCA (цикл Шухарта-Демінга): “Плануй – Виконуй – Перевірай (контролюй) – Дій (коригуй)” (рис. 2.3).</p>
----------	--

³ PDCA – за першими літерами англійської назви “Plan-Do-Check-Act”

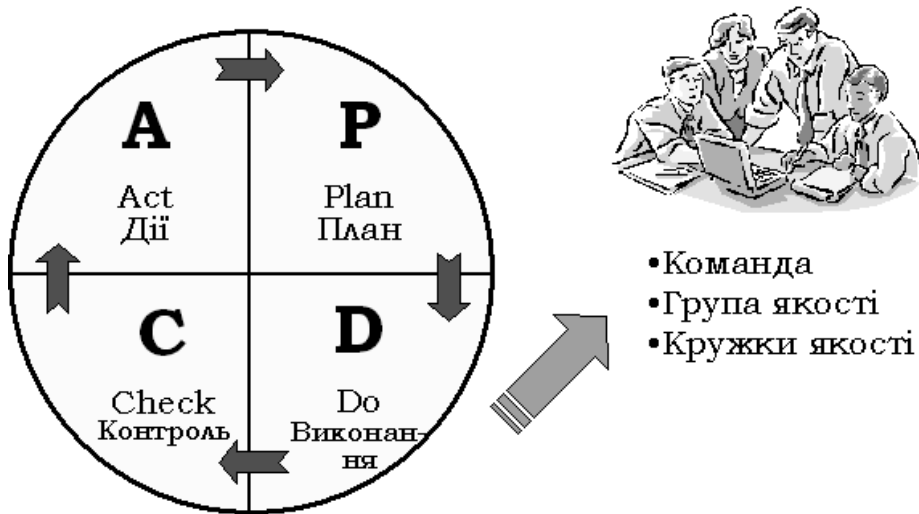


Рис. 2.3. Цикл PDCA

<p>PDCA можна стисло описати таким чином:</p>	
<p>1. <i>Плануй:</i> встановлюй цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації.</p>	
<p>2. <i>Виконуй:</i> впроваджуй процеси.</p>	
<p>3. <i>Перевірй:</i> контролюй та вимірй процеси і продукцію, виходячи з політики, цілей та вимог до продукції, а також звітуй про результати.</p>	
<p>4. <i>Дій (коригуй):</i> вживай заходи для постійного поліпшення (вдосконалення) показників функціонування процесу.</p>	

<p>!</p>	<p>Найбільш поширеним у першій половині XX ст. став підхід до забезпечення якості шляхом встановлення вимог до продукції у вигляді <i>технічних умов</i> та <i>стандартів</i> на продукцію. Розширення індустріалізації у призвело до розробки та впровадження національних промислових стандартів, що виконували роль технічного та технологічного контролю якості (BS – Велика Британія, UNI – Італія, DIN – Німеччина, ГОСТ – СРСР, ASME – США, AFNOR – Франція). Але самі технічні умови та стандарти не можуть бути гарантією того, що вимоги споживачів та законодавчі вимоги будуть дійсно виконані. Це призвело у другій половині XX ст. до необхідності розвитку стандартів на системи менеджменту, що доповнюють вимоги до продукції, встановлені в технічних умовах та стандартах.</p>
----------	---

Тема 2.2. Інтегровані системи менеджменту

▲ **Інтегрована система менеджменту** (*integrated management system*) – система менеджменту, що враховує вимоги двох чи більше стандартів.

▲ **Система менеджменту** (*management system*) – система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі організації та досягати цих цілей.

▲ **Система менеджменту якості** (*quality management system*) – система менеджменту, яка спрямовує та контролює діяльності організації щодо якості.

▲ **Стандарт** (*standard*) – створений на основі консенсусу та ухвалений визнаним органом нормативний документ, що встановлює для загального і багаторазового користування правила, настановні вказівки або характеристики різного виду діяльності чи її результатів, і який є спрямованим на досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері та доступним широкому колу користувачів⁴.

!

Якість результатів діяльності організації залежить від якості поставлених цілей і якості виконання (рис. 2.4):

- Виконання – це найбільш традиційна складова якості. Виконання пов'язано з проблемами управління, змінністю та дуже залежить від застосування стандартів.
- Важливість якості встановлення цілей зростає відповідно до зростання конкуренції.

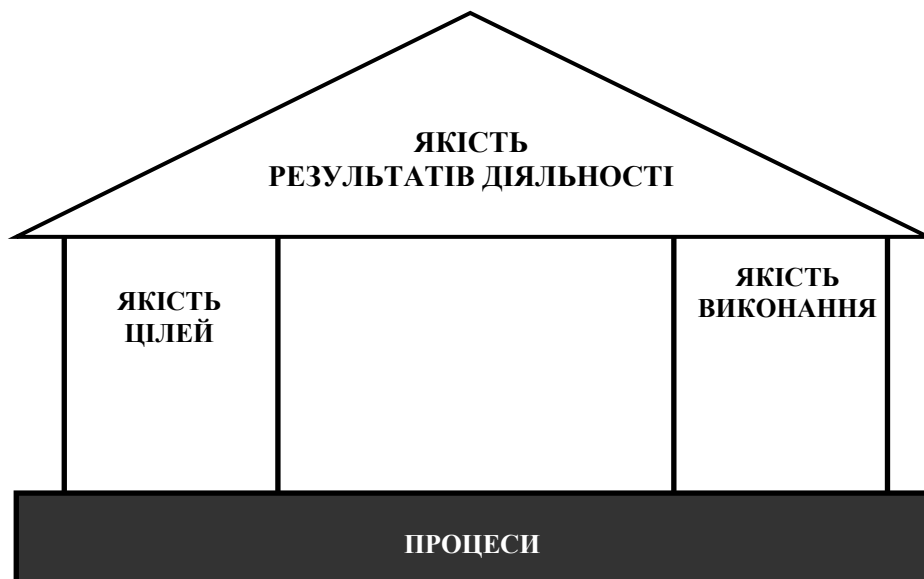


Рис. 2.4. Основи якості результатів діяльності організації

⁴ ДСТУ 1.1:2001 Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять.

! **Стандартизація** – є одним з засобів, що застосовуються компаніями для покращення якості виконання.

Головними елементами якості виконання завжди були:

1. Стандартизація робочих процесів (наприклад, у вигляді технологічних інструкцій).
2. Стандартизація результатів (наприклад, у вигляді специфікацій на продукцію).

! **З початку 1960-х р.р. почалось впровадження концепції “стадій життєвого циклу продукції”** (рис. 2.5), що призвело привело до:

1. Стандартизації забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції (QA – Quality Assurance, див. Етапи еволюції менеджменту якості) на рівні підсистеми менеджменту, що відповідає за процес виробництва продукції.
2. Розвитку концепцій систем якості, а також до стандартизації всередині компанії всіх процесів, пов’язаних з цими видами діяльності.
3. Переходу від жорстких виробничих стандартів до “взаємного пристосування” (робота командами, скасування тейлорівського розподілу на тих, хто встановлює стандарти, та тих, хто їх застосовує).

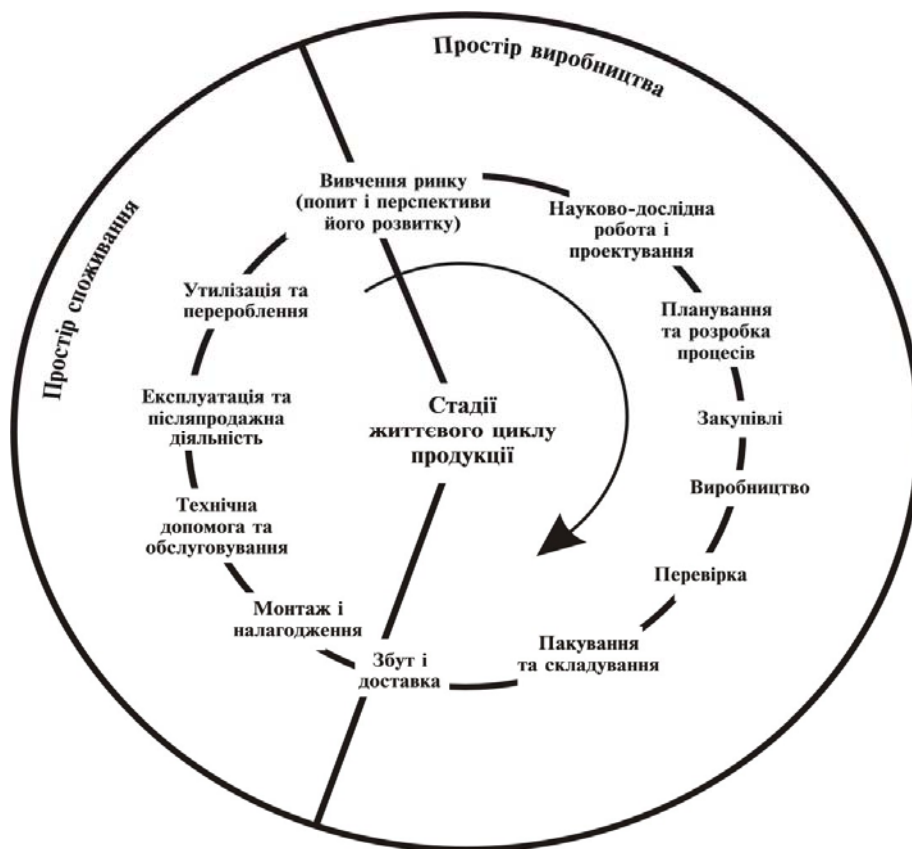


Рис. 2.5. Стадії життєвого циклу продукції

! **Концепція забезпечення якості з часом поширилась на відношення “замовник/споживач – постачальник”. В основі цих відношень були аудити замовником з метою переконання у тому, що продукція відповідає вимогам – стандартам на продукцію. Розповсюдження практики аудитів якості сприяло створенню єдиних національних (а потім і міжнародних), стандартів на системи менеджменту якості.**

! **У 1987 році ISO5 затвердила сімейство стандартів, відомих під назвою стандарти ISO серії 9000, які вперше у світовій практиці встановили єдині вимоги до систем менеджменту якості (СМЯ)⁶ організацій-постачальників. З того часу ці стандарти безпрецедентно швидко і масштабно розповсюджують свій вплив по всьому світові.**

! **Сьогодні у світі більше ніж півмільйона організацій підтвердили відповідність своїх СУЯ стандартам ISO серії 9000. Щороку сертифікати відповідності на СМК отримують 70-80 тис. нових організацій.**



Інформацію щодо кількості сертифікованих систем менеджменту якості та навколишнього середовища можливо отримати за адресою:
<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000>

Стандарти ISO серії 9000 постійно вдосконалюються:

- У 2000 році введено в дію ISO 9000:2000, які суттєво відрізняється від попередньої версії (1994 року), є досконалішими і значною мірою спираються на концепцію TQM.
- Міжнародні стандарти ISO серії 9000 версії 2000 року прийняті в Україні як національні у жовтні 2001 року (ДСТУ ISO серії 9000-2001).
- Готується до публікації нова версія стандартів ISO серії 9000-2006.

! **Підвищення конкурентоспроможності підприємств України та прагнення виходу на міжнародні ринки супроводжується підвищенням зацікавленості до впровадження систем менеджменту на базі міжнародних стандартів.**

! **Для окремих галузей діяльності, де існують спеціалізовані стандарти, виникає необхідність врахування при впровадженні СМЯ як загальних, так і спеціальних вимог:**

- ISO 14001 Системи екологічного менеджменту (Environmental Management System).
- OHSAS 18001 Специфікація системи менеджменту промислової безпеки та здоров'я (Occupation Health And Safety Assessment Series).
- SA 8000 Системи менеджменту соціальної відповідальності (Social Accountability).

⁵ International Standardization Organization (ISO) – Міжнародна організація із стандартизації.

⁶ В Україні, відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001, введений термін “система управління якістю” (СУЯ), але багато вітчизняних підприємств у Настановах з якості уточнює, що вони користуються перекладом “система менеджменту якості” (СМЯ) або система якості (СЯ).

! **Всі спеціалізовані стандарти виходять з базових вимог, викладених в стандартах ISO серії 9000.** Тому структура всіх основних стандартів включає майже 30-40% загальних вимог (рис. 2.6).

Сумісність систем менеджменту забезпечується:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Спільністю методологічного підходу.▪ Близькістю структур побудови стандартів і складу вимог (враховуючи вимоги к документації).▪ Єдністю загальносистемних вимог (управління персоналом, внутрішній аудит, планування, аналіз з боку керівництва, корегуючи та запобіжні дії). | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

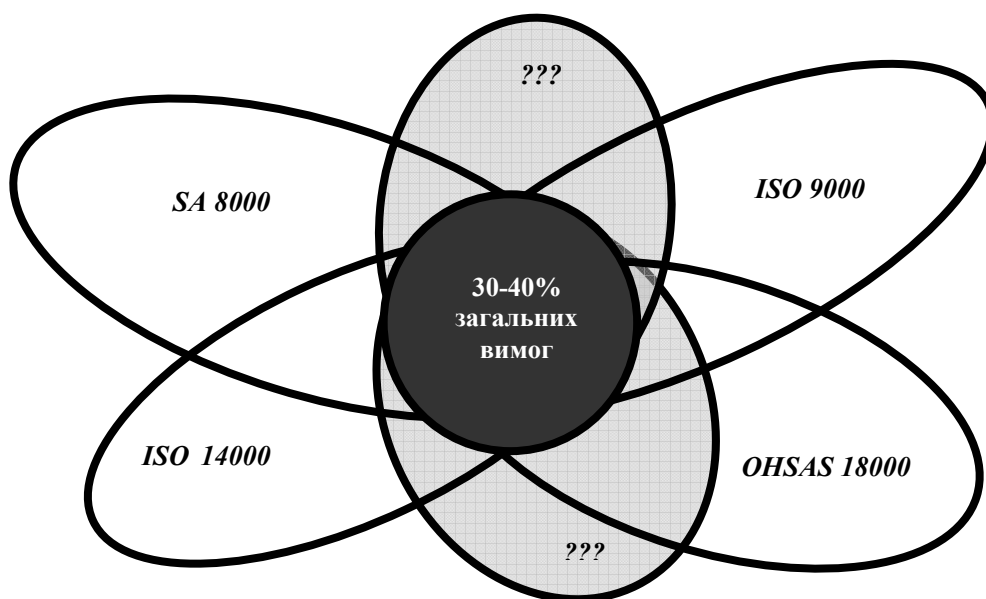


Рис. 2.6. Інтегрування стандартизованих систем менеджменту

Системи менеджменту якості на основі ISO серії 9000

Стандарти ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 та ISO 19011 утворюють узгоджений комплекс (серію) стандартів на системи менеджменту якості:	
▪ Стандарт ISO 9000-2000	описує основні положення систем менеджменту якості та визначає термінологію для систем менеджменту якості.
▪ Стандарт ISO 9001-2000	встановлює вимоги до системи менеджменту якості, якщо організація потребує продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників і застосовних регламентів, а також прагне до підвищення задоволеності замовників (споживачів).
▪ Стандарт ISO 9004-2000	містить настанови щодо результативності та ефективності системи менеджменту якості. Метою цього стандарту є поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників (споживачів) та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів).
▪ Стандарт ISO 19011-2002	містить рекомендації щодо здійснення аудиту систем менеджменту якості та систем екологічного менеджменту (управління навколишнім середовищем).

Стандарти ISO сімейства 9000 розроблені для сприяння організаціям у запровадженні та забезпеченні ефективного функціонування систем менеджменту якості:

- Особливістю стандартів ISO серії 9000-2000 є їх універсальність та придатність як для великих так і для малих організацій різних напрямків діяльності.
- Стандарти ISO серії 9000-2000 є добровільними.
- Впровадження СМЯ дозволяє підприємствам одержувати тендерні переваги, вдосконалювати систему менеджменту, розвивати атмосферу співпраці та оптимізувати виробничі процеси.
- Сертифікація СМЯ в національній системі УкрСЕПРО дає можливість збільшення термінів дії сертифікатів на продукцію.

Основні вимоги стандарту ISO 9001-2000 розглянуті у темі 2.3. Далі наведений огляд вимог стандартів, що найбільш поширені для побудови інтегрованих систем менеджменту.

Системи екологічного менеджменту на основі ISO 14000

!	Починаючи з 1960-х р.р. у зв'язку з посиленням вимог екологічного законодавства багатьох країн, а також активізацією діяльності громадських екологічних організацій, підприємства мають звертати увагу на зменшення впливу на навколишнє природне середовище. Виникла необхідність створення специфічних елементів системи менеджменту – підсистеми екологічного менеджменту.
---	--



У 1996 р. був виданий комплекс стандартів ISO серії 14000, основу якого складають основоположні стандарти ISO 14001 та ISO 14004. До серії входять 12 стандартів:

- 2 стандарти встановлюють вимоги до системи екологічного менеджменту (СЕМ)⁷:
 - ISO 14001:1996 Системи екологічного менеджменту. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування;
 - ISO 14004:1996 Системи екологічного менеджменту. Загальні настанови щодо принципів управління, систем та засобів забезпечення;
- 4 стандарти встановлюють правила перевірки та оцінки систем;
- 6 стандартів встановлюють допоміжні правила, орієнтовні на продукцію.

Основним предметом ISO серії 14000 є система екологічного менеджменту (Environmental Management System – EMS):

Відповідність основним вимогам ISO серії 14000 означає, що:

- організація має власну систему управління охороною довкілля:
 - проводить екологічну політику;
 - для реалізації якої розробляє відповідні програми менеджменту;
 - необхідні процедури;
 - документальну базу;
 - проводить аудит.
- система екологічного менеджменту інтегрована до загальної системи менеджменту організації.

Стандарти ISO серії 14000:

- добровільні;
- універсальні (можливо застосування як у сфері виробництва, так і в сфері надання послуг, як у комерційному, так і у суспільному секторі);
- сумісні із стандартами ISO серії 9000;
- не встановлюють рівні оцінки стану навколишнього середовища, а визначають структуру, методологію та засоби для управління наслідками їх діяльності для довкілля.

⁷ В Україні, відповідно до ДСТУ ISO 14001-97, введений термін “система управління навколишнім середовищем” (СУНС), але багато вітчизняних підприємств у Настановах уточнює, що вони користуються перекладом “система екологічного менеджменту” (СЕМ).

Зміст міжнародного стандарту ISO 14001-97:

Вступ

1. Галузь використання
2. Нормативні посилання
3. Визначення
4. Вимоги до системи управління навколишнім середовищем
 - 4.1. Загальні вимоги
 - 4.2. Екологічна політика
 - 4.3. Планування
 - 4.4. Впровадження та функціонування
 - 4.5. Контроль та коригувальні дії
 - 4.6. Аналіз з боку керівництва

Додатки

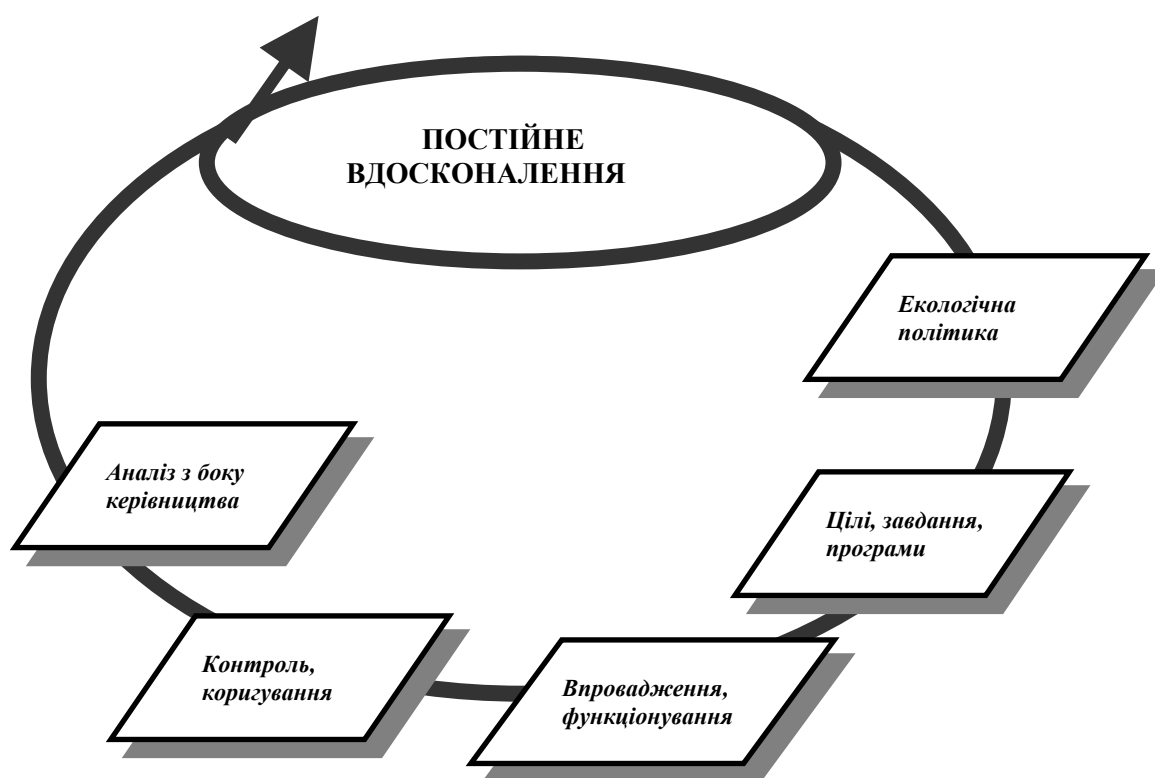


Рис. 2.7. Модель системи екологічного менеджменту відповідно до ISO серії 14000

▲ **Екологічна політика** – заява організації щодо своїх намірів та принципів відносно загальної екологічної ефективності, на яких ґрунтується діяльність і визначення цілей та завдань з охорони навколишнього середовища.

Відповідно до ISO серії 14000 організація має:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розробити та підтримувати процедури визначення екологічних аспектів своєї діяльності, продукції та послуг, якими вона може управляти і на які вона передбачено може впливати (рис. 2.7) з метою встановлення тих аспектів, які мають або можуть мати істотний вплив на навколишнє середовище. ▪ Здійснювати аналіз екологічних аспектів у ланцюгах постачання (рис. 2.8). 	

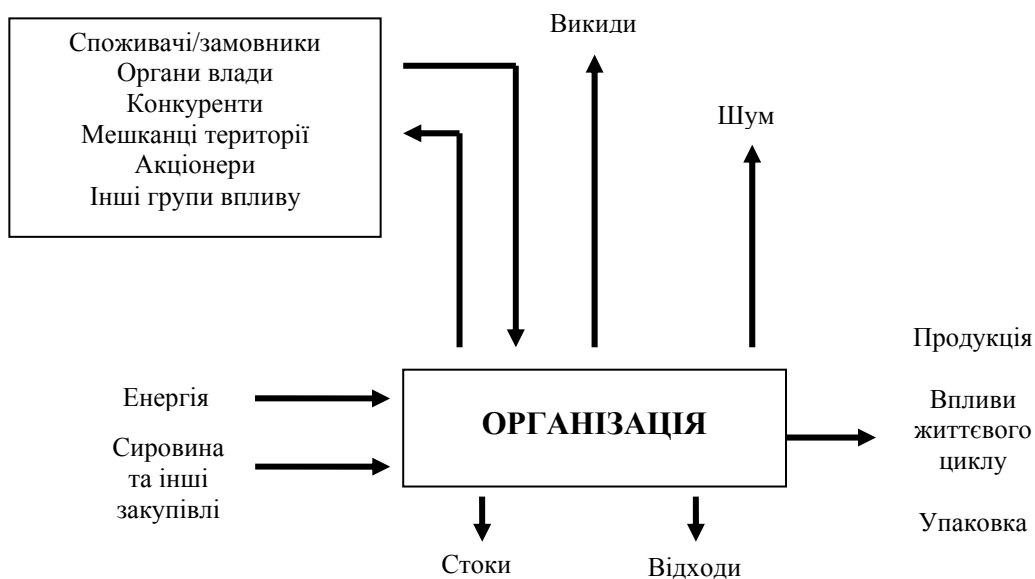


Рис. 2.8. Спрощена схема ідентифікації екологічних аспектів

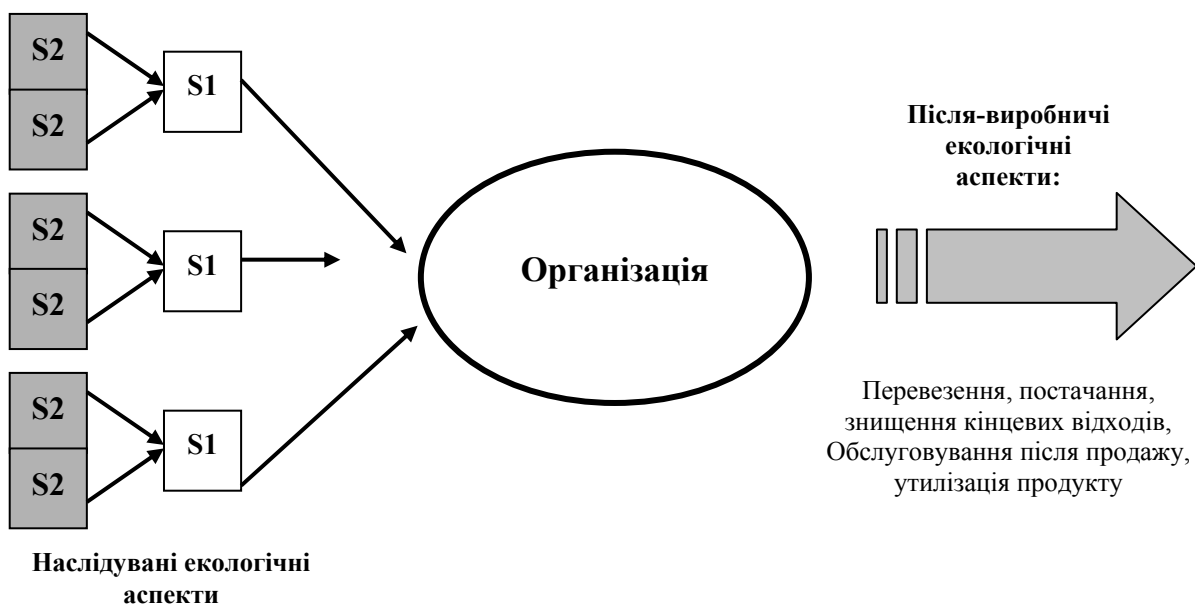


Рис. 2.9. Аналіз екологічних аспектів у ланцюгах постачання

!	<p>Особливості впровадження стандартів ISO серії 14000 на підприємствах та в організаціях відбувається, як правило, після або паралельно із створенням систем менеджменту якості, що відповідають вимогам стандартів ISO серії 9000.</p>
---	--

Переваги від впровадження систем екологічного менеджменту:

1.	Систематизація усіх видів екологічної діяльності призводить до зменшення екологічних ризиків.
2.	Поліпшення результатів діяльності, пов'язаної з екологією, в усій організації.
3.	Підвищення довіри з боку громадськості, органів державного управління та місцевого самоврядування, банків та страхових компаній.
4.	Зменшення рівню витрат енергії та матеріалів завдяки систематичному активному підходу до планування.
5.	Зменшення витрат, пов'язаних з управлінням відходами.
6.	Зменшення ризиків виникнення аварійних ситуацій.
7.	Підвищення рівню самоідентифікації, мотивації та прийняття зобов'язань співробітниками організації.
8.	Документування та сталі результати екологічної діяльності підвищують імідж та конкурентоспроможність компанії, як на національному, так і на міжнародному ринках.

!	<p>Міжнародний стандарт (специфікація) OHSAS 18001:1999 був розроблений при участі національних органів по стандартизації ряду країн – Великої Британії, Японії, Південно Африканської Республіки, Ірландії, а також компаній та дослідницьких організацій. OHSAS 18001:1999 “Система менеджменту професійного здоров'я та безпеки” (Occupational Health and Safety Assessment Series) орієнтований на створення системи менеджменту охорони труда в організації, як складової загальної системи менеджменту компанії.</p>
---	--

OHSAS 18001:1999:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ є застосовним до організацій будь-якого розміру та типу незалежно від сектору економіки; ▪ передбачає врахування вимог національного законодавства в даній сфері та може бути застосований для самооцінки; ▪ повторює структуру, вимоги та положення стандарту ISO 9001-2000 та є сумісним із стандартом ISO 14001, що сприяє створенню інтегрованої системи менеджменту. 	

При впровадженні OHSAS 18001 послідовно здійснюються:

<ul style="list-style-type: none">▪ ідентифікація загроз та оцінка ризиків, пов'язаних з цими загрозами;▪ побудова на цієї основі системи менеджменту, де управління персоналом і робочим середовищем має бути таким, щоб мінімізувати, попереджати або виключати ризики, пов'язані з загрозами на виробництві.	

Переваги від впровадження систем менеджменту на основі OHSAS 18001:

<ol style="list-style-type: none">1. Поліпшення організаційної мотивації та рівня визнання щодо професійного здоров'я та безпеки всередині організації.2. Зменшення кількості нещасних випадків завдяки систематизації усіх видів діяльності, що відносяться до професійного здоров'я та безпеки.3. Зменшення ризиків, пов'язаних зі здоров'ям, веде до зменшення витрат.4. Юридична впевненість завдяки чіткому дотриманню усіх відповідних законодавчих та обов'язкових вимог.5. Посилення само ідентифікації та мотивації співробітників завдяки залученню керівництва до процесів управління професійним здоров'ям та безпекою.6. Поліпшення іміджу та конкурентоспроможності за допомогою документованих та сталих результатів діяльності з управління професійним здоров'ям та безпекою.7. Зменшення кількості матеріальних втрат від нещасних випадків та виробничих аварій.8. Зменшення витрат при страхуванні.9. Додаткові можливості при створенні інтегрованої системи менеджменту.
--

Системи соціальної відповідальності на основі SA 8000

!	<p>В умовах глобалізації усіх аспектів бізнесу, необхідність в єдиному аудитуємому глобальному стандарті в галузі соціальної відповідальності призвела до створення стандарту SA 8000 (Social Accountability). Стандарт базується на принципах 11 Конвенцій Світової Організації Труда, Всесвітньої Декларації Прав Людини, Конвенції ООН з прав дитини.</p>
----------	---

SA 8000:

<ul style="list-style-type: none">▪ забезпечує визначення етичних критеріїв при виробництві товарів та наданні послуг та вдало доповнює;▪ є добровільним стандартом;▪ застосовний до організації, будь-якої розміру, в усіх галузях економіки по всьому світові, поза залежністю від культурних і географічних кордонів.▪ наводить лише одну з можливих методологій управління соціальною відповідальністю;▪ побудований на тих самих системних підходах, що й стандарти ІСО серії 9000 та 14000, а також OHSAS 18001, але істотно відрізняється від них за базовими значеннями оціночних показників.	

Зміст міжнародного стандарту SA 8000-97:

1. Ціль та галузь застосування
2. Нормативні посилання та їх інтерпретація
3. Визначення
4. Вимоги соціальної відповідальності
4.1. Труд дитини
4.2. Праці під примусом
4.3. Здоров'я та безпека
4.4. Свобода об'єднання та право на переговори щодо укладення колективного договору
4.5. Дискримінація
4.6. Дисциплінарні заходи
4.7. Робочий час
4.8. Оплата праці
4.9. Система управління: політика, перевірка з боку керівництва; представники компанії; планування та виконання планів; контроль за постачальниками; реагування на занепокоєність та здійснення коригувальних дій, зовнішні зв'язки, доступність перевірки.

Тема 2.3. Системи менеджменту якості на основі ISO серії 9000-2000

▲ **Методика** (*procedure*) – встановлений спосіб діяльності або здійснення процесу.

▲ **Настанова з якості** (*quality manual*) – документ, який регламентує систему управління якістю організації.

▲ **Політика в сфері якості** (*quality policy*) – загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом.

▲ **Постійне поліпшення/вдосконалення** (*continual improvement*) – повторювана діяльність щодо збільшення можливості виконати вимоги.

▲ **Продукція** (*product*) – результат процесу (послуги, інтелектуальна продукція, технічні засоби, перероблені матеріали).

▲ **Процес** (*process*) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.



Одним з шляхів досягнення успіху організаціями може стати запровадження та супроводження системи менеджменту, призначеної для постійного поліпшення показників роботи з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін – системи менеджменту якості. **Керування організацією передбачає** застосування управління якістю як однієї з складових менеджменту.

Підхід з позицій системи менеджменту якості заохочує організації до:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ аналізу вимог споживача; ▪ визначення процесів, які сприяють одержанню прийнятного для споживача продукту; ▪ забезпеченню постійного контролю цих процесів. | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Спрямовування та контролювання організації щодо якості звичайно охоплює:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ розроблення політики і цілей у сфері якості; ▪ планування якості; ▪ забезпечення якості; ▪ поліпшення якості. | |
| | |
| | |
| | |
| | |

!	Система менеджменту якості може служити механізмом постійного вдосконалення для збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін. Вона надає організації та її споживачам впевненості в тому, що організація спроможна поставляти продукцію, яка незмінно відповідатиме встановленим вимогам.
----------	--

!	Стандартом ISO 9000-2000 як основою підвищення показників роботи організації визначено вісім принципів менеджменту якості . Вони спрямовані на допомогу організації в досягненні сталого успіху.
----------	--

Вісім принципів менеджменту якості

Принцип менеджменту якості	Коментар із стандарту ISO 9000-2000
1. Орієнтація на споживача	Організації залежать від споживачів, тому вони повинні розуміти їхні поточні і майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги і намагатися перевищувати їхні очікування
2. Лідерство (роль вищого керівництва)	Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації
3. Залучення персоналу	Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на благо організації
4. Підхід з позицій процесу	Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом.
5. Системний підхід до управління.	Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у виконанні її завдань
6. Постійне поліпшення.	Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації
7. Прийняття рішень на підставі фактів	Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками	Організація і її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки між ними розширюють можливості додавання цінності кожною із сторін

**Підхід, що передбачає розроблення та запровадження СМЯ,
складається з кількох етапів:**

1. Визначення потреб та очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін;
2. Встановлення політики та цілей організації в сфері якості;
3. Визначення процесів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
4. Визначення та постачання ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
5. Встановлення методів, які дають змогу вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
6. Використання результатів цих вимірювань для визначення результативності та ефективності кожного процесу;
7. Визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям й усувати їхні причини;
8. Запровадження та застосування процесу постійного поліпшення (вдосконалення) системи менеджменту якості.



Рис. 2.10. Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході

Основні елементи системи менеджменту якості, що базується на процесах:

<ol style="list-style-type: none">1. Вимоги/задоволення споживачів (та інших зацікавлених сторін).2. Відповідальність керівництва.3. Управління ресурсами.4. Створення продукту.5. Вимірювання, аналіз і поліпшення процесів.6. Постійне вдосконалення системи менеджменту.	<ul style="list-style-type: none">▪ Модель показує, що зацікавлені сторони відіграють суттєву роль у забезпеченні входних елементів для організації.▪ Моніторинг задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань.
--	---

Зміст міжнародного стандарту ISO 9001-2000:

<p>Вступ</p> <ol style="list-style-type: none">1. Сфера застосування2. Нормативні посилання3. Терміни та визначення4. Система управління якістю5. Відповідальність керівництва6. Управління ресурсами7. Випуск продукції8. Вимірювання, аналізування та поліпшення



Рекомендуємо детальніше ознайомитись із структурою та змістом міжнародних стандартів ISO 9000-2000 (на компакт диску).

<p>!</p>	<p>Завдяки лідерству та реальним заходам вище керівництво може створити умови для повного залучення працівників і кращого функціонування системи менеджменту якості.</p>
-----------------	---

Вище керівництво може взяти принципи управління якістю за основу своєї діяльності, яка охоплює:

<ol style="list-style-type: none">1. Встановлення та актуалізацію політики та цілей організації у сфері якості.2. Пропагування політики та цілей у сфері якості на всіх рівнях в організації для поліпшення обізнаності, мотивації та залучення працівників.3. Забезпечення орієнтування на вимоги замовника (споживача) на всіх рівнях в організації.4. Забезпечення впровадження належних процесів, які уможливають виконання вимог замовників (споживачів) та інших зацікавлених сторін, а також і досягнення цілей у сфері якості.5. Забезпечення розроблення, впровадження та підтримування результативної та ефективної системи менеджменту якості для досягнення цих цілей у сфері якості.6. Забезпечення необхідними ресурсами.7. Періодичне аналізування системи менеджменту якості.8. Ухвалення заходів щодо політики та цілей у сфері якості.9. Ухвалення заходів щодо поліпшення системи менеджменту якості.
--

**Етапи розробки, впровадження та підготовки до сертифікації системи якості
відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2001**

Етап	Основні завдання етапу	Орієнтовні строки впровадження
1.	Постановка задачі керівництвом.	6-8 місяців
	Навчання спеціалістів загальним принципам менеджменту якості.	
	Проведення дослідження існуючого стану системи.	
	Формулювання Політики в сфері якості.	
2.	Класифікація продукції / послуг, що надаються.	7-9 місяців
	Визначення вимог споживачів та законодавства.	
	Визначення процесів діяльності та їх класифікація. Створення опису мережі процесів.	
	Визначення критеріїв результативності та ефективності процесів.	
	Розробка документації системи якості.	
3.	Впровадження документації системи якості в діяльність.	5-7 місяців
	Навчання персоналу з питань проведення внутрішніх перевірок (аудитів системи якості).	
	Проведення внутрішніх перевірок з метою вдосконалення системи якості.	
	Аналіз системи якості з боку керівництва.	
4.	Декларація щодо готовності системи якості до сертифікаційного аудиту (перевірки незалежним органом з сертифікації систем якості).	1-2 місяця
	Рішення керівництва щодо проведення сертифікації системи якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2001 незалежним органом з сертифікації.	
5.	Сертифікаційний аудит системи якості.	1-2 дні
6.	Проведення незалежним органом з сертифікації системи якості процедури сертифікації та отримання, у разі позитивного висновку експертизи, сертифікату відповідності системи якості вимогам ДСТУ ISO 9001-2001.	до 1 місяця
7.	Функціонування та постійне вдосконалення системи якості.	постійно

!	Документація системи менеджменту якості уможлиблює оприлюднення намірів і погодженість дій. Її використання сприяє:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ досягненню відповідності вимогам замовників (споживачів) і поліпшенню якості; ▪ організації належної підготовки працівників; ▪ повторюваності та простежуваності; ▪ забезпеченню об'єктивних доказів; ▪ оцінюванню результативності та постійної придатності системи управління якістю.

!	Розроблення документації повинно бути не самоціллю, а такою діяльністю, яка додає цінність.
----------	--

Типи документів, що використовуються у системах менеджменту якості:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ документи як внутрішнього, так і зовнішнього використання, що містять погоджену інформацію про наявну в організації систему менеджменту якості (настанови з якості); ▪ документи з описом застосування системи менеджменту якості до конкретного продукту, проекту чи контракту (програмами якості); ▪ документи з викладом вимог (технічні описи); ▪ документи з викладом рекомендацій чи вказівок (настанови); ▪ документи з відомостями про спосіб послідовного виконання робіт і процесів (документовані методики, робочі інструкції та креслення); ▪ документи з об'єктивними доказами виконаних робіт чи отриманих результатів (протоколи, записи).
--



Рис. 2.11. Ієрархія документації системи менеджменту якості

! Створення документації системи менеджменту якості треба спрямовувати на руйнування “потрійного стандарту”, що існує в багатьох організаціях (рис. 2.12), та перехід до “єдиного стандарту” діяльності (рис. 2.13)⁸.

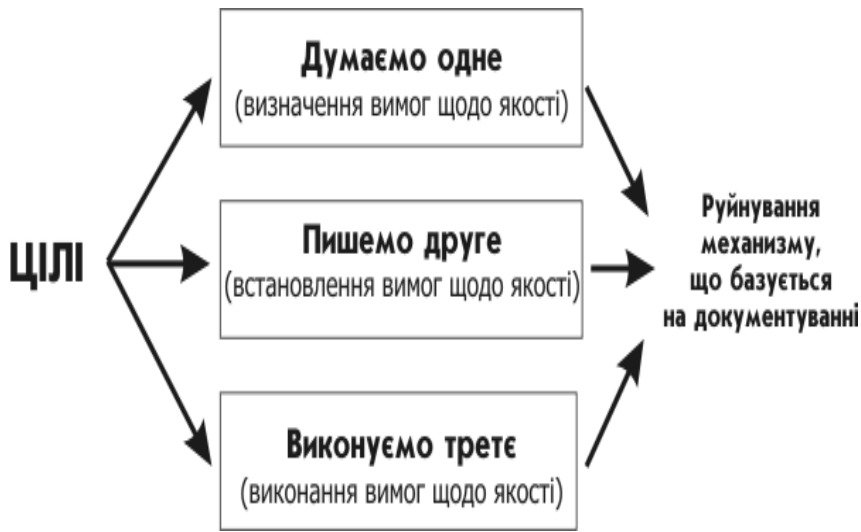


Рис. 2.12. “Потрійний стандарт” діяльності




Рис. 2.13. “Єдиний стандарт” діяльності

! Відображенням “єдиного” стандарту повинна стати Настанова з якості.

▲ **Настанова з якості (quality manual)** - документ, який регламентує систему управління якістю організації.

⁸ Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2002. – 432 с.

!	<p>Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9000-2000 організація повинна розробити і забезпечити супроводження настанови з якості, яка містить:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зміст системи менеджменту якості з детальним описом та обґрунтуванням усіх виключень; ▪ створені для системи менеджменту якості документовані методики чи посилання на них; ▪ опис взаємодії між процесами системи менеджменту якості.
!	<p>Як правило, Настанова з якості має структуру, що аналогічна структурі міжнародного стандарту ISO 9001-2000.</p>
!	<p>Політика і завдання в сфері якості приймаються для визначення спрямованості діяльності організації. Вони визначають бажані результати і допомагають організації застосовувати наявні ресурси для їх досягнення.</p>
<p>▲ <i>Політика в сфері якості (quality policy) – загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом.</i></p>	
	<p>Рекомендуємо ознайомитись із прикладами формулювання Політики в сфері якості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Політика в сфері якості Дніпропетровського державного центру стандартизації, метрології та сертифікації (компакт диск) – Політика ТОВ НВП КонСист (компакт диск або www.consynt.dp.ua)
!	<p>Політика в сфері якості є основою для встановлення та перегляду цілей у сфері якості.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цілі в сфері якості мають відповідати політиці в сфері якості та зобов'язанню щодо постійного вдосконалення, а їхнє виконання повинно допускати вимірювання. ▪ Виконання цілей у сфері якості здатне позитивно позначатися на якості продукту, ефективності роботи і показниках фінансової діяльності, також й на задоволеності і упевненості зацікавлених сторін. ▪ Цілі в сфері якості повинні бути вимірними.
!	<p>Міжнародний стандарт ISO 9001-2000 обстоює прийняття підходу з позицій процесу під час розроблення, впровадження та підвищення дієвості системи якості для підвищення задоволеності споживача за рахунок задоволення його вимог.</p> <p>Для ефективного функціонування організація має визначити і організувати численні взаємопов'язані види діяльності.</p>

▲ **Процес (process)** – сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

- Часто вихід одного процесу безпосередньо служить входом іншого.
- Під “підходом з позицій процесу” розуміється застосування організацією системи процесів разом з їх визначенням, взаємодіями й управлінням ними.
- Перевагою підходу з позицій процесу є передбачуваний ним безперервний контроль сумісності окремих процесів у рамках системи, їх сполучення і взаємодії.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2000 організація повинна:

1. Визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації.
2. Визначити послідовність та взаємодію цих процесів.
3. Визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними.
4. Забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів.
5. Здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів.
6. Вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Класифікація процесів організації може бути такою:

1. Процеси управління ресурсами (допоміжні процеси).
2. Процеси адміністративного управління.
3. Процеси управління якістю.
4. Виробничі процеси.



Міжнародний стандарт ISO 9001-2000 встановлює шість процесів управління якістю, які мають бути обов’язково задокументовані:

1. Аудит системи менеджменту.
2. Управління документацією.
3. Управління протоколами (записами) з якості.
4. Коригувальні дії.
5. Запобіжні дії.
6. Управління невідповідною продукцією.

С точки зору побудови ієрархії процесів організації виділяють⁹:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ внутрішньофункціональні процеси (intra-functional process); ▪ міжфункціональні процеси (inter-functional process); ▪ елементарні процеси (elementary process). 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					

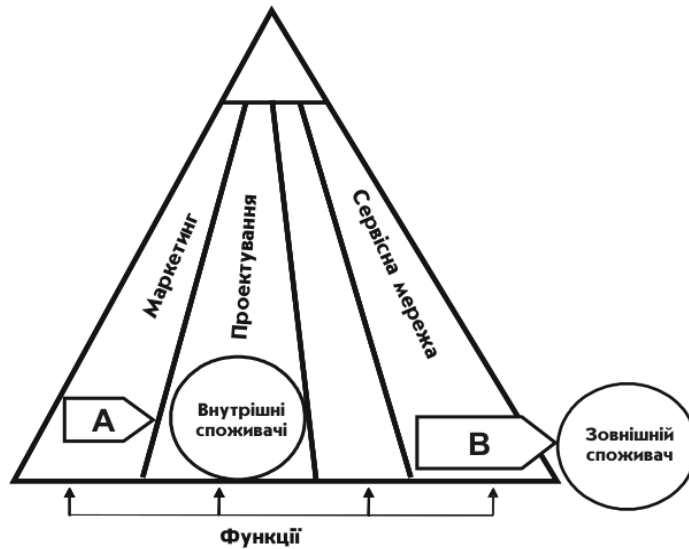


Рис. 2.14. Внутрішньофункціональні процеси

! **Процес А проходить** повністю в межах підрозділу маркетингу, в нього є тільки внутрішні споживачі (відділ проектування). **Процес В проходить** повністю в межах підрозділу обслуговування споживачів і виходить на зовнішніх споживачів.

! **В міжфункціональному процесі** (рис. 12.15 (“Від замовлення до рахунку”)), беруть участь чотири функціональних підрозділи.

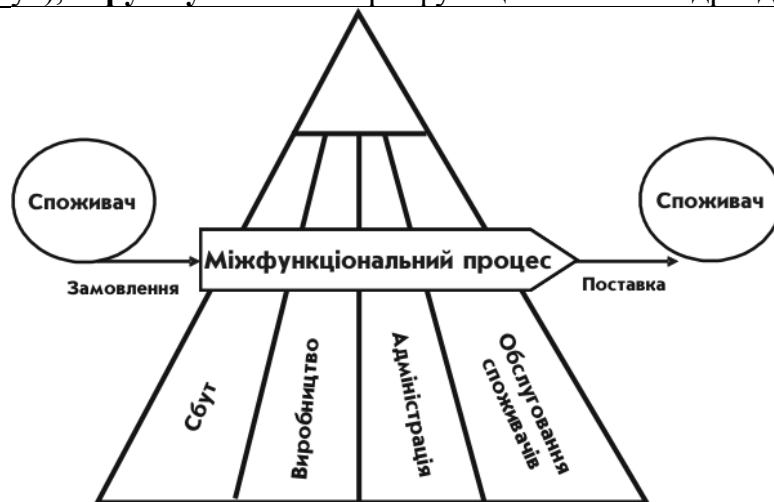


Рис. 2.15. Міжфункціональні (багатофункціональні) потоки процесів

⁹ Конті Т. Презентація на семінарі “Управління процесами”, Київ, 14-15.10.2003.

! Для того, щоб отримати максимальну віддачу від процесу (як за якістю, так і за часом та витратам), необхідно доводити аналіз до рівня “елементарного процесу” (рис. 2.16). Під “елементарним процесом” розуміють чітко визначений вид однорідної діяльності з єдиною відповідальною особою (також використовується термін “робота”).

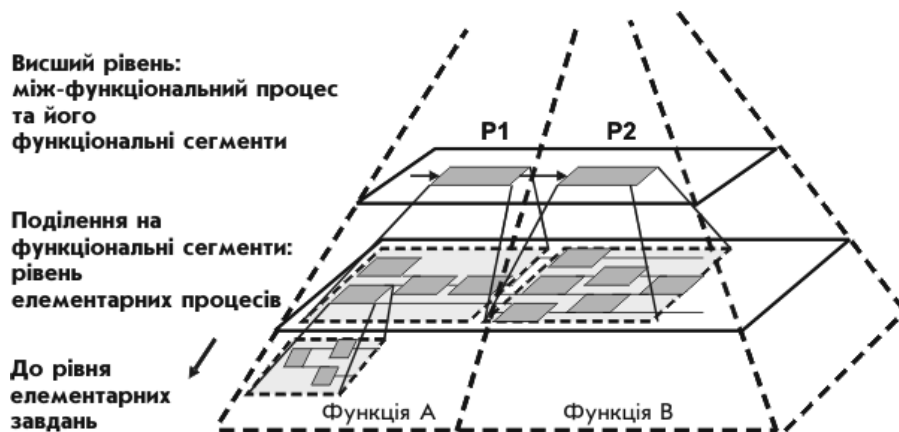


Рис. 2.16. Різні рівні організаційних процесів

В ієрархії процесів:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ на вищому рівні знаходяться міжфункціональні процеси; ▪ нижче розташовані внутрішньофункціональні (або “функціональні”); ▪ ще нижче – елементарні процеси. 	

! Для опису процесів використовують різні підходи.

Найбільш поширені засоби опису процесів:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ IDEF 0 – технологія опису процесів; ▪ спрощена блок-схема; ▪ блок-схема; ▪ схема процеси/організація; ▪ схема процес/функція; ▪ таблиці. 	

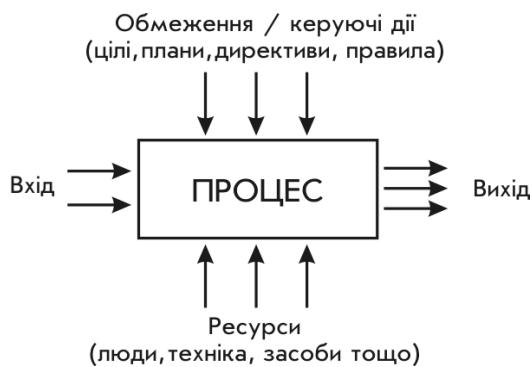


Рис. 2.17. Опис процесу за допомогою IDEF 0

! Після опису окремих процесів описуються їх взаємозв'язки. Виходи одного процесу можуть бути входами іншого, або керуючими діями для третього тощо (рис. 2.18).

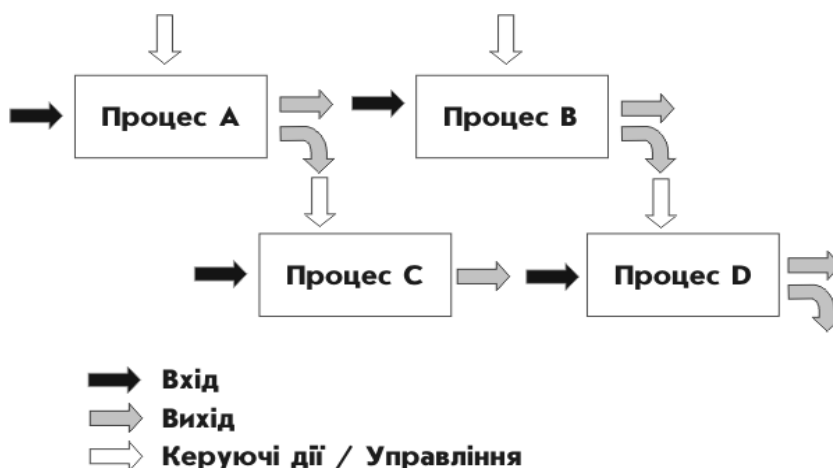


Рис. 2.18. Схема взаємозв'язку процесів

Під час опису процесів надзвичайно важливо:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ виявити всіх споживачів процесу (зовнішніх й внутрішніх); ▪ узгодити вимоги споживачів; ▪ визначити критерії процесу (ефективність, результативність, цінність). 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					



Рекомендуємо ознайомитись із прикладами загальних схем та реєстрів процесів систем менеджменту якості (на компакт диску):

- схема процесів та реєстр процесів системи менеджменту якості Дніпропетровського державного центру стандартизації, метрології та сертифікації;
- схема процесів та реєстр процесів системи менеджменту якості ТОВ НВП “КонСист”.

Тема 2.4. Аудит систем менеджменту

▲ **Аудит** (*audit*) – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту і об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту.

▲ **Аудитор** (*auditor*) – особа, яка має компетентність для проведення аудиту.

▲ **Доказ аудиту** (*audit evidence*) – протоколи, виклади фактів чи інша інформація, що є істотними для критеріїв аудиту (3.9.3) і уможливають їхню перевірку.

▲ **Компетентність** (*competence*) – доведена спроможність застосовувати знання та вміння.

▲ **Критерії аудиту** (*audit criteria*) – сукупність політики, методик чи вимог, які використовують як еталон.

▲ **Програма аудиту** (*audit programme*) – один чи декілька аудитів, запланованих на конкретний період часу і спрямованих на досягнення конкретної мети.



Термін “аудит” останнім часом використовується дуже широко. Етимологічно поняття “аудит” латинського походження (*audire* – слухати). Таким чином, “аудитор” – “вислуховуючий”, тобто людина, яка що-небудь вислуховує.

У давньому Римі аудиторі – люди, що перевіряють слова того, хто оголошує постанови влади. В середні віки в Європі грамотні й пісенні люди зустрічались досить рідко, й тому аудитором називали службовця, який мав вислуховувати звіти посадових осіб. В ті часи люди щиро вважали, що усна форма звіту навіть краще письмової, оскільки будь-який документ можна підробити, а сказати неправду, коли на тебе дивляться суворі очі начальника-аудитора, неможливо чи значно складніше. У семінаріях аудитор – учень, призначений учителем перевіряти, як вивчили урок його товариші. Але термін “аудитор” може вживатися і в іншому значенні – як “прокурор”.



Аудит в такій галузі діяльності, як менеджмент, – це аналітична за своїм характером робота, яка здійснюється в системі менеджменту на основі методичних рекомендацій відповідних міжнародних стандартів.



Аудит системи менеджменту може бути добровільним або обов'язковим.

- Завжди є багато зацікавлених у діяльності організації сторін.
- Всі вони можуть використовувати аудит якості як інструмент для отримання інформації щодо якості системи менеджменту організації.

!	Сутність аудиту міститься в обстеженні об'єктів системи управління якістю і одержанні неупередженої інформації про діяльність у системі менеджменту та її результати з тим, щоб визначити та зафіксувати ступінь їх відповідності встановленим вимогам. Зібрана інформація повинна бути точною та ґрунтуватися на фактах, оскільки на її базі буде проводитись аналіз з боку керівництва, можливо будуть прийматися важливі рішення.
----------	--

!	Збір доказів аудиту потребує знань та навиків, які можуть бути отримані завдяки спеціальному навчанню та застосуванню практичного досвіду проведення аудитів. Тому аудити повинні проводитися тільки спеціально підготовленим персоналом чи запрошеними консультантами-професіоналами.
----------	--

За суб'єктом перевірки виділяють внутрішні та зовнішні аудити:

Внутрішній аудит першою стороною:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проводиться звичайно або самою організацією, або за її дорученням для внутрішніх цілей і вони можуть служити основою для декларування відповідності; ▪ забезпечує керівництво інформацією про результативність та ефективність своїх систем, виконання політики організації, необхідність змін та поліпшення системи.
Зовнішній аудит другою стороною:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проводиться сторонами, що мають певний інтерес до діяльності організації, наприклад, замовниками або іншими особами за дорученням замовника.
Зовнішній аудит третьою стороною:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ провадяться зовнішніми незалежними організаціями. Ці організації сертифікацію чи реєстрацію на відповідність вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001; ▪ можуть проводитись без отримання сертифікату. Наприклад, з метою отримання незалежної оцінки системи менеджменту або для навчання та підвищення компетентності внутрішніх аудиторів. Але найчастіше аудити третьою стороною здійснюються з метою отримання сертифікату відповідності.

!	Існують три види сертифікаційних аудитів: сертифікаційний (первинний), наглядовий, ресертифікаційний.
----------	--

▲ **Сертифікаційний (первинний) аудит** – це повний аудит, що охоплює всю область сертифікації, за допомогою якого оцінює відповідність системи менеджменту встановленим вимогам та приймає рішення щодо видачі сертифікату (внесення до реєстру).

▲ **Наглядовий аудит** – це аудит, що здійснюється періодично для визначення того, чи підтримується сертифікована система менеджменту. Як правило, охоплює тільки відібрані частини системи менеджменту.

▲ **Ресертифікаційний аудит** – це аудит, що здійснюється наприкінці сертифікаційного періоду, щоб визначити, чи можливе перевидання сертифікату на наступний період.

Переваги та недоліки внутрішнього аудиту в порівнянні із зовнішнім

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Знання внутрішніми аудиторами особливостей організацій. 2. Відсутність упередженого відношення працівників підрозділів, які проходять аудит. 3. Знання внутрішніми аудиторами специфічних каналів комунікації, які діють в організації. 4. Знання внутрішніми аудиторами неформальних лідерів, чия інформація може бути найбільш корисною під час проведення аудиту. 5. Можливість використання конфіденційної інформації в звітах про аудит. 6. Відсутність дефіциту часу під час підготовки до аудиту, який забезпечує можливість більш детального вивчення об'єкту аудиту. 7. Можливість більш глибокого аналізу об'єкту аудиту (з статистики, внутрішні аудитори виявляють в 10-100 разів більше невідповідностей, ніж зовнішні аудитори). 8. Можливість одночасного використання внутрішніх аудиторів в ролі експертів. 9. Витрати на внутрішній аудит значно менші, ніж на зовнішній. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нижчий ніж при зовнішньому аудиті рівень об'єктивності через ймовірну упередженість внутрішніх аудиторів до деяких працівників організації. 2. Нижча ніж при зовнішньому аудиті інтенсивність роботи внутрішніх аудиторів, яка обумовлена менш жорсткими часовими рамками. 3. Виявлення недоліків у підрозділах внутрішніми аудиторами сприймається болісніше. 4. Рівень кваліфікації внутрішніх аудиторів, як правило, нижче рівня кваліфікації зовнішніх аудиторів. 5. Результати внутрішнього аудиту розглядаються як менш вагомні, чим при зовнішньому аудиті. 6. Результати внутрішнього аудиту недостатньо авторитетні для того, щоб їх використовувати для реклами. 7. Витрати на внутрішній аудит визначаються менш точно, ніж на зовнішній аудит.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРИНЦИПИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

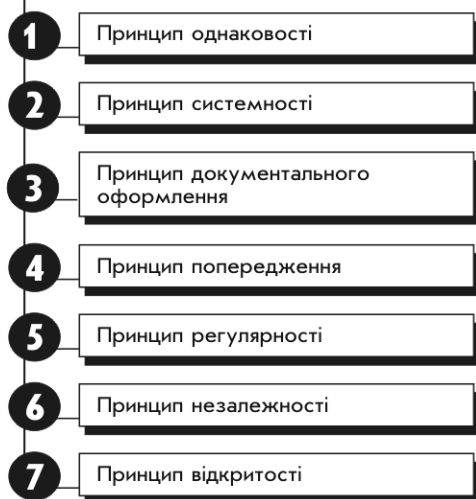


Рис. 2.20. Організаційні принципи внутрішнього аудиту

<p>▪ Однаковості (1):</p>	<p>кожна аудиторська перевірка здійснюється за однією офіційно встановленою процедурою. Це забезпечує її впорядкованість, однозначність та порівняння.</p>
<p>▪ Системності (2):</p>	<p>планування та проведення аудиторських перевірок за різними процесами системи здійснюється з урахуванням встановленого їх структурою взаємозв'язку.</p>
<p>▪ Документального оформлення (3):</p>	<p>проведення кожної аудиторської перевірки певним чином документально оформляється для того, щоб забезпечити зберігання і порівняння інформації про фактичний стан об'єкту.</p>
<p>▪ Попередження (4):</p>	<p>кожна аудиторська перевірка планується, і персонал підрозділу, який проходить аудиторську перевірку, попереджається завчасно про цілі, області, терміни і методи проведення аудиторської перевірки з тим, щоб забезпечити аудиторам необхідний рівень довіри і виключити можливість ухилення персоналу від надання і демонстрації всіх даних, які вимагаються.</p>
<p>▪ Регулярності (5):</p>	<p>аудиторські перевірки проводяться з певною періодичністю з тим, щоб всі процеси системи і всі підрозділи організації були об'єктом постійного аналізу та оцінювання з боку керівництва організації.</p>
<p>▪ Незалежності (6):</p>	<p>особи, що проводять аудиторські перевірки, не несуть прямої відповідальності за діяльність, що перевіряється, і не повинні залежати від керівництва підрозділу, який проходить аудиторську перевірку, з тим, щоб виключити можливість необ'єктивних і упереджених висновків аудиторських перевірок.</p>
<p>▪ Відкритості (7):</p>	<p>результати кожної аудиторської перевірки носять відкритий характер, тобто є доступними для ознайомлення будь-яким працівником перевіреного підрозділу.</p>



Методика, що може бути застосована для проведення аудитів систем менеджменту, **детально розглядається у стандарті ISO 19011** “Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю та/чи навколишнім середовищем” (стандарт ISO 19011 прийнятий в Україні як національний).



Рис. 2.21. Схема етапів аудиторської діяльності

! Використання цих настанов може **різнитися** залежно від розміру, специфіки діяльності та структурної складності організації, а також від цілей та сфери аудитів. Крім того, користувачі можуть застосовувати стандарт ISO 19011 для розроблення своїх власних вимог, пов'язаних з аудитом.

! Етап експертизи документів системи менеджменту називають **аудитом адекватності**. При проведенні аудиторської діяльності на ділянках здійснюється **аудит виконання**.

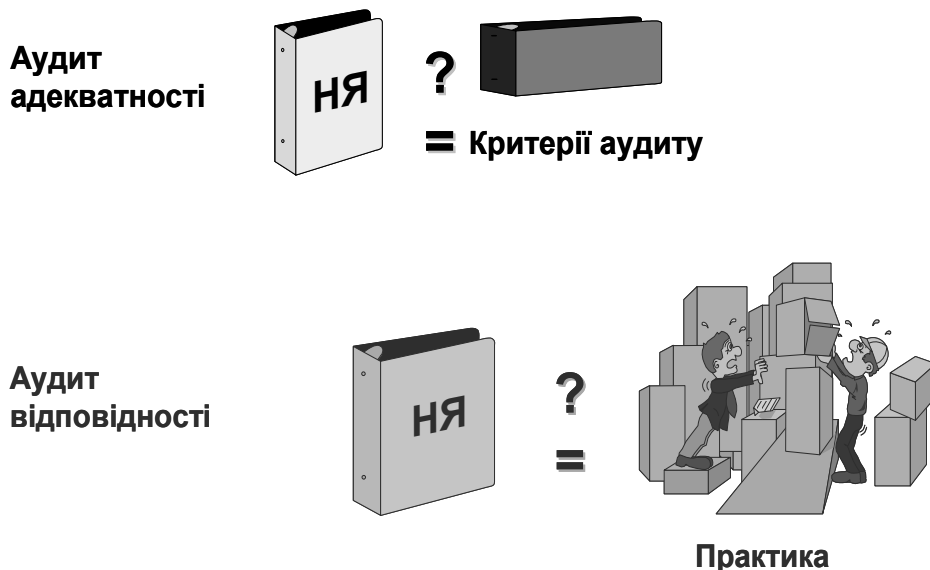


Рис. 2.22. Відмінності аудиту адекватності та аудиту відповідності

- Не розглядайте невідповідність негативно – треба мати позитивний настрій.
- Розкриття невідповідності дає можливість вдосконалення через корегувальні дії.



Тема 2.5. Постійне поліпшення систем менеджменту

▲ **Бенчмаркінг (benchmarking)** – порівняльний аналіз із організацією-аналогом на основі системи взаємопов'язаних показників з метою запозичення передового досвіду та визначення раціональних шляхів діяльності.

▲ **Постійне поліпшення/вдосконалення (continual improvement)** – повторювана діяльність щодо збільшення можливості виконати вимоги.

▲ **Самооцінювання (self-assesement)** – підхід до аналізу діяльності спрямований на визначення причин низького рівня виконання або перешкод для покращення виконання.



Необхідно завжди пам'ятати, що стандарти на системи менеджменту встановлюють загальнодоступні та загальноприйняті вимоги до системи менеджменту якості, тому не можуть бути орієнтиром в досягненні ділової досконалості.



Приведення системи менеджменту якості у відповідність до вимог стандарту ISO 9001 та отримання сертифікату слід розглядати лише як важливий крок на шляху постійного вдосконалення та освоєння філософії і принципів TQM. Необхідно усвідомити: коли прагнеш постійно перемагати та досягати фінансової стабільності, не можна зупинитися ні на мить.



Метою постійного вдосконалення (поліпшення) системи менеджменту є збільшення ймовірності підвищення задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін.

Напрями вдосконалення:

- вдосконалення системних факторів;
- вдосконалення організаційних процесів;
- вдосконалення особистих якостей співробітників, знань, навичок та вмінь;
- вдосконалення роботи команди;
- покращення оточення, робочого місця, організаційної зони.



Для покращення оточення, робочого місця, організаційної зони може застосовуватись філософія, що має назву «5S». Японці виходять з того, що порядок навколо нас і порядок в наших думках – взаємопов'язані: чим краще організовано наше оточення, тим продуктивніше й ефективніше наші думки. Тому є сенс постійно витратити зусилля на організацію й підтримку порядку, для чого й пропонуються п'ять процедур.

Процедури філософії “5S”

Термін		Українське тлумачення	Приклад
японський	англійський		
Seiri	Structurize	Організованість	Видаляти непотрібне
Seiton	Systematize	Акуратність	Знаходити будь-який документ за 30 секунд
Seiso	Sanitize	Чистота	Персонально відповідати за дотримання чистоти
Seiketsu	Standardize	Стандартизація	Візуалізувати, розмічати, простежувати
Shitsuke	Self-discipline	Дисципліна	Робити все вищесказане кожен день

!	Поєднання всіх “5S” створює підставу для постійного вдосконалення оточення людей у процесі трудової діяльності та породжує неповторний творчий клімат, який дозволяє людям отримати задоволення від праці.
----------	---

Системи поліпшення kaizen и kairyo

“Кайдзен” (kaizen) –	метод постійних невеличких, але повсякденних кроків кожного співробітника компанії із забезпечення якості (філософський підхід до поліпшення як до “звички”).
“Кайрю” (kairyo) –	стиль поліпшень, що пов’язаний з інноваціями.

Відмінності систем поліпшення kaizen и kairyo:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaizen вимагає багато зусиль окремих осіб та незначних інвестицій; ▪ kairyo не вимагає значних зусиль співробітників, але передбачає значні інвестицій. 	

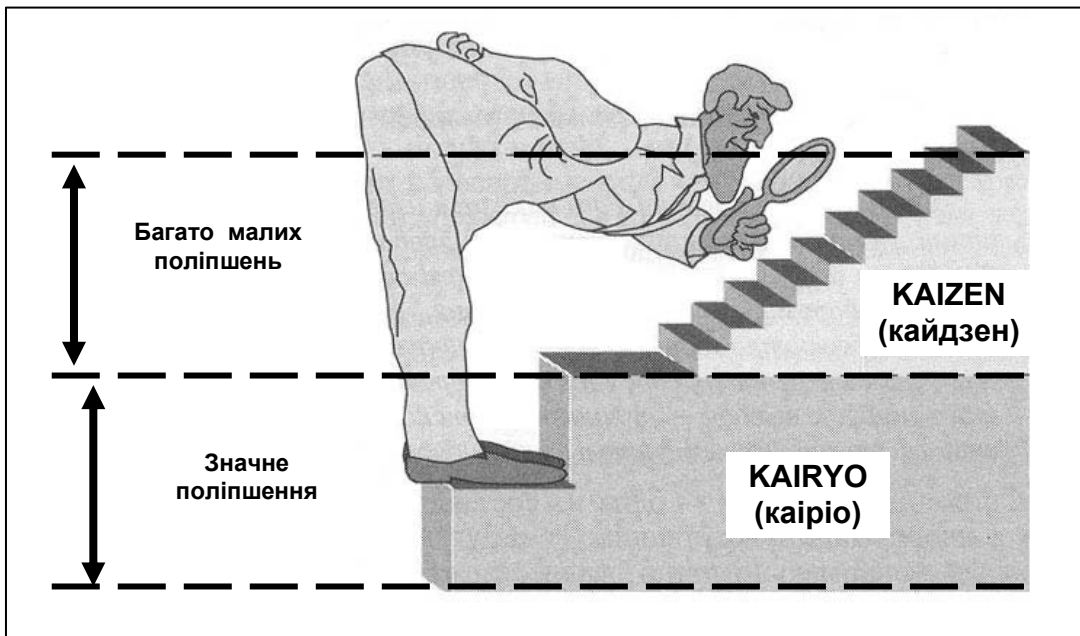


Рис. 2.23. Системи поліпшення kaizen и kaikyo

Моделі організаційної досконалості

У більшості розвинених країн Європи та світу вже протягом кількох років практикується проведення конкурсів ділової досконалості та присудження кращим підприємствам національних нагород з якості (наприклад, Премія Едварда Демінга (Японія, з 1950 р.), Національна премія Малькольма Болдріджа (США, з 1987 р.). Такі нагороди дуже престижні й дозволяють їх володарям значно підвищити свою конкурентоспроможність.



З 1992 року Європейським фондом управління якістю (EFQM) введено щорічну Європейську нагороду з якості. Діяльність EFQM з проведення Європейської нагороди з якості підтримується Європейською комісією.
Конкурс проводиться у таких номінаціях:

- великі підприємства та бізнес-підрозділи (від 250 співробітників);
- операційні підрозділи;
- незалежні малі та середні підприємства;
- малі та середні підприємства, що входять до складу великих;
- організації громадського/суспільного сектору (у тому числі – державні установи й органи місцевого самоврядування).

! Модель досконалості європейського фонду управління якістю включає дев'ять критеріїв (рис.2.24)

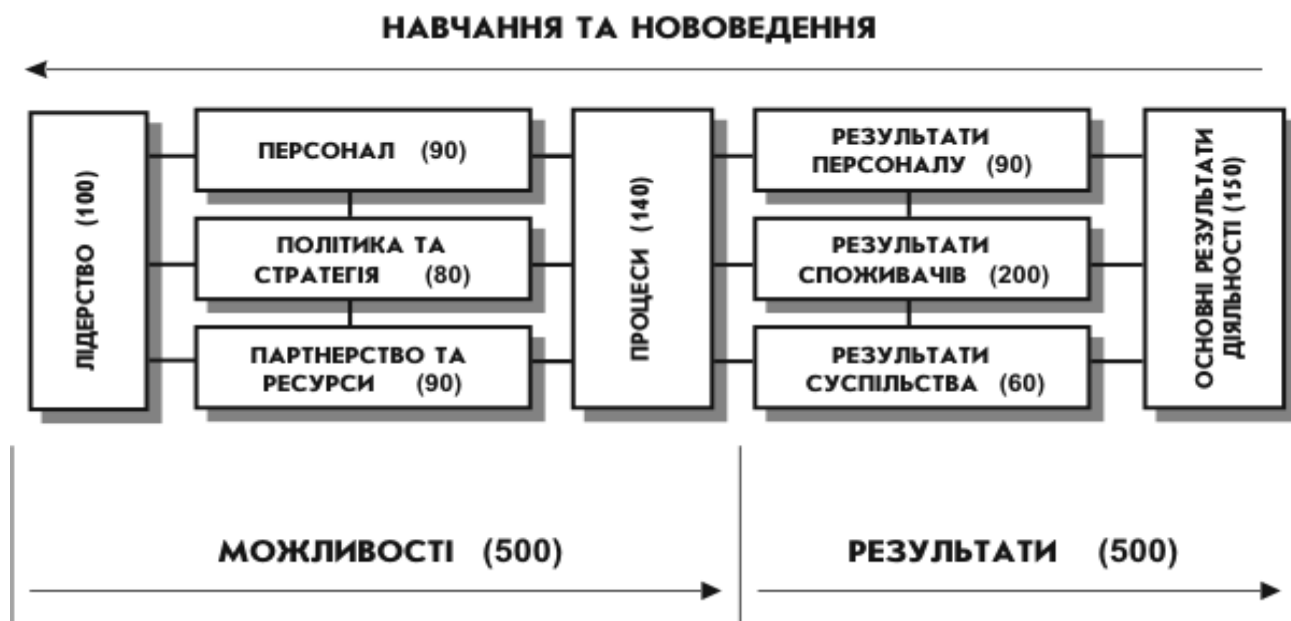


Рис. 2.24. Модель досконалості EFQM

! В Україні Національний конкурс з якості проводиться щорічно з 1996 р. за ініціативою Української асоціації якості за моделлю EFQM, його включено до Реєстру національних нагород з якості європейських країн. За допомогою даної моделі можливо проведення самооцінювання.

Користь від самооцінювання:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Визначення сильних сторін організації та зон для удосконалення. ▪ Моніторинг прогресу, спрямований на підвищення якості. ▪ Визначення основ для порівняння з іншими організаціями (бенчмаркінгу). ▪ Виявлення найкращих практик. ▪ Мотивація та залучення працівників допроцесів вдосконалення діяльності. 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>								



Інформацію щодо моделей ділової досконалості можна отримати на електронних сторінках:

www.efqm.org

www.quality.kiev.ua

Висновки до розділу 2

- **Орієнтація на міжнародні стандарти є ключовою вимогою** вступу України у Всесвітню організацію торгівлі та Європейське співтовариство і сприяє виробництву якісної конкурентоспроможної продукції.
- Повернутися обличчям до свого споживача, постійно вивчати його потреби, реалізовувати задоволення цих потреб та відстежувати рівень задоволеності можливо завдяки впровадженню в організації всеохопного управління на основі якості – **TQM (Total Quality Management)**.
- Для окремих галузей діяльності, де існують спеціалізовані стандарти на системи менеджменту (ISO серії 9000 – менеджмент якості, ISO серії 14000 – екологічний менеджмент, OHSAS 18000 – менеджмент промислової безпеки та здоров'я, SA 8000 – менеджмент соціальної відповідальності). **Системи менеджменту, що враховують вимоги двох чи більше стандартів, прийнято називати “інтегрованими”**.
- **Всі спеціалізовані стандарти виходять з базових вимог, викладених в стандартах ISO серії 9000.**
- **Особливістю стандартів ISO серії 9000-2000 є їх універсальність та придатність як для великих так і для малих організацій різних напрямків діяльності.**
- **Впровадження СМЯ дозволяє підприємствам одержувати тендерні переваги, вдосконалювати систему менеджменту, розвивати атмосферу співпраці та оптимізувати виробничі процеси. Сертифікація СМЯ в національній системі УкрСЕПРО дає можливість збільшення термінів дії сертифікатів на продукцію.**
- **Значну роль у системах якості відіграє документування.** Кожна організація визначає обсяг необхідної документації і застосовувані носії. Як правило, структура документації системи якості складається на базі Політики в сфері якості з чотирьох рівнів: настанова з якості; процедури (методики, стандарти організації); посадові (робочі) інструкції; протоколи якості (записи).
- **Перевагою підходу з позицій процесу є безперервний контроль сумісності окремих процесів у рамках системи, їх сполучення і взаємодії.**
- **Побудова системи менеджменту на базі міжнародних стандартів передбачає проведення аудитів системи.** Сутність аудиту міститься в обстеженні об'єктів систем та одержання неупередженої інформації про діяльність в системі управління та її результати з тим, щоб визначити та зафіксувати ступінь їх відповідності встановленим вимогам.
- **У більшості розвинених країн Європи та світу вже протягом кількох років практикується присудження кращим підприємствам національних нагород з якості.** Такі нагороди дуже престижні й дозволяють їх володарям значно підвищити свою конкурентоспроможність.
- **Організація сама вирішує, яким шляхом йти до покращення результативності та якості діяльності:** створювати інтегровану систему менеджменту; брати участь у конкурсах організаційної досконалості або періодично здійснювати діагностичну самооцінку. Велика кількість організацій в багатьох країнах світу демонструє послідовне впровадження всіх перерахованих напрямків.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- **Тема 3.1. Середовище сучасного менеджменту, сутність та особливості стратегічного менеджменту**
- **Тема 3.2. Модель процесу стратегічного планування**
- **Тема 3.3. Стратегічний маркетинговий аналіз**
- **Тема 3.4. Стратегічний синтез і формування стратегії**
- **Тема 3.5. Реалізація стратегії: моніторинг і оцінка успішності**

Тема 3.1. Середовище сучасного менеджменту, сутність та особливості стратегічного менеджменту

Середовище сучасного менеджменту:

- Внутрішня і зовнішня конкуренція, що підсилюються.
- Інтенсивний розвиток нових технологій.
- Скорочення життєвого циклу продукту, зростання ролі інновацій.
- Підвищення ролі гнучкості і зменшення розміру організацій.
- Підсилення влади інформації і підвищення складності вибору релевантної.
- Підсилення влади покупців і підвищення вимог до якості продукції.
- Специфіка демографічної ситуації (тенденція до старіння населення).
- Диверсифікація персоналу (расові і гендерні тенденції).
- Виникнення стратегічних альянсів і нові вимоги до менеджменту.



Зазначені особливості середовища сучасного менеджменту зумовлюють підвищення ролі стратегічних підходів в управлінні.

Стратегічний підхід до управління:

- Дає підстави для свідомого й упевненого уявлення про те, що і навіщо робити і, що не менш важливо, чого не треба робити і чому.
- Орієнтує на широке філософське осмислення управлінської діяльності крізь призму основного призначення організації.
- Розглядає організацію в її зовнішньому середовищі, визначає цілі й завдання діяльності, що є систематичною спробою відійти від рутинного керування і краще уявити майбутнє організації.
- Націлює увагу організації на укріплення її позицій в нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні дії перетворюються в загальний, осмислений рух до заданої мети.
- На відміну від тоталітарного мислення не нав'язує єдину модель управління, а орієнтується на плюралізм підходів і позицій, на співробітництво для узгодження інтересів.

▲ Стратегічна діяльність – особливий вид розумової праці. Саме тут у найбільшому ступені проявляється вплив невизначеності майбутнього, що зумовлює необхідність прикладання значних і специфічних інтелектуальних зусиль.



Складність стратегічних проблем має об'єктивний и суб'єктивний аспекти.

Фактори об'єктивної складності стратегічного планування:

- комплексність стратегічних проблем і багатоаспектна взаємодія їх елементів;
- важкопрогнозованість наслідків рішення проблем;
- недостатність інформації для структуризації проблем і під час здійснення управління за слабкими сигналами.

Суб'єктивна складність стратегічного планування

1. Неоднозначність сприйняття складності людиною залежно від її психофізіологічних якостей і здатностей.	Різні відношення управлінців як особистостей з різними психофізіологічними характеристиками до невизначеності призводить до різної оцінки ситуації. Людина, яка має високий ступінь терпимості до невизначеності, може розглядати деяку ситуацію як менш складну та невизначену, ніж людина, яка менш терпимо ставиться до двозначності. Отже, один бачить проблему там, де її майже немає, інший не бачить і вже назрілі проблеми.
2. Відмінності когнітивних здатностей (здатностях до засвоєння знань).	Однією з базових складових стратегічного планування є знання, які стосуються необхідних фактів, аргументів, тенденцій, підходів. Проте людська здатність „знати” (когнітивна здатність) має обмеження, пов'язані, насамперед, з неможливістю обробити великий обсяг інформації в заданий час і використати весь доступний обсяг даних. Тому в реальності людина відшукує задовільний чи достатньо хороший варіант дій для розумного вдосконалення поточного стану системи (концепція раціональної поведінки).
3. Відмінності професійній підготовці кваліфікації управлінця.	Визнання варіанта “хорошим”, раціональним є також певною мірою суб'єктивним і прямо пов'язане з рівнем професійної підготовки та досвідом особи, що приймає рішення (ОПР). У разі традиційного стилю планування психологічні установки менеджерів не орієнтовані на ретельний розгляд складних стратегічних проблем. Це пов'язане з тим, що людина, як біологічна система, у своїй діяльності прагне до економії зусиль, у тому числі інтелектуальних. Управлінським наслідком цього можна вважати існуючу тенденцію, коли в проблемних ситуаціях людина схильна замінювати реальний стан речей на спрощені моделі. Усвідомлення проблеми є дуже нелегкою справою, яка вимагає від людини багатьох інтелектуальних навичок і кваліфікації.
4. Відмінності системі цінностей професійній ментальності управлінця.	Проблеми не існують окремо від суб'єктивних інтерпретацій тих, хто їх визначає. Категорія „проблема” віддзеркалює не тільки реально існуючу ситуацію, але й сприйняття її особою, що приймає рішення. Одні й ті самі „факти” можуть бути інтерпретовані радикально різними способами залежно від світогляду й інтересів учасників процесу планування. Це важливо, тому що спосіб, за допомогою якого сформульована проблема, визначає здебільшого пошук і вибір альтернативних рішень.

!	Отже, з погляду забезпечення ефективності стратегічної діяльності недостатньо розглядати процес планування лише як послідовність формально-аналітичних процедур.
!	Необхідно урахувувати багато факторів вибору, пов'язаних з об'єктивною та суб'єктивною складністю процесів змін і розвитку в соціальних утвореннях.
!	Зазначені особливості стратегічної діяльності викликають необхідність її реалізації на підставі особливого типу мислення, яке в літературі отримало назву стратегічного.

Дві протилежні позиції щодо природи стратегічного мислення

Перша позиція	Базується на тому, що стратегічне мислення - одна з просунутих форм аналітичного обґрунтування, що вимагає послідовного і точного використання логіки і формальних методів (<i>раціональний аспект стратегічного мислення</i>).
Друга позиція	Ґрунтується на тому, що суть стратегічного мислення - це здатність зламати традиційні уявлення й ортодоксальні вірування, що вимагає переважного використання творчості та неформальних підходів (<i>креативний аспект стратегічного мислення</i>).

Порівняння раціонального й креативного типів мислення

Характеристики	Раціональне мислення	Креативне мислення
Акцент	<i>логіка вище за творчість</i>	<i>творчість вище за логіку</i>
Когнітивний стиль	<i>аналітичний</i>	<i>інтуїтивний</i>
Обґрунтування через	<i>формальні, фіксовані правила</i>	<i>неформальні, гнучкі правила</i>
Рішення базуються на	<i>розрахунках, обчисленнях</i>	<i>судженнях</i>
Цінності базуються на	<i>послідовності і точності</i>	<i>неортодоксальності бачення</i>
Обґрунтуванню перешкоджає	<i>неповний об'єм інформації</i>	<i>прихильність до традиційних ідей</i>
Метафора	<i>стратегія як наука</i>	<i>стратегія як мистецтво</i>

!	Що повинно превалювати в стратегічному мисленні – раціональне чи креативне?
Логіка і формалізовані підходи	Необхідні для виявлення набору елементів і системи взаємозв'язків розв'язуваної проблеми, для забезпечення системного переходу від цілей до варіантів рішень, обґрунтованих з урахуванням обраних критеріїв.
Творчість і свобода думки	Повинні забезпечити інноваційність і “прорив” до нових можливостей, врахування протилежних позицій стейкхолдерів, інтеграцію цінностей та інтересів ключових ЛПР, синтез усіх аспектів проблеми і передбачення наслідків її рішення в майбутньому.



Іноді при прийнятті стратегічних рішень необхідністю є опора на “чистий” розум, або використання інтуїції як похідної від досвіду і кращих практик. Тобто наявність одночасно логіки і креативності в стратегічному мисленні – його особливість і внутрішній парадокс.

▲ **Компроміс** – конструктивне об’єднання обох аспектів мислення на ситуативній основі.

▲ **Стратегічне мислення** – особливий тип інноваційного системного мислення, що поєднує раціональний і творчий компоненти, об’єктивний та суб’єктивний аспекти, ґрунтується на певних принципах, інтегрує різноманітні концепції та методи у складному процесі стратегічної діяльності.

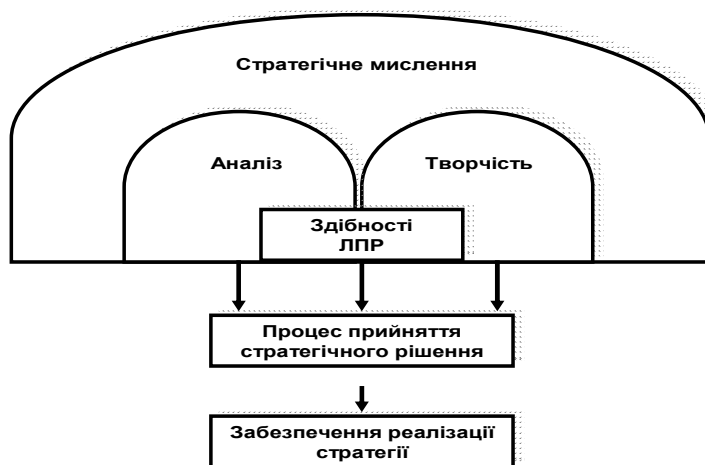


Рис. 3.1. Фактори успіху стратегічної діяльності



Стратегічне мислення – не тільки природний феномен. Воно може бути сформовано й розвинуто шляхом усвідомлення певних принципів.

Принципи стратегічного мислення

1. Виокремлення простору стратегічних рішень.
2. Орієнтація всій діяльності на клієнта
3. Антикризова природа стратегічного управління.
4. Усвідомлення простору економічної безпеки підприємства.
5. Готовність до змін та інновацій.
6. Комплексний підхід до оцінки результатів і успішності управління.
7. Логічна алгоритмізація стратегічних дій.
8. Взаємозв’язок стратегічного планування і стратегічного управління.

Принцип 1. Виокремлення простору стратегічних рішень

!	Планові дії завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього, яка спричиняє складність планових рішень. Ця складність переважно залежить від:
Тривалості часового горизонту планування	(чим далі ми намагаємося “зазирнути” в майбутнє, тим вищим є ступінь невизначеності й тим складніше знайти надійне рішення).
Ступеня нестабільності середовища, у якому приймаються планові рішення	(планування завжди пов'язано з передбаченням подальшого розвитку подій, що набагато важче робити за умов мінливого нестабільного середовища, яке формується, зокрема, у перехідні періоди, ніж в умовах плавного еволюційного розвитку).

!	З урахуванням того, що стратегічні рішення мають високу місійну значущість рішень , простір таких рішень може бути визначено в координатах, що наведені на рис. 3.2.
----------	---

!	Поняття “висока складність” застосовується за умови “високого” значення хоча б одного з двох факторів, які спричиняють складність. Отже, простір стратегічних рішень складається із субпросторів 1, 2, 3, які характеризуються високою місійною значущістю рішень і високою складністю.
----------	--

- Субпростір 1 з координатами “довгостроковий горизонт планування – висока нестабільність середовища” характеризується надвисокою складністю, а відповідні проблеми є очевидно стратегічними.
- Важливо, що за прийнятим підходом до визначення простору стратегічних рішень до нього належать і рішення з відносно коротким часовим горизонтом планування, які знаходяться в субпросторі 2 з координатами “висока нестабільність середовища – короткотерміновий горизонт планування – висока місійна значущість”. Цей субпростір представляє особливий інтерес, оскільки він стосується більшості проблем, властивих сьогodнішньому перехідному етапу розвитку України.
- Через надвисоку мінливість українського середовища діяльності погляд у майбутнє вже на 2 – 4 роки є проблематичним унаслідок дуже малої достовірності сценаріїв розвитку подій. За таких умов планування здійснюється, переважно, на відносно короткотермінові періоди. Проте багато проблем, які розв'язуються за такі умови, часто є принциповими й ключовими з погляду успішного виконання місії організації. Такі проблеми, безумовно, є стратегічними, тому що пов'язані із забезпеченням ефективного існування або виживання організації в її оточенні.

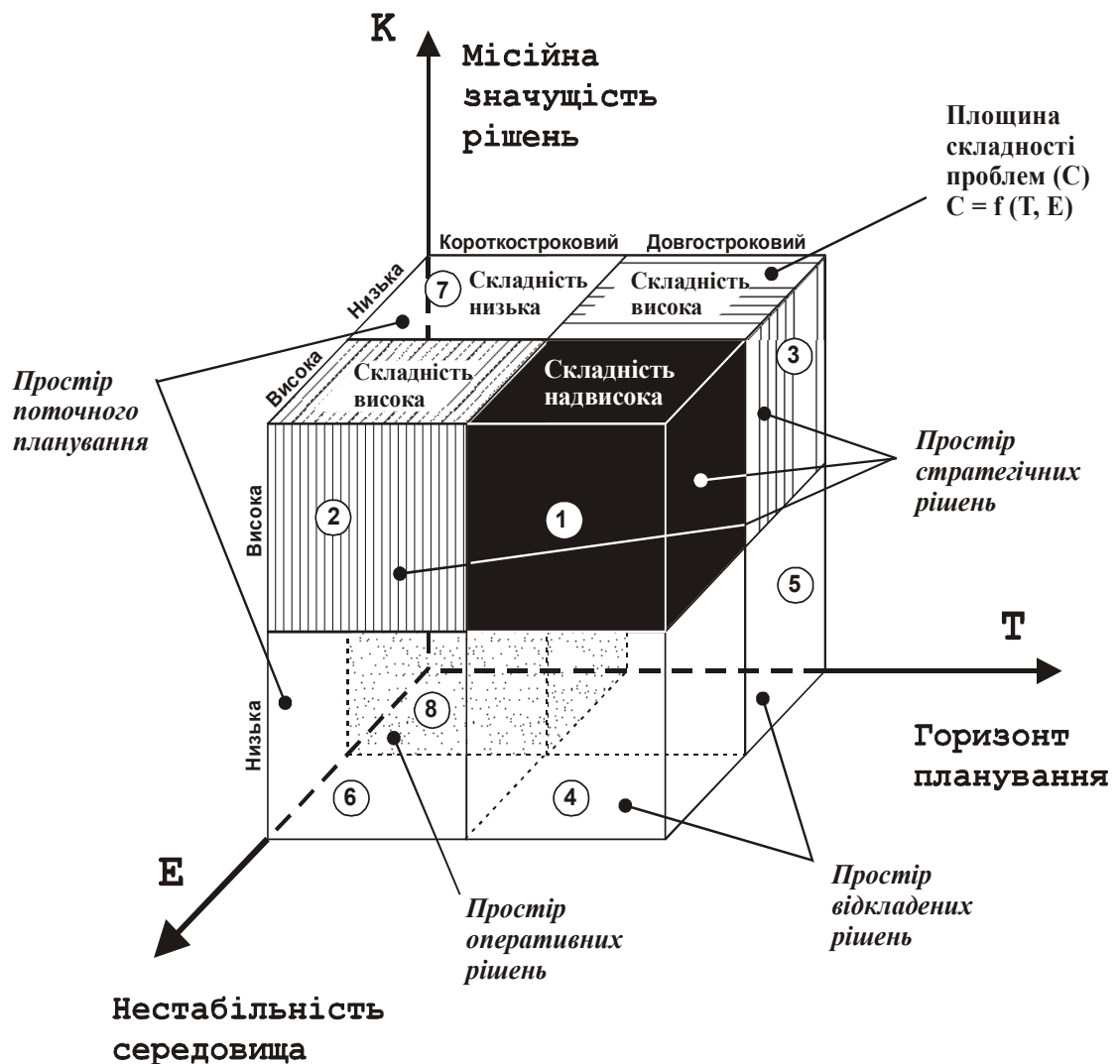


Рис. 3.2. Визначення простору стратегічних рішень у загальному просторі планування

! Отже, в умовах сьогоденної України стратегічними можуть бути проблеми не тільки довготермінові, а й відносно короткотермінові, якщо вони досить складні та мають особливу важливість для організації. Такий висновок є важливим з практичних позицій, оскільки стратегії розробляються, як правило, на 8 – 10 років з огляду на традиційні уявлення про те, що планові рішення на менш тривалий проміжок часу не можуть вважатися стратегічними. При цьому очевидно є утопічність подібних планів за умови невирішеності багатьох загальносистемних питань, що породжує підвищену нестабільність діяльності.

! Проте, стратегія, незалежно від тривалості часового горизонту, на який вона розробляється, є категорією довготермінового характеру саме тому, що стратегічні рішення забезпечують довготривале існування організації в оточенні.

Принцип 2. Орієнтація діяльності на клієнта

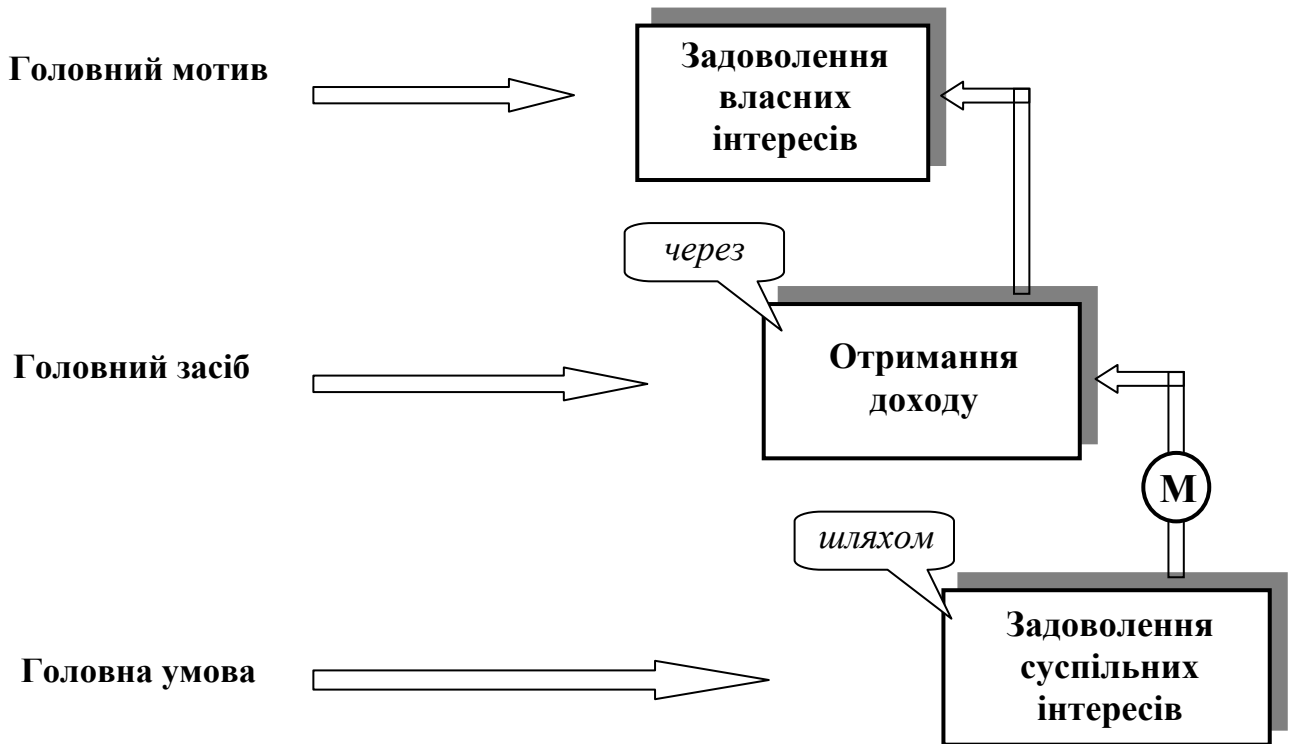


Рис. 3.3. Для чого людина організує власний бізнес: мотиви, засоби, умови

!	Лише через задоволення ринкових (суспільних) потреб і інтересів шляхом продажу виробленого товару чи послуги можливе отримання доходу , на основі якого здійснюється задоволення потреб і інтересів засновників бізнесу та трудового колективу. Отже, орієнтація діяльності на споживача (клієнта) є об'єктивною необхідністю.
----------	--

Принцип 3. Антикризова природа стратегічного управління

▲ *Криза – поворотний момент, перелом.*

Три позитивні функції кризи:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ослаблення й усунення старого; ▪ розчищення шляху для поки що слабого нового; ▪ перевірка на міцність і передача у спадщину тих елементів, які повинні залишитися у майбутньому; 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					

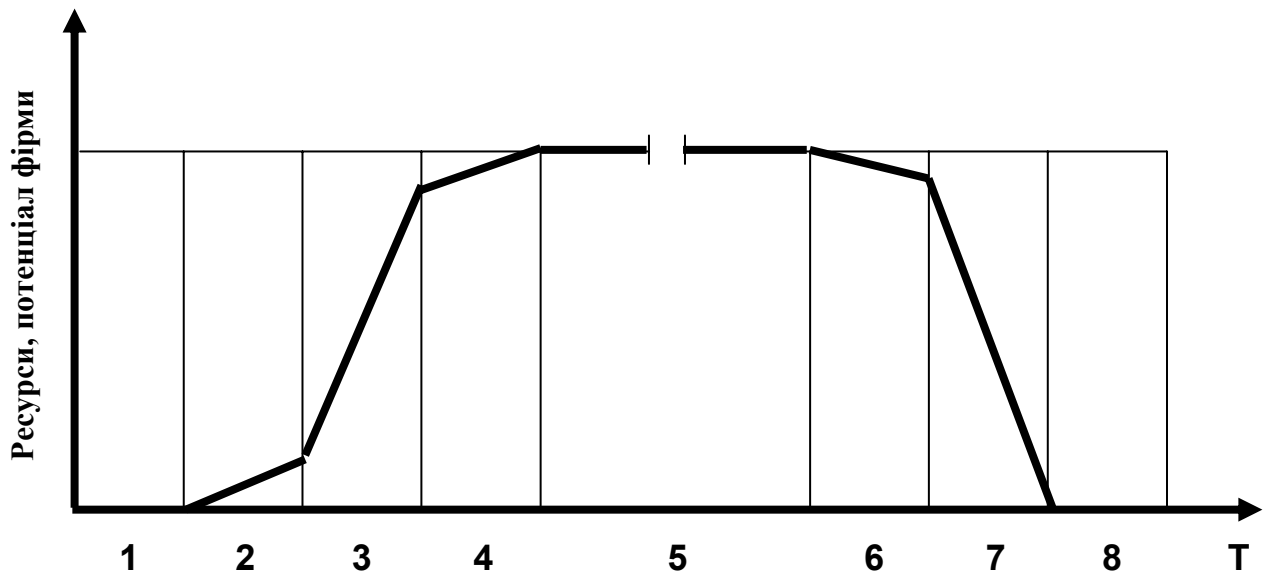


Рис. 3.4. Етапи життєвого циклу організації

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 – виникнення організації; | 5 – насичення; |
| 2 – становлення; | 6 – спад; |
| 3 – зростання; | 7 – крах (банкрутство); |
| 4 – зрілість; | 8 – ліквідація (утилізація) |

! Стан підприємства в кожний момент часу є функцією впливу змін середовища діяльності і ступеню адаптації до них.

▲ *Вплив зовнішнього середовища – дія об'єктивних економічних закономірностей і факторів, які є практично некерованими.*

Вплив зовнішнього середовища

<ul style="list-style-type: none"> ▪ циклічність економіки (короткі ділові цикли в 3-5 р.р., довгі цикли Кондрат'єва до 50 р.р.); ▪ зміна кон'юнктури ринку і конкурентної ситуації; ▪ зміна умов державного регулювання економіки; ▪ вплив інших соціально-економічних політичних факторів. 	

Внутрішні причини кризи

Фактор орієнтації стратегічної	<ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутній або погано організований аналіз ринків; ▪ організація не орієнтована на клієнта; ▪ невідпрацьована стратегія діяльності на ринку; ▪ немає чітких стратегічних орієнтирів.
Фактор фінансів	<ul style="list-style-type: none"> ▪ недостатнє використання інструментів фінансового менеджменту; ▪ велика доля позикового капіталу; ▪ мала частина прибутку направляєтся на розвиток; ▪ наявність великої дебіторської заборгованості; ▪ невідпрацьована стратегія довгострокового і короткострокового кредитування.
Фактор загального менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ надмірна централізація управління; ▪ нерозвиненість стратегічної і маркетингової функцій, організаційної культури, системи прийняття рішень.
Фактор персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низька кваліфікація ключових менеджерів; ▪ консерватизм мислення; ▪ боязнь ризику при прийнятті рішень; ▪ поганий стиль управління; ▪ міжособистісні конфлікти.
Фактор операційної системи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ застаріла техніка і технологія; ▪ низька якість продукції; ▪ недостатня гнучкість виробництва; ▪ великі запаси на складах; ▪ завищенні витрати на логістику.
Фактор маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ недостатнє вивчення потреб покупців; ▪ нерозвиненість каналів збуту, цінової політики, політики сервісу; ▪ велика залежність від постачальників.
Фактор інновацій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розробка інновацій мало пов'язана з ринком; ▪ поганий зв'язок з іншими “службами майбутнього” (стратегічного планування, маркетингу, якості); ▪ незначні інвестиції в інновації.

!	Глибока криза може привести до виходу системи за межі її існування (межі екзистентності) і до руйнування системи.
----------	--

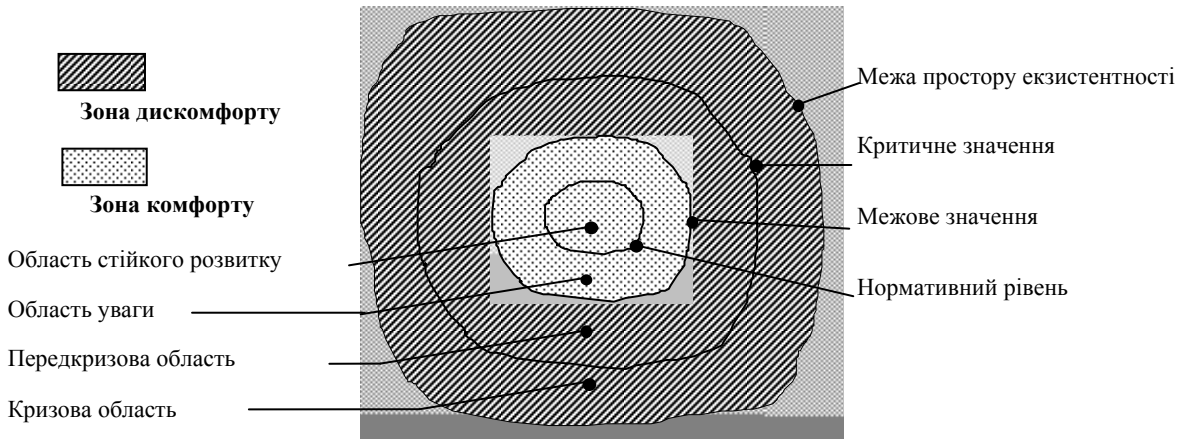


Рис. 3.5. Области зміни показників, що характеризують ситуацію

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нормативний рівень – нижня границя області стійкого розвитку. ▪ Граничний рівень системного комфорту. ▪ Критичний рівень. ▪ Границя екзистентності. 	
--	------------------

Управлінська сутність кризи

<ul style="list-style-type: none"> ▪ В умовах діяльності, що змінюються, криза об'єктивна як природний етап життєвого циклу будь-якої системи, елементи якої піддані старінню. ▪ Управління є системним способом запобігання руйнівній кризі (вихід системи за межі її екзистентності), але необхідне планове оновлення системи (зміни неминучі і необхідні). ▪ Для створення умов урівноваженого протікання процесів функціонування і розвитку, необхідна підтримка динамічної (а не статичної) рівноваги в системі. 	
--	--

!	Стратегічне управління є за своєю суттю антикризовим, тому що має на меті підтримку стійкого довгострокового виживання організації у навколишньому середовищі, що змінюється.
---	--

Принцип 4. Усвідомлення простору економічної безпеки підприємства

Вимоги принципу

- Розуміння категорій витрат виробництва та тенденцій їх зміни в короткостроковому і довгостроковому аспектах.
- Усвідомлення взаємозв'язків між витратами, обсягом виробництва і прибутком.
- Розуміння стратегічної значущості структури витрат виробництва.
- Засвоєння ринкових меж економічної безпеки підприємства.

Урахування економічних аспектів управління під час формування стратегії необхідно при:

- Визначенні мінімального розміру сегмента ринку.
- Використанні механізму цінової еластичності попиту для управління обсягом продаж.
- Аналізі портфеля підприємства.
- Формуванні і реалізації цінових стратегій.

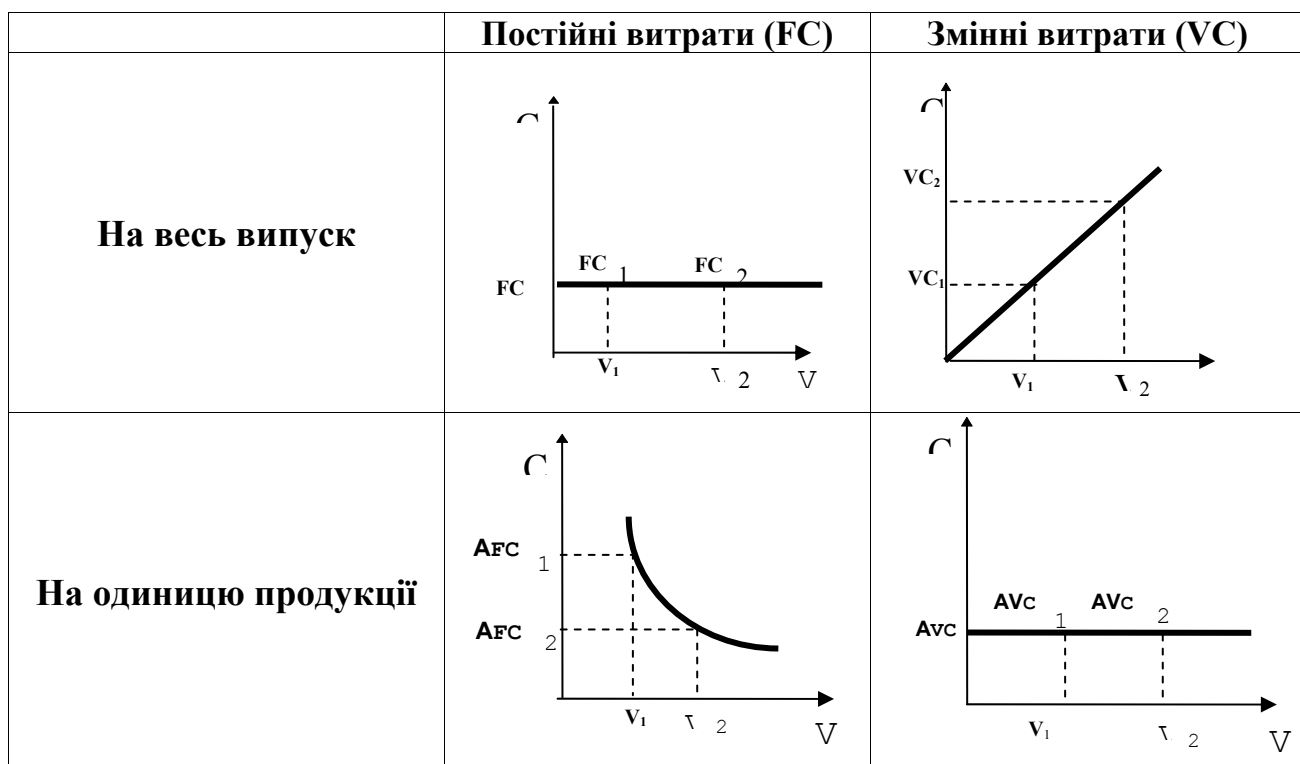


Рис. 3.6. Постійні та змінні витрати на весь випуск і на одиницю продукції

C – витрати на виробництво

V – обсяг випуску

FC – постійні витрати (загальний обсяг яких не змінюється при змінах обсягу випуску)

VC – змінні витрати (загальний обсяг яких змінюється пропорційно обсягу випуску)

AFC, AVC – середні (на одиницю продукції) витрати

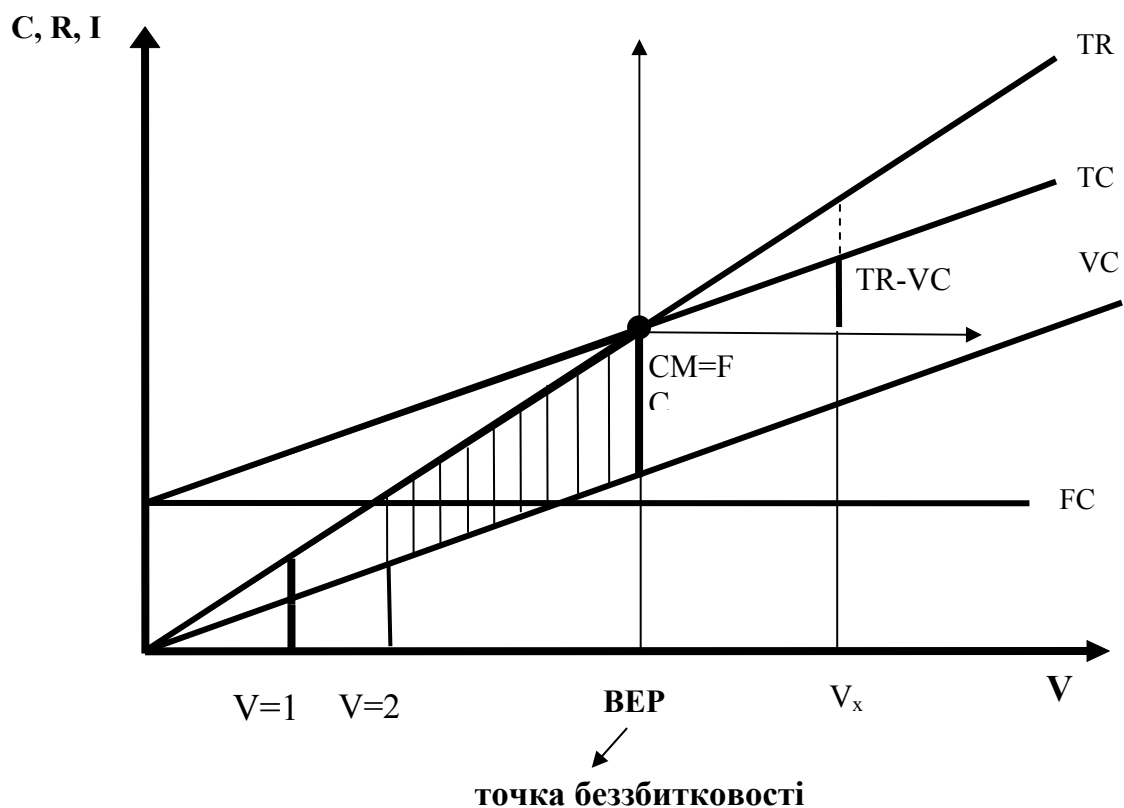


Рис. 3.7. Графік беззбитковості та графічна інтерпретація CM (contribution margin)

C – витрати на виробництво
R – надходження від продажу
I – прибуток

Розрахунок доходу з використанням CM

CM – внесок у компенсацію постійних витрат і формування прибутку

	Всього		На одиницю (середні)			У %
	N	400		1		
Обсяг випуску (штук)	N	400		1		
Обсяг продажу \$	TR	100 000	P	250		100
Змінні витрати	VC	60 000	AVC	150		60
Внесок у формування прибутку	CM	40 000 (-)	ACM	100	CMR	40
Постійні витрати	FC	35 000				
Прибуток	TI	5 000	AI			

$$CM = TR - VC \quad (1) \qquad \qquad \qquad ACM = P - AVC \quad (2)$$

$$P = ATC + AI = AFC + AVC + AI \quad (3) \qquad \Rightarrow \qquad ACM = AFC + AI \quad (4)$$

Коефіцієнт внеску у формуванні прибутку (CMR)

$$CMR = (ACM / P) \%$$

або

$$CMR = (CM / TR) \%$$



$$ACM = (P \times CMR) : 100$$

або

$$CM = (TR \times CMR) : 100$$

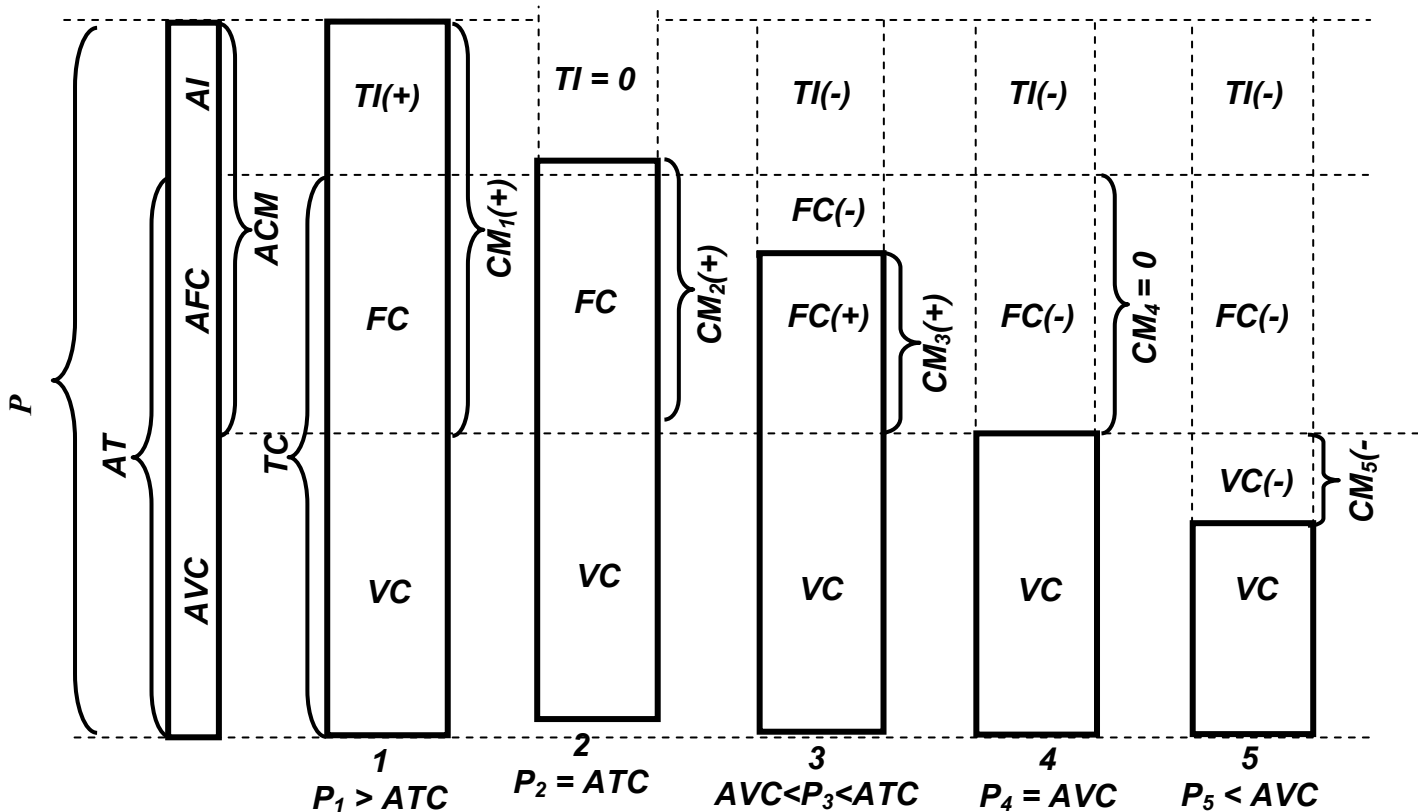


Рис. 3.8. Коли фірма виходить з ринку: аспект економічної безпеки

! Поки CM має позитивне значення, хоча ринкова ціна менш за собівартість, **кожна продана одиниця товару вносить внесок до компенсації постійних витрат**. Коли ринкова ціна стає менш змінних витрат, фірма не може перебувати на ринку.

Структура затрат і її стратегічна роль

▲ **Структура затрат** – це співвідношення постійних і перемінних затрат у їх загальній сумі.

! Фірма має певні можливості змінювати структуру витрат у стратегічній перспективі. Відповідь на стратегічне запитання “**Яка структура витрат краща?**” має ситуаційний характер.

Яка структура затрат краща?

- | | |
|--|--|
| 1. Фірма, яка має більшу долю постійних витрат, буде в більш вигідній ситуації отримання доходу в періоди сприятливого розвитку ринку і в менш вигідній в періоди спаду ринкової активності. | 2. Фірма, яка має значну долю перемінних витрат буде більш стабільною з точки зору реакції на зміни кон'юнктури ринку, але буде отримувати менші розміри доходу в періоди росту ринкової активності. |
|--|--|

Принцип 5. Готовність до змін та інновацій

СТАДІЇ ПРОЦЕСУ ЗМІН		
<i>Ініціалізація і програмування</i>	<i>Трансформація</i>	<i>Інституціоналізація</i>
ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Діагностика ситуації, вивчення нужд і вимог ▪ Формування готовності до змін ▪ Формування бачення і програми змін ▪ Забезпечення інформованості персоналу ▪ Консолідація, забезпечення єдності намірів ▪ Налаштування комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навчання персоналу ▪ Визначення виконавців ▪ Система стимулювання ▪ Активізація дій ▪ Моніторинг ▪ Інформування про досягнення ▪ Апробація ▪ Виконання 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формальне закріплення ▪ Оцінка діяльності ▪ Удосконалення
РЕАКЦІЯ		
<i>Опір, очікування</i>	<i>Дії, адаптація</i>	<i>Обов'язки, наслідки</i>

Рис. 3.9. Узагальнена модель процесу змін в організації

Причини опору змінам

Економічні	– загроза втрати чи зменшення матеріальних благ, втрати роботи взагалі.
Внутрішньополітичні	– загроза втрати набутого статусу, престижу, “політичної ваги” й впливу на процеси в організації, обмеження свободи дій
Технічні	– необхідність відмови від звичних професійних вмінь і навичок та оволодіння новими технологіями, процедурами, методами роботи, стандартами, правилами; вірогідність втрати звичного робочого місця, налагодженого робочого комфорту.
Культурні	– відмова від усталених цінностей, традицій, норм життя й поведінки.
Психологічні	– прагнення до стабільності й природна інерція людини як біологічної системи, побоювання невідомого й віддання переваги звичному, потреба в гарантіях, загроза соціальному комфорту на робочому місці, відторгненість від перетворень, брак ресурсів часу із-за перевантаженості поточними справами.

Ключові засоби подолання опору змінам

1. Наявність чіткої програми (стратегії) змін.
2. Належне лідерство.
3. Висока кваліфікація і розвинута стратегічна ментальність персоналу за рахунок постійного навчання.
4. Формування команди прихильників.
5. Належна мотивація досягнення результату.

Принцип 6. Комплексний підхід до оцінки результатів і успішності управління



Комплексна оцінка успішності управління має здійснюватися із застосуванням понять економічність, результативність, ефективність.

▲ **Економічність (есопоту)** – це характеристика зусиль, вартості ресурсів, витрачених на діяльність, з огляду на відповідну якість.

▲ **Мірою зусиль** є кількість фінансових, матеріальних, людських, часових та інших ресурсів (у натуральному чи грошовому вимірі), які витрачаються в процесі діяльності для досягнення певного результату (наприклад, кількість працівників, обсяг виробничих площ, заробітна плата персоналу, вартість матеріалів та інших предметів праці, вартість послуг сторонніх контракторів, амортизація обладнання і т.ін.).



Окрім того, до цієї категорії належать індикатори, що характеризують масштаб діяльності й загальний обсяг попиту на певний вид діяльності. Ці індикатори можуть мати абсолютний чи відносний вигляд (наприклад, загальна кількість працівників, фонд заробітної плати, виробничі площі, собівартість виробництва і т.п.).

▲ **Результативність (effectiveness)** – характеризує дієвість, досягнення, ступінь завершення системою потрібної роботи й реалізації встановлених цілей. Це вміння робити “правильні” речі за критеріями: чи робимо ми всі потрібні речі (набір послуг); чи робимо ми потрібні речі відповідно до встановлених вимог (“якість”), чи робимо ми потрібні речі вчасно (“своєчасність”).

!	Можна класифікувати досягнення на два типи – продукт (output) і наслідки (outcome).
Продукт	Оцінюється показниками, які характеризують кількісну, об'ємну сторону досягнень (наприклад, обсяг випуску продукції, кількість введеного до ладу обладнання, кількість упроваджених інновацій). Для оцінки продукту діяльності використовуються також показники, що описують обсяги продуктів чи послуг, які відповідають певним стандартам (наприклад, кількість продукції, що відповідає сертифікату якості, працівників, що закінчили програму підвищення кваліфікації з певним рівнем успішності).
Кінцеві результати	Вимірюються наслідками реалізації продукту. Мірами результату є показники досягнень, які можливо розглядати як наслідок громадського (суспільного) сприйняття успішності діяльності (наприклад, кількість реалізованої продукції, збільшення кількості покупців продукції, підвищення рівня задоволеності персоналу власною діяльністю, збільшення частки ринку). Міри результату є досить корисними, коли вони подані в динаміці: у порівнянні з попередніми роками, з визначеними для організації цілями, з загально прийнятими нормами та стандартами, з досягненнями інших організацій (наприклад, за оцінками покупців конкурентоспроможність продукції підвищилась на 20% порівняно з минулим роком, частка ринку збільшилась на 15% у той час як за мету на звітній період було прийнято 10 %).

▲ Ефективність (efficiency) – це співвідношення між продуктом у вигляді товарів (послуг) та ресурсами, використаними для їхнього виробництва (уміння робити речі правильно).

!	Показники ефективності будуються як коефіцієнти, які відносять продукт діяльності до вхідних ресурсів і вимірюють витрачений обсяг ресурсів або їх вартість на одиницю продукту. Вони демонструють відносну ефективність організації порівняно з попередніми результатами або з іншими організаціями, з попередньо визначеними показниками, із загально прийнятими нормами й стандартами (наприклад, рентабельність продукції, фондомісткість та фондovіддача, коефіцієнти використання виробничої потужності, продуктивність праці). Індикатори вартість-досягнення порівнюють зусилля з результатами, тобто характеризують обсяг чи вартість витрачених ресурсів на одиницю результату (наприклад, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одного працюючого).
----------	--

Принцип 7. Логічна алгоритмізація стратегічних дій

Раціональний алгоритм дій (логіка стратегічного планування)

▲ *Планування – найбільш раціональний спосіб здійснення задуманих змін.*

Для забезпечення обґрунтованості плану слід здійснити наступні дії:

- Визначення місії, цілей, завдань.
- Аналіз і оцінка внутрішнього потенціалу (що ми можемо: сильні та слабкі сторони).
- Аналіз і оцінка зовнішнього середовища (що допоможе, що заважатиме: зовнішні можливості – загрози).
- Визначення опорних точок руху, орієнтирів (виявлення пріоритетів).
- Формування стратегії (концептуальної моделі дій).
- Формування планів дій (проектів).

Принцип 8. Взаємозв'язок стратегічного планування і стратегічного управління

Стратегічний підхід до діяльності і стратегічне мислення реалізуються:

- У розробці стратегії організації, яка формується як результат стратегічного планування.
- У здатності до реалізації стратегічного управління організацією.

▲ *Стратегія – узагальнююча концепція дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності.*

!

- Стратегія не вказує точно, як організація повинна досягати своїх цілей (для цього розробляються певні плани і програми, які є формалізованими документами).
- Стратегія – це не точно визначений шлях до наміченої цілі, а скоріше вказівка напрямку руху від того місця, де ми знаходимося зараз, туди, куди ми прагнемо потрапити.
- Головне, що дає стратегія, це система пріоритетів і корисні настанови щодо вибору шляхів діяльності і розподілення ресурсів.

▲ *Стратегічне планування – процес творчої аналітико-синтетичної діяльності, в ході якої здійснюється координація і збалансування висунутих цілей, нових зовнішніх можливостей, внутрішнього потенціалу організації, а результатом є сформована стратегія розвитку організації.*

Три ключових запитання стратегічного планування:

1. Хто і що ми є сьогодні, що ми робимо й чому?
2. Ким ми хочемо стати у майбутньому, що думаємо робити і чому?
3. Як ми постараємося досягти майбутнього бачення?



Стратегічне планування зосереджено на проблемах майбутнього, на забезпеченні довгострокового виживання організації в ринковому конкурентному середовищі. **Суть його полягає** у виділенні критично важливого в усьому комплексі змін, бажаного і можливого положення організацій у майбутньому.

▲ **Стратегічне управління** – особливий вид управління організацією, який орієнтує її діяльність на встановлення постійного зв'язку з зовнішнім оточенням та на внесенні своєчасних змін для закріплення здатності до ефективного виконання місії у довгостроковій перспективі.



Стратегічне планування відіграє провідну роль у стратегічному управлінні, яке включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю.

Порівняння стратегічного і поточного управління

Стратегічне управління	Поточне управління
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтовано на розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтовано на підтримку існуючого стану
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сконцентровано на виявленні нових можливостей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Акцент робиться на ефективному використанні існуючих можливостей
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтовано на середовище в цілому. ▪ Має широкий горизонт бачення, що виходить за межі організації та досліджує зовнішнє середовище 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтовано, передусім, на організацію, вдосконалення її внутрішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Суцільне та інтегруюче 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Локальне, сконцентроване на окремих завданнях, має розподільний характер, надає завдання конкретним підрозділам
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Орієнтоване на широкий спектр соціально-політичних інтересів в організації та поза нею 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Діє в межах окремих напрямків діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Перманентне з певним горизонтом планування, здійснюється циклами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Безперервне
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відбувається в умовах підвищеної невизначеності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Займається конкретикою поточних справ, невизначеність незначна
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постановником завдань та носієм головних ідей є вище керівництво організації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реалізується менеджерами середньої та нижньої ланки

Тема 3.2. Процес стратегічного планування

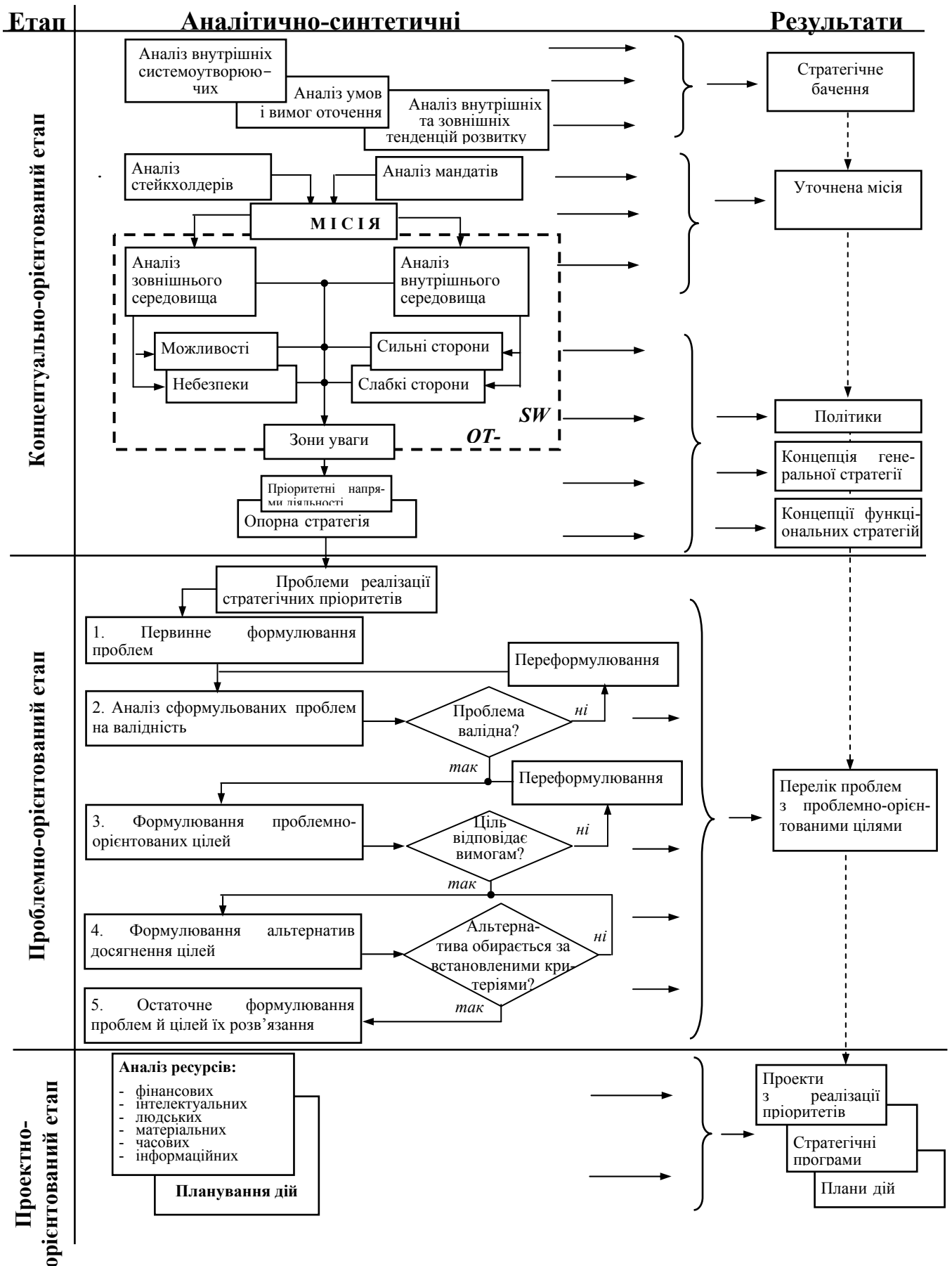


Рис. 3.10. Узагальнена модель технології стратегічного планування

Тема 3.3. Стратегічний маркетинговий аналіз

Аналіз мандатів організації

!	Мандати визначають адміністративно-правове поле і правові рамки діяльності, можливості і обов'язки організації, обумовлюють , що вона повинна виконувати у відповідності зі своїм призначенням і що вона не повинна робити.
----------	---

Формальні мандати	Неформальні мандати
<ul style="list-style-type: none">▪ статuti;▪ закони;▪ правила;▪ норми.	<ul style="list-style-type: none">▪ очікування громадян;▪ імідж фірми;▪ етичні аспекти і т.ін

Завдання аналізу мандатів

<ul style="list-style-type: none">▪ Виявлення діючих мандатів.▪ Обмеження, що накладаються мандатами, їх негативний вплив на діяльність, а саме на доступність ресурсів.▪ Наявність сфер діяльності, що не регулюються мандатами.▪ З'ясування того, які з мандатів слід змінити, відмінити чи додати.
--

Аналіз місії організації

!	Місія є вихідним моментом стратегічного планування, тому що формує уявлення про призначення організації, визначає смисл її діяльності.
----------	---

<p>▲ Місія організації – генеральна ціль діяльності, змістовне і коротке формулювання причини існування організації. Відображує фокус і направлення діяльності організації, її унікальність, потреби, для задоволення яких створена організація. Правильно і вдало сформульована місія орієнтує всю діяльність організації на клієнта. Місія може розглядатися як загальна платформа ведення бізнесу для засновників як фільтр зовнішнього впливу.</p>

Формулювання місії здійснюється на підставі:

<ul style="list-style-type: none">▪ Визначення потреб клієнтів (споживачів товарів або послуг організації).▪ Аналізу очікувань ключових стейкхолдерів для кращого розуміння політичного оточення.▪ Раціонального сполучення орієнтації на нужду і потребу.
--

При формулюванні місії бажано визначити:

<ul style="list-style-type: none">▪ На кого працюємо: коло клієнтів і потреби, які задовольняє фірма.▪ Як працюємо порівняно з іншими: унікальні особливості продукції та діяльності, конкурентні переваги.▪ Ціннісні орієнтації фірми: по відношенню до клієнтів, персоналу, суспільства.
--

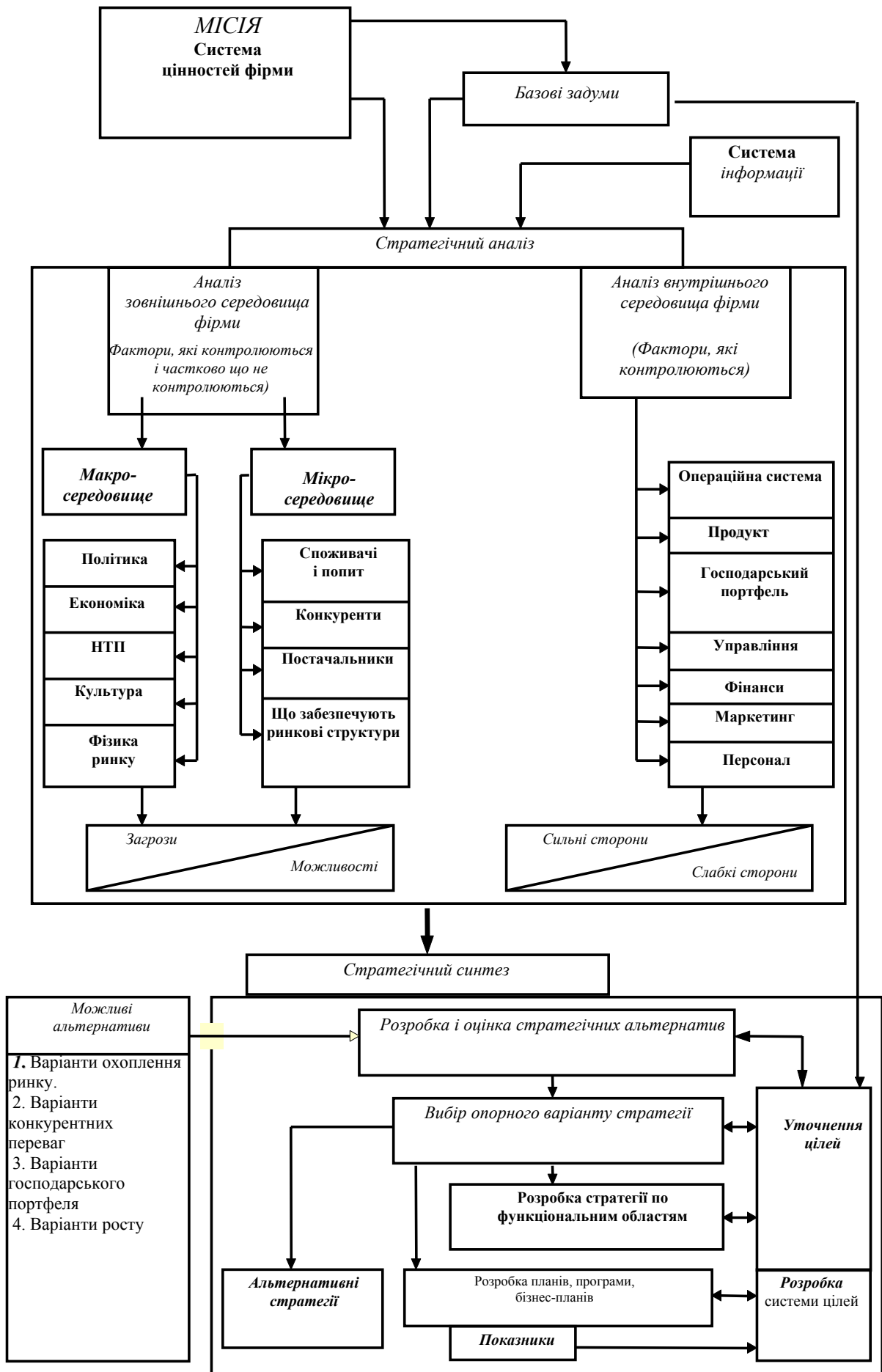


Рис. 3.11. Зміст процесів стратегічного аналізу та синтезу

!	Аналіз середовища фірми здійснюється за методологією SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз внутрішнього середовища організації (визначення сильних (strength) та слабких (weakness) сторін), та зовнішнього середовища організації (визначення зовнішніх можливостей (opportunities) та загроз (threats)).
---	---

!	Макросередовище – містить фактори, які не контролюються або слабо контролюються фірмою, але потребують відповіді з її боку й урахування при прийнятті стратегічних рішень.
---	---

Аналіз макросередовища відповідає на три основних питання:

1. Яка ступінь невизначеності макросередовища?	
2. У чому основні причини цієї невизначеності?	
3. Як взаємодіяти з цією невизначеністю?	

Зміст аналізу макросередовища (PEST-аналізу):

<ul style="list-style-type: none"> • P - (political and legal environment) / політико-правове середовище. • E - economic environment / економічне середовище. • S - sociocultural environment / соціокультурне середовище. • T - technological environment / технологічне середовище.

!	PEST-аналіз – це аналіз і передбачення “загальних умов збуту”. Особливе значення має в перехідних економіках.
---	--

!	Мікросередовище (цільове середовище – task environment) – містить фактори, які частково контролюються фірмою і інформація про які постійно необхідна для здійснення ринкової діяльності. До них відносяться ринок і споживачі, конкуренти, постачальники, посередники зі збуту та інші ринкові структури (банки, рекламні агентства, інформаційно-дослідні організації і т.ін.).
---	---

!	Внутрішнє середовище фірми – містить фактори, які контролюються фірмою. До них відносяться операційна система, логістика, продукт, господарський портфель, система управління, фінанси, маркетинг, персонал та ін.
---	---

Аналіз мікросередовища (цільового середовища) включає:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Аналіз галузі. ▪ Аналіз ринків і покупців. ▪ Аналіз конкурентів. ▪ Аналіз посередників. ▪ Аналіз постачальників. ▪ Аналіз забезпечувальних ринкових структур. 	

Аналіз галузі

▲ *Галузь діяльності* – група підприємств, що виробляють продукцію чи послуги, здатні замінювати один одного з точки зору призначення та споживчих якостей і конкурують на ринку.

▲ *Головне завдання* – аналіз існуючого бізнесу з точки зору його перспективності і потенціалу довгострокової прибутковості.

Основні цілі аналізу галузі:

- Оцінити розмір галузі.
- Оцінити рівень зрілості (стадію життєвого циклу) галузі.
- Визначити основні конкуруючі сили.
- Оцінити інтенсивність конкуренції.
- Визначити найбільш раціональну позицію для конкуренції.
- Оцінити привабливість галузі.

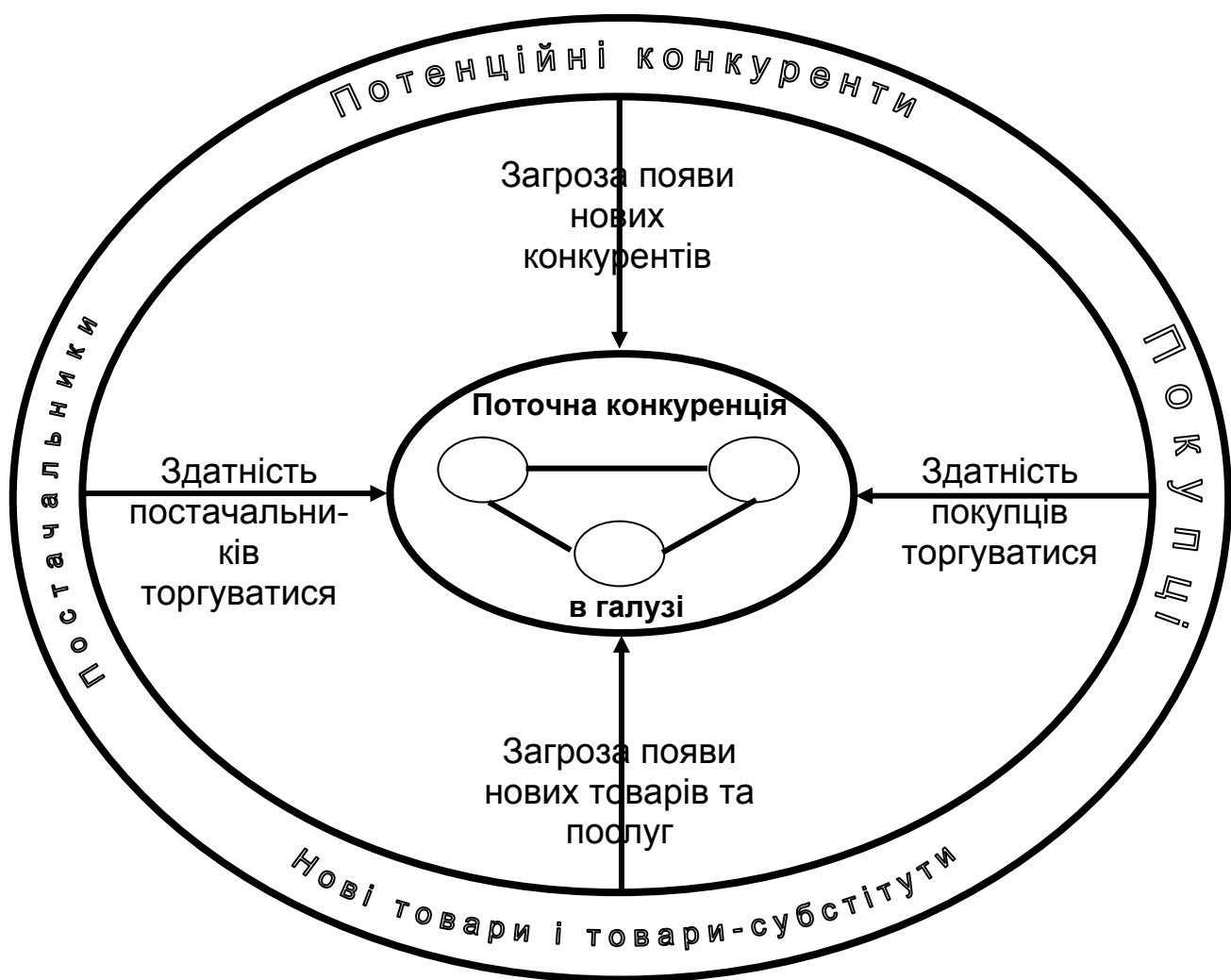


Рис. 3.12. Модель конкурентних сил в галузі діяльності (за М. Портером)



Ключові фактори успіху в галузі – це загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких дозволяє покращити конкурентні позиції, умови, без відповідності до яких конкурентний успіх неможливий.

Виділяють такі фактори:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ науково-технічні; ▪ пов'язані з виробництвом і його передовою організацією; ▪ засновані на маркетингових перевагах; ▪ засновані на специфічних знаннях і досвіді; ▪ управлінські. 	

Аналіз ринку збуту

Типи ринків: 1. Ринок товарів індивідуального споживання. 2. Ринок товарів виробничого призначення (інвестиційних товарів).	

Специфіка ринку товарів виробничого призначення:

<ol style="list-style-type: none"> 1. “Колективні” споживачі, кількість яких на порядок менше, ніж на ринку товарів індивідуального споживання. 2. Особливе конкурентне середовище. 3. Рішення про покупку приймаються колективно, професіоналами, на підставі техніко-економічних обґрунтувань. 4. Тому роль реклами менш значна і вона має специфічні форми. 5. Інвестиційний товар – це “складний” товар, тут має місце особливі вимоги до післяпродажного сервісу (монтаж, наладка, навчання персоналу, гарантійне обслуговування і т. ін.) та розподільної мережі.
--



Територіальні кордони ринку визначаються шляхом встановлення мінімальної території, за межі якої придбання товарів-субститутів з позицій споживача є неможливим або недоцільним.

Ознаки товарних кордонів ринку з позицій споживача:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ аналогічність призначення, споживацьких властивостей, умов використання товару; ▪ подоба фізичних ознак і характеристик, якісних показників товару; ▪ відсутність значної різниці в цінах. 	

!	Визначення територіальних і товарних границь ринку важливе з точки зору визначення монопольного положення виробника на ринку при стратегічному зрості.
----------	---

!	Антимонопольне законодавство України вважає монополістом виробника, який має долю більшу, ніж 35 відсотків товарного або територіального ринку певного продукту.
----------	---

Сегментація ринку

▲ Сегментація ринку – це розподілення споживачів за певними ознаками на групи, які мають особливі, не властиві іншим групам, вимоги до продукту і схожу реакцію на маркетингову діяльність продавця.

Сегментація дозволяє:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ поділити ринок на доступні для огляду частини і краще “побачити” споживача; ▪ більш чітко відстежити тенденції зміни попиту (в одному сегменті може відмічатися зростання, в іншому – занепад попиту); ▪ більш предметно розглянути конкурента; ▪ конкретизувати безпеки і можливості; ▪ пересегментація ринку є стратегічним інструментом.

Ознаки сегментації ринку

Для ринку товарів індивідуального споживання:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ географічні (країна, регіон, рівень урбанізації...); ▪ демографічні (статеві-вікові, расові, сімейні...); ▪ соціальні (доходи, професія, освіта, страти...); ▪ культурні (релігія, традиції, звичаї...); ▪ поведінкові (споживацька поведінка, стиль життя...).
Для ринку інвестиційних товарів:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ географічні (дислокація); ▪ виробничо-економічні (стан галузі і підприємств-покупців, техніко-технологічні вимоги до продукції, розміри підприємств і масштаби закупок); ▪ особливості організації купівлі-продажу, інтенсивність споживання (розмір партії і строк поставки, умови і строк оплати за продукцію, спосіб розрахунків та ін.); ▪ особисті характеристики осіб, які приймають рішення щодо покупки від імені “колективного” покупця.

Вимоги до сегментації ринку:

1. Між покупцями різних сегментів повинні бути помітні відзнаки.
2. У сегменті споживачі повинні бути схожими за вимогами до товару.
3. Вимірюваність – пов’язана з можливістю отримання інформації про ключові параметри сегменту.
4. Суттєвість – розмір сегменту повинен бути достатнім для забезпечення рентабельної роботи.
5. Доступність сегменту з позицій каналів розподілення.



При сегментації слід враховувати об’єктивне протиріччя інтересів виробника і споживача: розмаїття інтересів споживача обумовлює потенційну чисельність сегментів, а для виробника робота на численних сегментах пов’язана з підвищеними витратами виробництва.

Логічною базою досягнення компромісу може служити точка безбитковості.

Приклад оцінки привабливості сегменту

	Показники оцінки	Значимість	Поле оцінок (S_i)					Бали
			-- -2	-	+/-	+	+	
1.	Попит:	19						5
	поточний	(8)						(16)
	песпективний	(11)						(-11)
2.	Фінансова привабливість:	25						10
	ціна (норма прибутковості)	(20)						(20)
	можливість обмінних поставок	(5)						(-10)
3.	Доступність сегмента:	17						15
	канали збуту	(7)						(14)
	реклама	(3)						(0)
	технологічна доступність	(4)						(4)
	вимоги до сервісу	(3)						(-3)
4.	Конкуренція в сегменті:	19						-1
	рівень конкуренції	(13)						(-13)
	захищеність від конкурентів	(6)						(12)
5.	Політичні ризики:	3						0
6.	Економічні ризики	17						-16
	стабільність законодавства	(2)						(-2)
	стабільність валюти споживача	(8)						(-16)
	митні бар’єри	(3)						(6)
	млатоспроможність споживачів	(4)						(-4)
	Усього	100						13

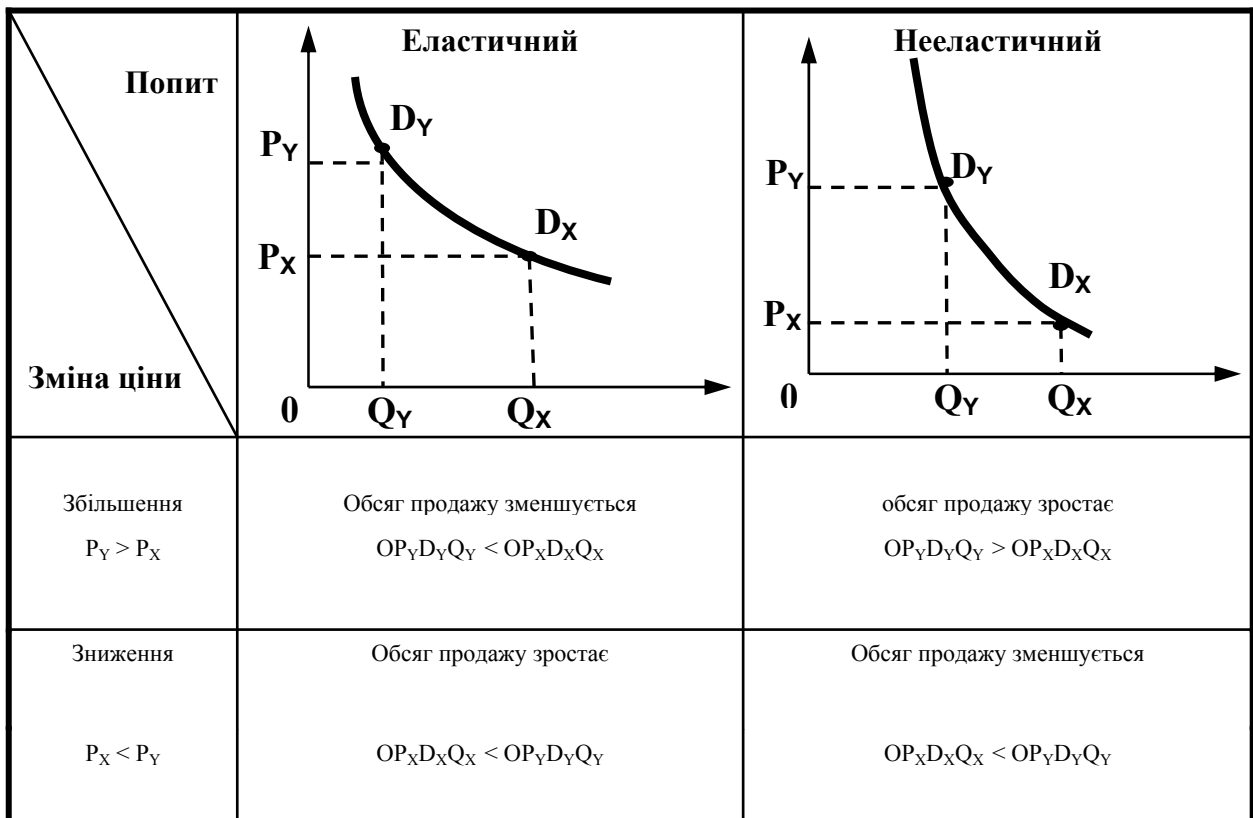


Рис. 3.14. Еластичний та нееластичний попит

Аналіз конкурентів

▲ **Конкурент** – той, хто пропонує у межах Вашого ринка товари, схожі за функціями й престижністю.

Види конкуренції

▪ Предметна конкуренція –	конкуренція схожих товарів різних фірм і якості.
▪ Видова конкуренція –	конкуренція товарів, схожих за функціональним призначенням, але з різними параметрами.
▪ Функціональна конкуренція –	конкуренція товарів, що задовольняють однакову потребу різними способами.

Способи конкуренції

▪ Цінова конкуренція	здійснюється змінами ціни з урахуванням закономірностей цінової еластичності попиту.
▪ Нецінова конкуренція	здійснюється шляхом досягнення переваг у якості товару і сервісі.



Завдання аналізу конкурентів – їх ідентифікація та оцінка.

▲ **Ланцюжок цінностей** – сукупність основних і підтримуючих процесів по всьому виробничо-збутовому циклу, в результаті яких створюється додаткова вартість.



Кожний елемент циклу є потенційним джерелом конкурентної переваги і повинен бути проаналізованим під час дослідження конкурентів.

Інформаційні потреби для аналізу конкурентів

1. Продажі:

- обсяги продажу;
- продажі по товарним групам;
- тенденції збутової результативності;
- ринкові долі і їх динаміка.

2. Споживачі:

- характеристики цільових груп;
- мотивація купівельної поведінки;
- особливості споживання;
- співвідношення нових і втрачених клієнтів;
- лояльність покупців (прихильність до торгової марки);
- рівень задоволеності споживачів основними параметрами продукції, яку реалізує конкурент;
- наявність особливих взаємовідносин між фірмою-конкурентом і її клієнтами.

3. Продукти:

- диверсифікованість продуктового асортименту;
- порівняльні якісні характеристики продукції;
- активність впровадження нових продуктів;
- інвестиції в НИОКР.

4. Реклама і просування:

- рівень і структура витрат;
- ефективність витрат;
- партнери (зовнішні агенти).

5. Цінова політика:

- рівень затрат;
- структура затрат;
- ціни і скидки, що надаються (по продуктам і типам покупців).

6. Товаророзподіл і збутовий персонал:

- типи каналів розподілення, що використовуються;
- ринкова влада;
- гнучкість;
- результативність дистриб'юторів;
- численність і досвід збутового персоналу;
- охоплення ринку;
- політика підтримки дилерів;
- рівень товарних запасів;
- інфраструктура післяпродажного обслуговування;
- філософія обслуговування;
- дислокація складів.

7. Фінанси:

- динаміка фінансової результативності;
- наявність вільних фінансових ресурсів;
- залежність від зовнішнього фінансування.

8. Менеджмент:

- цілі (короткострокові та довгострокові);
- культура і філософія;
- системи винагород і контролю;
- відношення до ризику;
- управлінський досвід і навички;
- організаційні структури.

9. Загальні дані:

- рівень продаж на одного працюючого;
- завантаження виробничих потужностей;
- характеристика використовуваного обладнання;
- рівень заробітної плати;
- політика з матеріально-технічного постачання;
- основні постачальники;
- рівень вертикальної інтеграції.

Джерела інформації про конкурентів:

- вивчення товарів конкурентів і цін на них;
- опитування клієнтів;
- інформація від спільних з конкурентами постачальників сировини і матеріалів;
- аналіз науково-технічних публікацій конкурентів;
- аналіз реклами конкурентів;
- аналіз преси;
- спеціальні методи отримання інформації про конкурента .

Типи конкурентного середовища:

- чиста (досконала) конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

Ринок досконалої конкуренції	Наприклад, дрібне сільське господарство, фондові біржі – майже відсутні засоби контролю за цінами: товар “стандартний”, тому ціна формується ринком і продавець змушений погодитися з нею (при підвищенні ціни – втрата покупця, при її зниженні – втрата прибутку). Тут має місце мінімальна роль реклами і маркетингових стратегій.
Ринок монополістичної конкуренції	Наприклад, роздрібна торгівля, легка промисловість, туристичний бізнес у розвинутих країнах. Діє відносно велика кількість продавців (але на порядок менше, ніж при досконалій конкуренції), існують можливості широкої диференціації продукту і послуг, слабкі можливості монопольної змови з метою контролю цін. Тут велике значення має маркетингова стратегія, застосування цінових та нецінових способів конкуренції.
Ринок олігополії	Наприклад, металургійна, автомобільна, електронна, машинобудівна промисловість. На ринку діють декілька крупних фірм (8-12). Новим виробникам важко проникнути на такий ринок, існує сильний контроль за цінами. Олігополісти відслідковують діяння кожного конкурента і переділ ринка шляхом використання цінової конкуренції практично неможливий. Особливого значення набуває відпрацьована маркетингова стратегія, нецінова конкуренція на основі використання нововведень.
Ринок монополії	На ринку діють 2-3 фірми, кожна з яких займає більше 35 % ринку. Тут існує повний контроль за цінами, а за умови падіння попиту його регулювання здійснюється зниженням пропозиції товару чи послуги, що відновлює монопольну рівновагу. Монополіст рідко звертається до нецінової конкуренції, а рекламою пропагує лояльність до громадськості.
Природні монополії	Ситуації, в яких виробництво товару чи послуги має значну суспільну корисність у монопольних умовах. Природні монополії підпадають, як правило, під контроль держави або органів місцевого самоуправління.

Відхід від конкуренції



Головний принцип – мати власне обличчя, вести себе інакше, ніж конкурент.

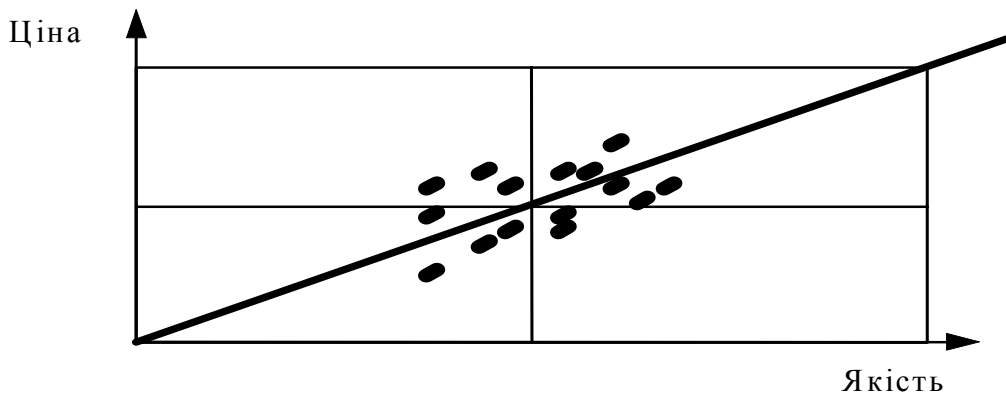


Рис. 3.15. Аналіз конкурентного профілю фірм на ринку

Аналіз постачальників

- Зосереджується на питаннях якості, цін і надійності поставок.
- При стратегічному аналізі в цій сфері з'ясовується в якій мірі існуючі зв'язки відповідають стратегічним задумам.
- Слід пам'ятати, що іноді використання поставок високоякісної продукції і торгової марки відомих фірм, хоча й обходиться дорожче, може сприяти підвищенню іміджу фірми, розширенню обсягу продаж.
- Тому потрібно аналізувати не тільки традиційних, а й потенційних альтернативних постачальників, хоча зміна постачальника – процес болісний.

Аналіз організації збуту і посередників зі збуту



Аналіз повинен здійснюватися як у кількісному, так і в якісному аспектах, тобто бути комплексним.

Аналізується:

- Ефективність кожного елемента каналу збуту, наявність необґрунтованих витрат і збитків.
- Раціональність форми організації збуту (прямий – без посередників і непрямий – через посередників).
- Ефективність каналів збуту як важливих джерел ринкової інформації.
- Наявність зацікавленості та стимулів для посередників: регулярність контактів з посередниками, залучення їх до корпоративної системи навчання, раціональність системи оплати праці (на комісійних началах або на основі отриманого прибутку), використання фінансових важелів для підтримки діяльності посередників (кредити, цінові скидки, співробітництво в рекламі і просуванні продукції на ринку).



Аналіз взаємовідносин з організаціями, що забезпечують ринок здійснюється за комплексним критерієм: витрати-якість-результати. Розглядаються варіанти можливого співробітництва з аналогічними альтернативними структурами.

Аналіз внутрішнього середовища

▲ Призначення – виявлення відповідності ресурсів (фінансових – матеріальних – нематеріальних – людських) і потенціалу фірми (сильних, слабких сторін) завданням реалізації зовнішніх можливостей та захисту від зовнішніх загроз.

Аналізуються:

- продукт (товар, послуга), його якість і конкурентоспроможність;
- операційна система;
- господарський портфель;
- система управління;
- персонал.

Аналіз продукту



На ринку товар проходить перевірку на здатність задовольняти суспільну потребу, характеристиками чого є якість та конкурентоспроможність.

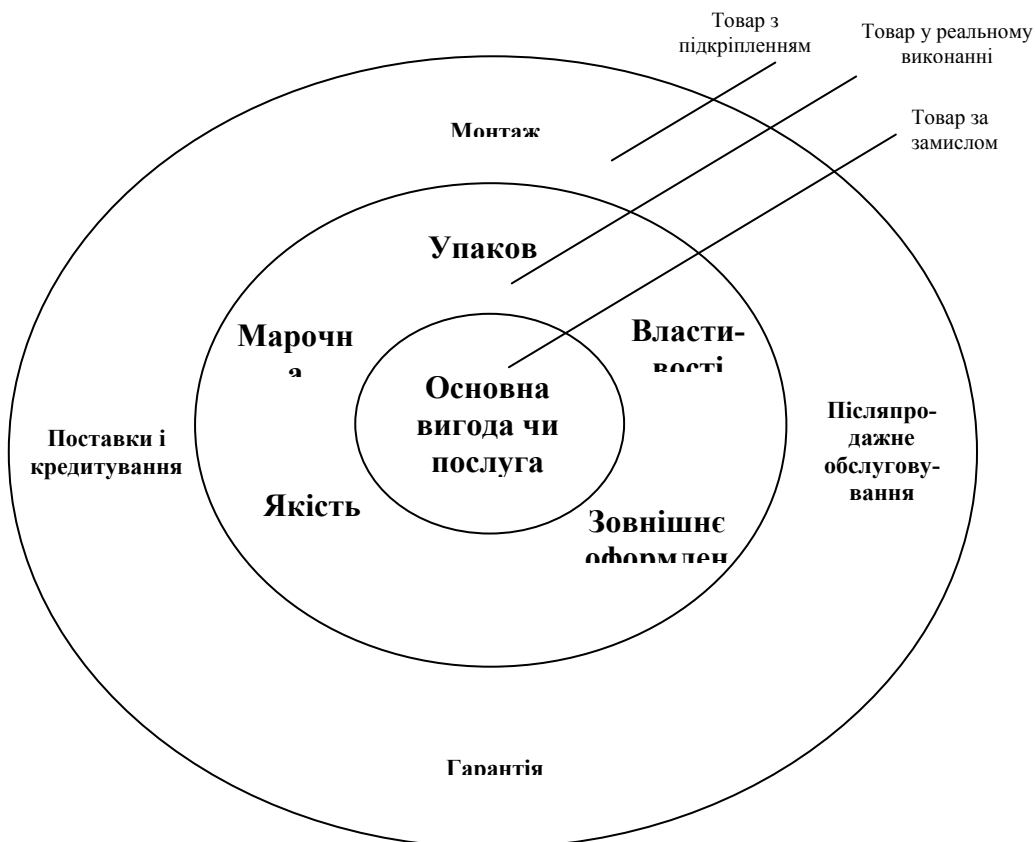


Рис. 3.16. Маркетингова концепція товару

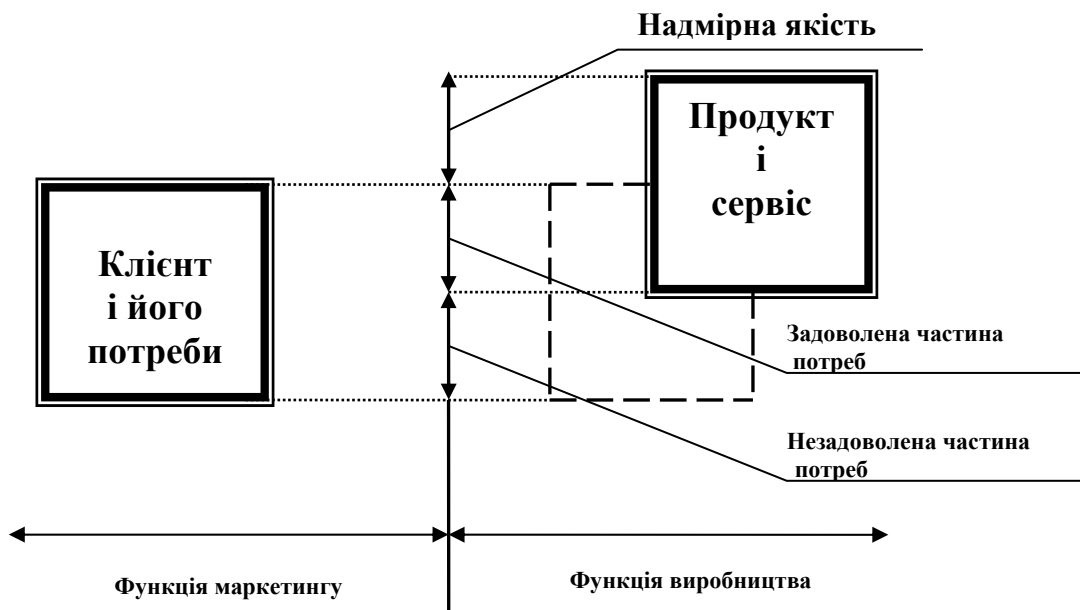


Рис. 3.17. Маркетингова концепція якості

Відмінності якості і конкурентоспроможності

Якість	Конкурентоспроможність
1. Враховує повний спектр властивостей товару.	1. Враховує тільки ті властивості товару, які мають значення для конкретного споживача.
2. Об'єктивна, залишається однаковим для всіх ринків і сегментів	2. Суб'єктивна, на різних ринках або сегментах може здобувати різних значень.
3. Абсолютна.	3. Порівняльна, знаходиться по відношенню до товару-конкуренту.
4. За якістю порівнюються тільки однорідні товари.	4. По конкурентоспроможності можуть зіставлятися неоднорідні товари, які задовольняють дану потребу.

Методика оцінки конкурентоспроможності

Інтегральний індекс конкурентоспроможності (I_k)

(за умов $I_k < 1$ товар-претендент поступається товару-конкуренту)

$$I_k = I_n * \frac{I_t}{I_e}$$

де I_n – індекс нормативних параметрів, що показують, чи відповідає товар нормам, стандартам безпеки і екології, прийнятим у міжнародній практиці і діючим на даному ринку, чи володіє він патентною чистотою (розраховується як добуток одиничних параметрів, кожен з яких приймає значення 0 (“відповідає”) або 1 (“не відповідає”)).

I_t – груповий індекс за технічними параметрами (параметри призначення (жорсткі) і ергономічні, естетичні (м'які)). За величиною одиничного індексу технічного параметра (i_j) споживач оцінює, наскільки властивість товару задовольняє відповідному елементу попиту:

$$i_j = \frac{t_j}{t_j^0}$$

де: t_j – одиничний показник по j -тому технічному параметру товару-претенденту;
 t_j^0 – аналогічний показник товару-конкурента (бази порівняння);

$$I_T = \sum_{j=1}^m i_j \times a_j = \sum_{j=1}^m \frac{t_j}{t_j^0} \times a_j$$

де: a_j – питома вага j -того параметра за його значущістю для споживача, яка оцінюється експертне.

I_e – індекс за економічними параметрами:

$$I_E = \frac{P}{P_0}$$

де P, P_0 – ціни споживання товарів, які порівнюються.

Ціна споживання визначається з урахуванням таких елементів:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ продажна ціна; ▪ транспортування; ▪ монтаж і налагодження; ▪ навчання персоналу; ▪ експлуатаційні витрати; ▪ ремонт і технічне обслуговування; ▪ утилізація; ▪ податки, страхування та ін. 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>								

Аналіз операційної системи

▲ *Операційна система – система переробки предмету праці на продукт праці.*

Операційна система включає:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ техніку; ▪ технологію; ▪ організацію виробництва; ▪ логістику. 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				

Аналізуються:

- Техніко-організаційний рівень виробництва (у порівнянні з конкурентами).
- Технологічні потоки, “вузькі міста”, продуктивність і потужність (з орієнтацією на перспективний попит).
- Система забезпечення і контролю якості продукції.
- Витрати на виробництво.
- Необхідні інновації та інвестиції в операційну систему для підтримки чи підвищення конкурентоспроможності.

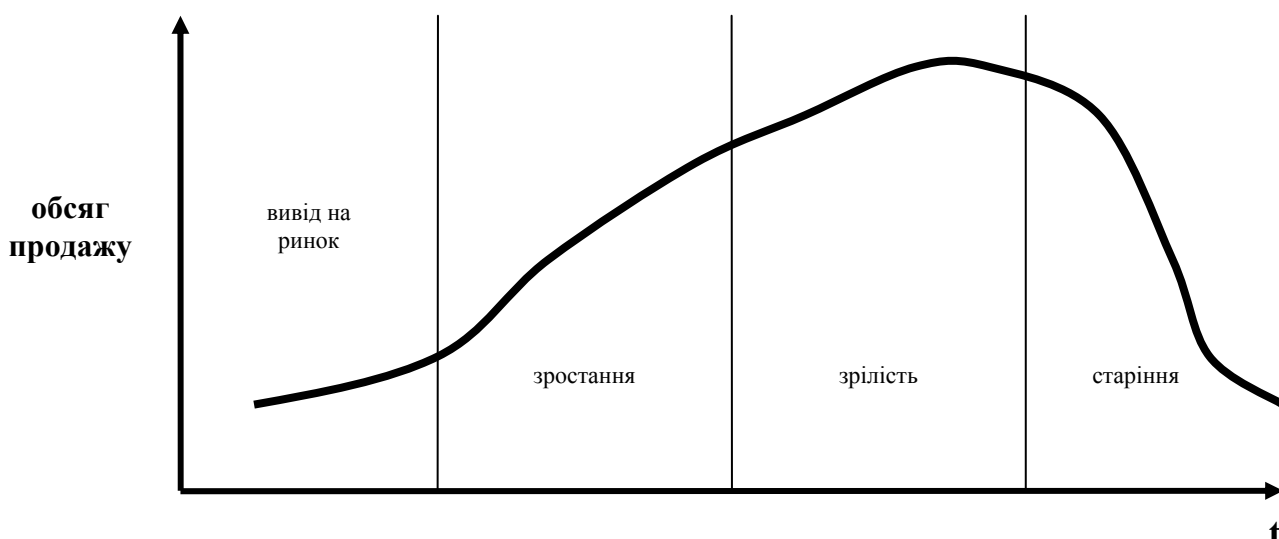
Аналіз господарського портфеля (АГП)

!	Ідея: компанія розглядається як портфель напрямків діяльності (стратегічних підрозділів, що господарюють – СГП), кожне з яких представляє собою унікальну комбінацію галузевих і конкурентних характеристик і потребує специфічних підходів до управління.
----------	---

▲ *Господарський портфель – сукупність бізнесів чи продукції фірми.*

Передумови АГП:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Кожний товар має свій життєвий цикл і знаходиться у якійсь його стадії. ▪ Збільшення частки ринку приводить до економії на масштабах виробництва і росту комерційної стійкості товару. |
|---|



	Низький	Зростання	Пік	Зниження
Обсяг продаж	Низький	Зростання	Пік	Зниження
Питомі витрати	Високі	Знижуються	Наднизькі	Низькі
Прибуток	-	+	++	+ -
Покупці	Передові	Які вчасно зреагували	Більшість	Які відстають (консерватори)
Кількість конкурентів	Невелика	Збільшується	Стабільна	Зменшується

Рис. 3.18. Життєвий цикл товару та характеристики його стадій

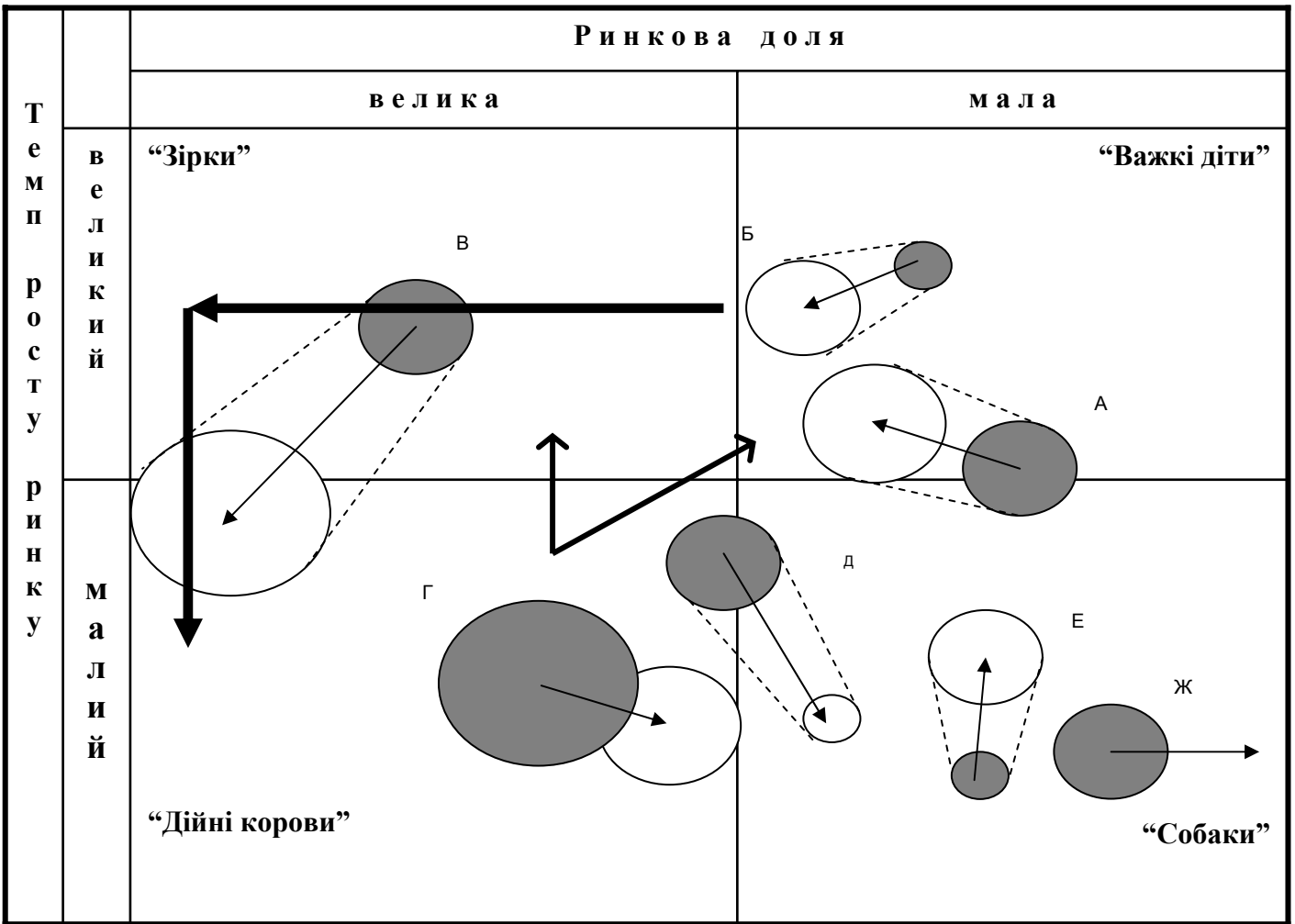


Рис. 3.19. Бостонська матриця за два послідовних роки

темне коло – дані попереднього року;

світле коло – дані поточного року;

площа кола у певному масштабі відображає об’єм реалізації відповідного товару (А, Б, В, Г і т.д.)



напрями раціональних фінансових потоків
напрями ефективного розвитку товару

! **Вимоги до господарського портфелю:** збалансованість співвідношення товарів різних стадій зрілості і раціонально розподілені ресурси для збільшення частки ринку і підвищення загальної комерційної віддачі портфелю.

Аналіз системи управління

Напрямки аналізу визначаються вимогами до системи управління:

- відповідність стратегічним намірам;
- гнучкість;
- раціональний рівень централізації-децентралізації прийняття рішень;
- наявність достатньої свободи для організації “внутрішнього ринку” фірми;
- ефективне функціонування “служб майбутнього” (планування, інновації, маркетингу).

Тема 3.4. Стратегічний синтез і формування стратегії

Вимоги до конкурентних переваг:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ значущість (відповідність ключовим факторам успіху); ▪ стійкість у ринковому середовищі, що змінюється, і недоступність для легкого відтворення конкурентами; ▪ можливість використання в маркетинговій стратегії для впливу на покупців. 	

Найважливіші фактори формування і реалізації конкурентних переваг:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень затрат; ▪ унікальність продукції, що сприймається споживачем. 	

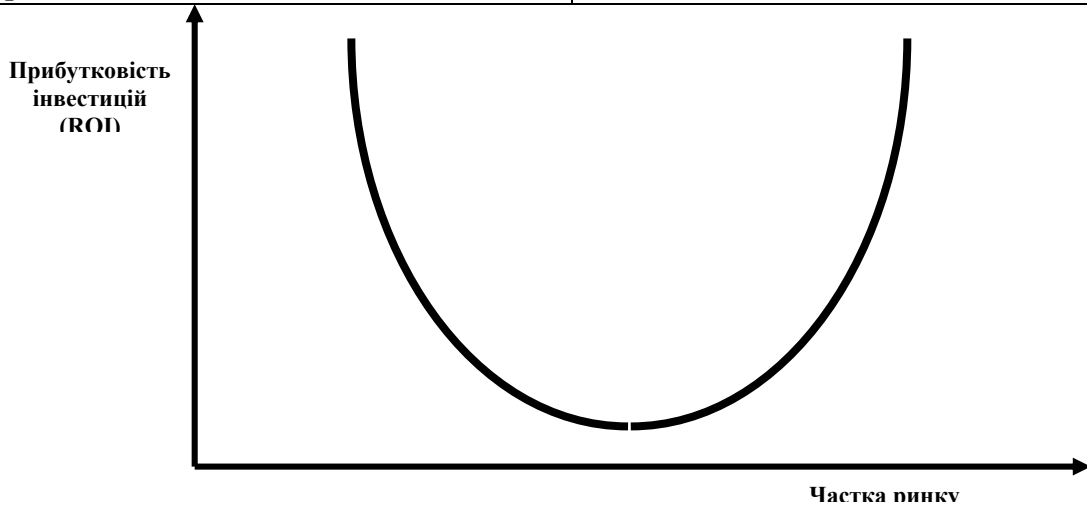


Рис. 3.20. Ефективність стратегій реалізації конкурентних переваг (модель М. Портера)

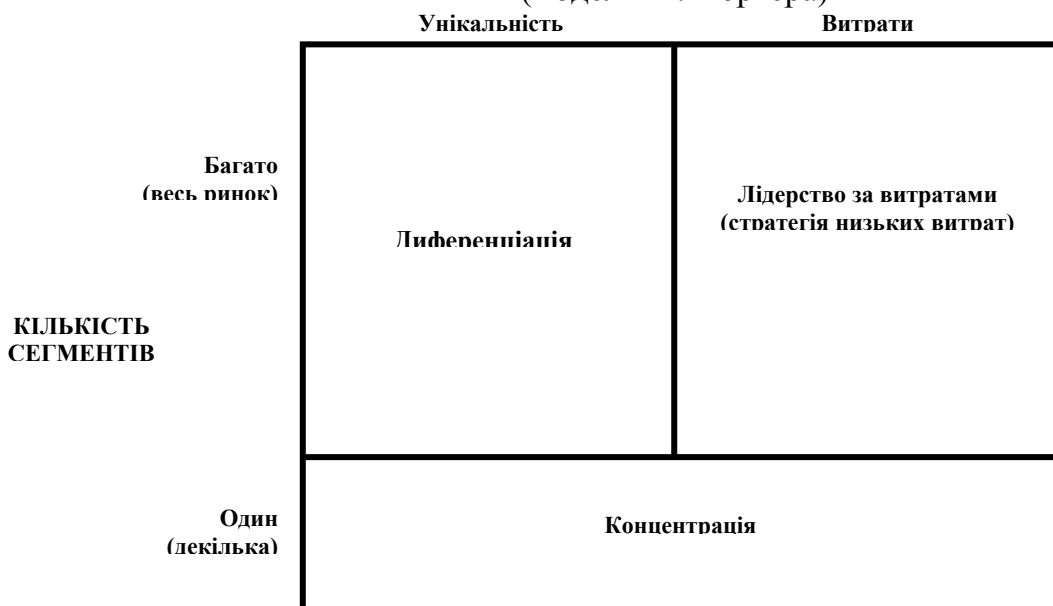


Рис. 3.21. Фактори конкурентних переваг

Стратегія низьких витрат

Передумови:	Фактори:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ На ринку має перевагу цінова конкуренція. ▪ Продукція має високу ступінь стандартизації. ▪ Розходи покупців на перехід до продукції конкурента незначні. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відпрацьована технологія. ▪ Невисока вартість робочої сили. ▪ Вигідне місце розташування. ▪ Сировинна монополія. ▪ Протекціонізм місцевої влади.

Напрямки і фактори досягнення переваг низьких витрат

Економія на масштабах	<ul style="list-style-type: none"> ▪ неподільні витрати; ▪ спеціалізація і поділ праці.
Економія на досвіді	<ul style="list-style-type: none"> ▪ звикання до виробничого процесу; ▪ поступові покращення в координації і організації процесів.
Виробничі методи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зменшення ручної праці за допомогою механізації і автоматизації; ▪ більш ефективне використання сировини; ▪ зменшення браку.
Проектування продукту	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проектування, що полегшує автоматизацію; ▪ дизайн, який дозволяє зменшити витрати сировини і матеріалів.
Витрати на сировину і матеріали	<ul style="list-style-type: none"> ▪ переваги дислокації (близькість до джерел недорогих сировинних ресурсів); ▪ володіння недорогими сировинними ресурсами; ▪ ринкова влада; ▪ коопераційні угоди з постачальниками, що полегшують координацію і мінімізацію трансакційних затрат.
Використання виробничих потужностей	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співвідношення постійних і перемінних розходів; ▪ витрати на введення і закриття виробничих потужностей.

Переваги та ризики стратегії низьких витрат

!	<p>Переваги низького порядку тому, що існує потенційна можливість конкурентів:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ імітувати стандартизовану продукцію лідера; ▪ інвестувати у розвиток виробничих потужностей; ▪ перенести виробництво у країни, що розвиваються з низькою зарплатою.
----------	---

Ризики

<ol style="list-style-type: none"> 1. Небезпека зосередитися на зниженні витрат і упустити зміни переваг покупців. 2. Небезпека невдалої презентації акценту на низькі витрати у співвідношенні ціна-якість.
--

Стратегія диференціації



Сутність стратегії диференціації полягає у використанні елементів унікальності продукції, які мають цінність для споживачів.

Передумови і джерела унікальності:

- висока якість товару і додатково пропоновані послуги післяпродажного сервісу;
- високий науково-технічний потенціал фірми;
- розвинута інноваційна політика фірми, наявність оригінальних конструктивних і технологічних рішень, “ноу-хау”;
- надійний патентний захист товару;
- наявність у продукції унікальних властивостей, відсутніх у конкурента;
- наявність признаної торгової марки;
- високий кваліфікаційний рівень, унікальні навички і досвід працівників;
- висока репутація (імідж) фірми;
- інтенсивність маркетингу, реклами;
- унікальна якість закупаваних матеріалів;
- унікальна дислокація;
- надійне співробітництво з каналами розподілу.

Стратегія концентрації



Сутність стратегії концентрації полягає у ретельному виборі сегменту (ринкової ніші) і задоволенні покупців результативніше, ніж конкуренти. Характерна для невеликих фірм з обмеженим науково-виробничим потенціалом.

При концентрації акцент може бути зроблено або на мінімізацію витрат (за рахунок ліквідації “надлишків” у продукті, які не цінуються у даній ніші покупців), або на унікальність (задоволення спеціальних потреб).

При цьому забезпечуються:

- переваги спеціалізації;
- стійка ринкова позиція за рахунок високої ступені задоволення споживачів.

Отже, при вдалій концентрації невеликі фірми можуть досягти високої віддачі на одиницю витрат (див. рис. 3.20).

Ризик: зміни потреб можуть привести до втрати відпрацьованої ринкової ніші.

РИНКИ (сегменти ринку)	<i>нові</i>	Розвиток ринку	Диверсифікація
	<i>існуючі</i>	Ринкове проникнення	Розвиток продукту
		<i>існуючі</i>	<i>нові</i>
		ПРОДУКТИ	

Рис. 3.22. Матриця “продукт-ринок”

Стратегії росту фірми

!	Варіанти стратегії росту фірми: інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація.
---	--

Інтенсифікація

!	Розглядається можливість продовжити діяльність у даній галузі без суттєвих змін, використовуючи можливості інтенсивного росту (на основі більш повного використання існуючого науково-технічного, технологічного, маркетингового і організаційного потенціалу).
---	--

Альтернативи інтенсифікації:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Глибоке проникнення в ринок – це прагнення збільшити долю ринка в традиційних сегментах шляхом удосконалення маркетингової роботи. Тут корисним може бути пересегментація ринку. 2. Розширення кордонів ринку – прагнення вийти на нові ринки з існуючим товаром. 3. Удосконалення товару – залишаючись на традиційному ринку, деякою мірою удосконалити товар (модифікація, нова упаковка, поліпшення післяпродажного сервісу).
--

Інтеграція



Розглядається доцільність змін організаційних аспектів діяльності в даній галузі та інтеграції з деякими елементами зовнішнього мікросередовища.

Альтернативи інтеграції:

1. **Регресивна (зворотна) інтеграція** – спроби взяти під контроль постачальників сировини і матеріалів. Виправдано, коли важливі стабільність строку й якості поставок, коли в процесі розвитку виникають особливі вимоги щодо поставок, які не задовольняють.
2. **Прогресивна (пряма) інтеграція** – спроби взяти під контроль канали розподілу продукції, інтеграцію з ринковими посередниками для більш чіткого проведення стратегічної лінії ринкової поведінки.
3. **Горизонтальна інтеграція** – спроби координувати діяльність з конкурентами, злиття.

Диверсифікація

(вихід у непрофільну сферу діяльності)

Альтернативи диверсифікації:

1. **Концентрична** – розширення номенклатури товарів на існуючій технологічній, організаційній, маркетинговій і кваліфікаційній базі.
2. **Горизонтальна** – поповнення номенклатури продукції товарами, виготовлення яких потребує змін технологічної бази, але вони орієнтовані на задоволення додаткових потреб традиційних клієнтів.
3. **Конгломератна** – перехід на продукцію, яка суттєво відрізняється від традиційної і потребує радикальної зміни виробничої бази.

Стратегії розвитку господарського портфелю

1. Зміцнення положення на ринку “сильних” “важких дітей” з метою їх виведення в “зірки” і “сильних” “зірок” для виведення в “корови” на базі здійснення наступальної політики зі значною долею ризику і розширенням інвестицій.
2. Утримання на ринку “сильних” “корів” (оборонна політика, обмеження ризику), а також “сильних” і “слабких” “зірок” (інвестиційна стратегія, прийняття ризику) для досягнення інвестиційного надлишку і його реінвестування.
3. “Збір врожаю” від “слабких” “важких дітей” і “корів”, а також “сильних” “собак” (ніяких інвестицій і ризику, оборонна політика).
4. Скорочення ринку безприбуткових товарів, у першу чергу “слабких” “собак” і “важких дітей”; в окремих випадках – продаж певних підрозділів фірми.

Формування концептуальної частини корпоративної стратегії



Акцент – на максимізації конкурентних переваг і мінімізації слабких сторін.

Орієнтовний зміст концептуальної частини стратегії:

- **Клієнти:** цільові групи, цільові ринки, основні сегменти
- **Продукт:** стратегічні характеристики
- **Ключові цільові установки:** стратегічне бачення (прагнення й орієнтири), основні цілі
- **Основні можливості,** які можна використати
- **Основні небезпеки,** яких треба уникнути
- **Основні конкурентні переваги,** на які робиться ставка і які треба розвивати (сильні сторони)
- **Слабкі місця,** які треба усунути
- **Основні політики:** чому треба сприяти, від чого треба відмовлятися
- **Пріоритети діяльності і розподілу ресурсів,** пріоритетні проблеми, які слід розв'язати (в інтегрованому вигляді)
- **Зміни і нововведення:** дослідження і розробки, передовий досвід, реінжиніринг системи і структури управління, інвестиційні проекти
- **Критичні ресурси** і узагальнена потреба в фінансуванні, ключові джерела фінансування
- **Персонал:** потреба в розвитку.

Функціональні стратегії

Стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ маркетингова (ринкова) стратегія; ▪ товарна стратегія; ▪ цінова стратегія; ▪ стратегія забезпечення виробничими ресурсами; ▪ стратегія взаємодії з грошовим і ринком цінних паперів; ▪ стратегія зниження трансакційних витрат; ▪ стратегія зовнішньоекономічної діяльності. 	

Стратегії, що реалізуються у внутрішньому середовищі:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ виробнича стратегія; ▪ стратегія зниження виробничих витрат; ▪ інвестиційна стратегія; ▪ стратегія розвитку персоналу; ▪ стратегія забезпечення безпеки.

Тема 3.5. Реалізація стратегії: моніторинг і оцінка успішності



Рис. 3.23. Бар'єри на шляху реалізації стратегії

Причини низького рівня реалізації стратегій:

- неповна відповідність між стратегією і організаційною структурою;
- недостатнє засвоєння очікуваних результатів стратегії і необхідних змін у поведінці й діях;
- недостатня відпрацьованість питань ресурсного забезпечення стратегії (включаючи тимчасові ресурси і персонал);
- низька ефективність механізмів моніторингу виконання і корегування стратегій;
- відсутність в організації атмосфери відповідальності за успіх стратегії на протязі всього періоду її реалізації;
- відсутність системи стратегічного стимулювання;
- неготовність керівників переборювати опір змінам.



Важливою проблемою реалізації стратегії є труднощі вимірювання і оцінки досягнення стратегічних цілей. Корисним інструментом у цьому аспекті є концепція системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) (автори Д. Нортон і Р. Каплан). Сьогодні 50% зі списку 1000 компаній журналу Fortune використовують систему збалансованих показників.

▲ Система збалансованих показників (*Balanced Scorecard*) – це методика, що переводить місію і стратегію фірми в систему чітко поставлених цілей і завдань, виражених показниками, які дозволяють визначити ступінь досягнення стратегічних установок у чотирьох проекціях:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання і розвиток.

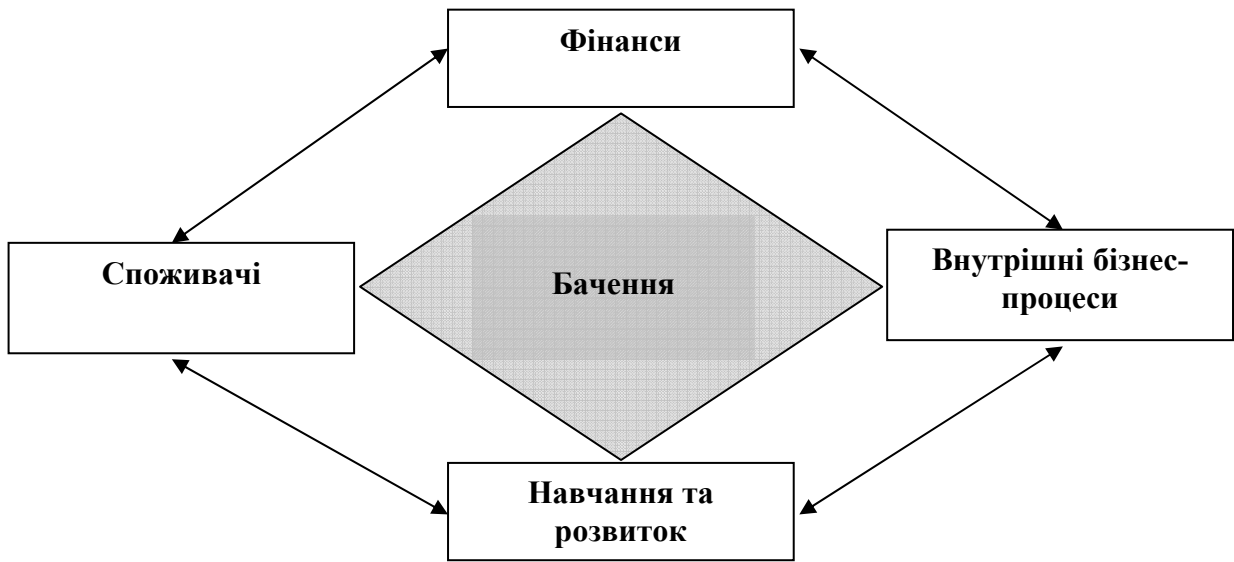


Рис. 3.24. Концепція системи збалансованих показників



Рис. 3.25. Система збалансованих показників (приклад)

Стратегія і структура

Основні підходи до побудови структур управління бізнесом на ринках:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ функціональний підхід; ▪ дивізіональний підхід: <ul style="list-style-type: none"> - регіональна структура; - структура стратегічних господарських підрозділів (сгп); ▪ матричний підхід. 	

Функціональний підхід до побудови структури



3.26. Побудова структури за функціональним підходом

!	Функціональний підхід до побудови структури найбільш ефективний у фірмах, працюючих в одній галузі діяльності.
----------	---

Переваги:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечуються централізований контроль за результативністю стратегії, що реалізується; ▪ висока якість управління операціями (особливо за стабільних зовнішньосередовищних умовах); ▪ досягнення економії на масштабах; ▪ досягнення ефекту засвоєння (крива досвіду).
Проблеми і недоліки:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ складність координації діяльності окремих функціональних підрозділів і виникнення ефекту “управлінської короткозорості” (тунельного ефекту); ▪ поява бар’єрів для інновацій.

Регіональний підхід до побудови структури

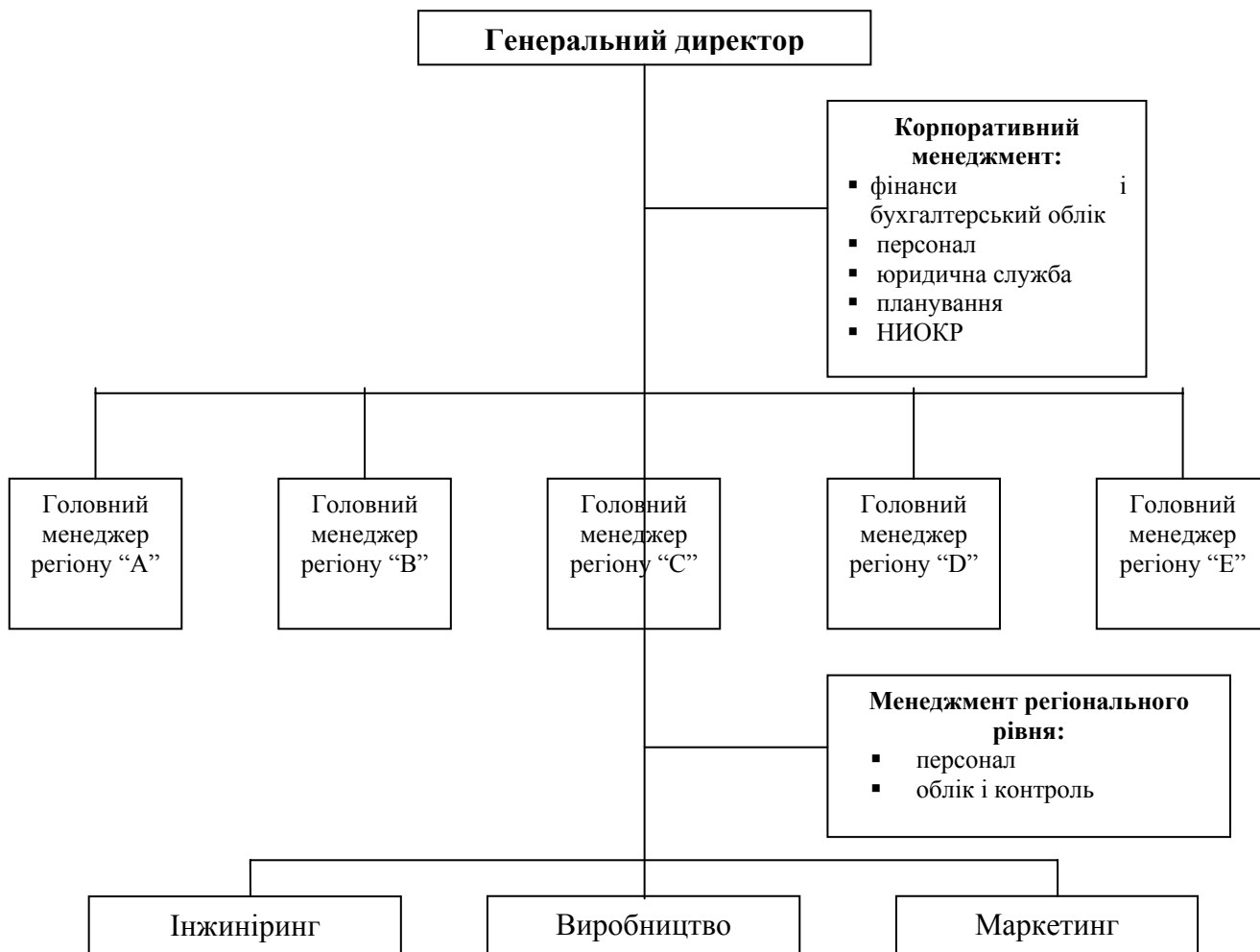


Рис. 3.26. Побудова структури за регіональним підходом

!	Регіональний підхід до побудови структури використовується в основному достатньо крупними фірмами, стратегії яких повинні бути адаптовані до специфіки регіональних ринків.
----------	--

Дозволяє:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ делегувати відповідальність за результати стратегії менеджерам по регіону; ▪ покращити функціональну координацію на цільових ринках.
Недоліки:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ складності збереження єдиного іміджу фірми при великому ступеню свободи регіональних менеджерів у формуванні стратегії; ▪ потенційні небезпеки дублювання операцій на корпоративному і регіональному рівнях, що може призвести до зниження цінової конкурентоспроможності продукції фірми.

Структура стратегічних господарських підрозділів



Рис. 3.27. Побудова структури на основі СГП

Переваги:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ спрощення роботи управлінського персоналу на корпоративному рівні; ▪ підвищення рівня координації пов'язаних видів діяльності в рамках СГП; ▪ поліпшення можливостей розподілу корпоративних ресурсів за більш перспективними напрямками; ▪ підвищення відповідальності СГП за результативність своєї діяльності; ▪ посилення сприйнятливості до інновацій.
Проблеми:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ складність правильного виділення СГП, треба враховувати ступінь пересічення цільових сегментів; ▪ конкурентні фактори (цінова політика, канали розподілу та ін.).

Матрична структура

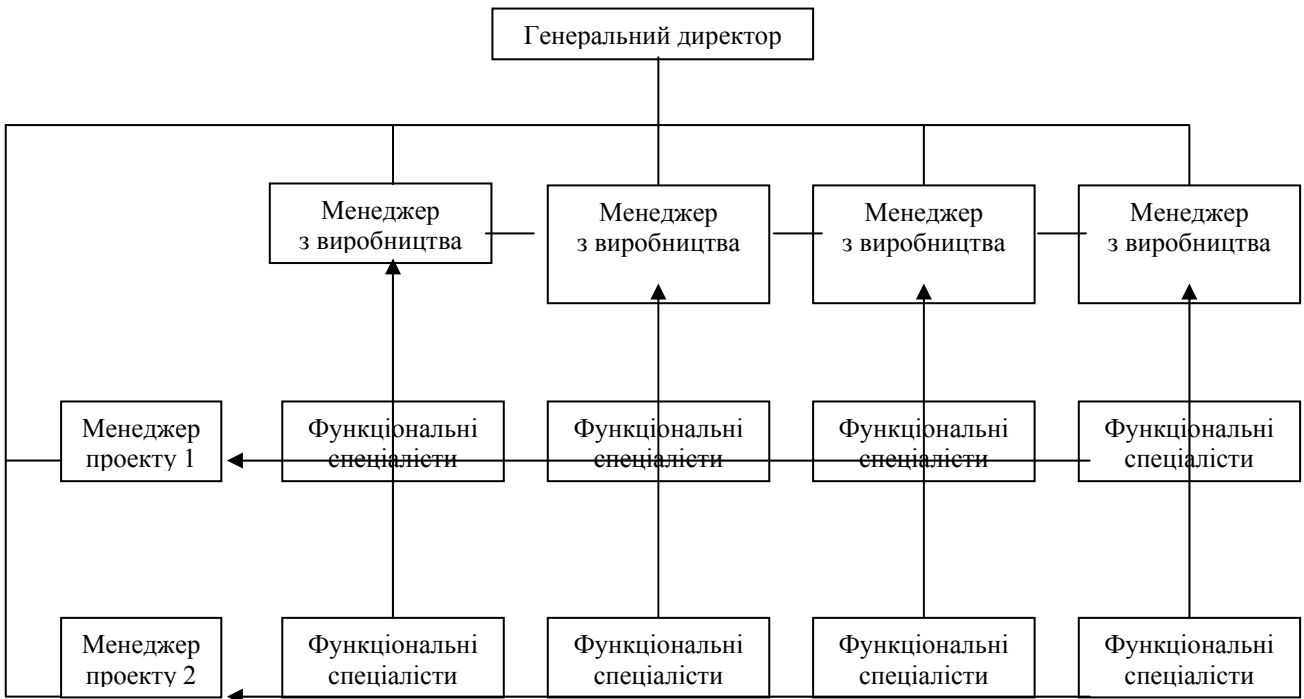


Рис. 3.28. Побудова структури на матричній основі



Матрична структура характеризується наявністю не одного, а двох (іноді більше) каналів управління.

Стратегічні переваги:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ можливості підвищення узгодженості рішень, що приймаються; ▪ покращення кооперації між підрозділами і координації пов'язаних видів діяльності; ▪ орієнтація на розгляд стратегічних альтернатив з точки зору оптимізації результативності організації в цілому, а не яких-небудь окремих функцій або підрозділів.
Недоліки:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ складна в управлінні, тому що на практиці трудно підтримувати потрібний баланс між двома управлінськими каналами; ▪ не сприяє швидкому прийняттю важних рішень, оскільки потрібні численні узгодження; ▪ в результаті може прогресувати організаційна бюрократія, знижується інноваційний потенціал фірми.

Системи адміністративної підтримки

Найважливіші питання:

1. Які політики й процедури необхідно розробити для полегшення реалізації стратегії?
2. Як побудувати ефективну систему інформаційного забезпечення реалізації стратегії?
3. Які механізми моніторингу і контролю необхідні для забезпечення реалізації стратегії?
4. Як забезпечити стратегічну мотивацію персоналу і усунути потенціальний конфлікт між стратегією й існуючими системами оплати праці?

Управління опором змінам
Дії з формування політичної динаміки в підтримку змін:

- Крок 1.** Забезпечення підтримки всіх груп влади усередині фірми.
Крок 2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство.
Крок 3. Навмисне використання символів і термінології змін.
Крок 4. Визначення точок стабільності.

Дії із забезпечення мотивованості до змін:

- Крок 5.** Створення почуття незадоволеності поточним станом.
Крок 6. Залучення співробітників у планування і здійснення перетворень.
Крок 7. Формування системи винагород у підтримку перемін.
Крок 8. Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого.

Дії із забезпечення ефективного контролю процесу змін:

- Крок 9.** Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану фірми і доведення його до відома всіх співробітників.
Крок 10. Використання інтегративного (системного підходу).
Крок 11. Розробка спеціальних трансформаційних програм.
Крок 12. Формування системи зворотного зв'язку.

Профіль ідеального лідера для управління змінами:

- здатність до зміни себе, націленість на постійне самовдосконалення і навчання, а також здатність спонукати до цього інших;
- гнучкість мислення, тобто здатність безболісно модифікувати свою точку зору, вибираючи краще із безлічі роздумів без збитку для самолюбства;
- системність мислення і високі аналітичні здібності;
- значна сила впливу на інших, психофізична стійкість;
- впевненість у себе і здатність зберігати бадьорість духу навіть у самих критичних ситуаціях;
- глибокі знання і багатоплановий досвід у галузі управління.

	Технічні навички	Кадрові навички	Концептуальні навички
Вищий менеджмент	18,6 %	33,0 %	48,4 %
Менеджмент середньої ланки	32,3 %	41,3 %	26,4 %
Лінійний менеджмент	54,6 %	31,3 %	48,4 %

Рис. 3.29. Оптимальне сполучення управлінських навичок

!	Технічні навички пов'язані з визначенням того, що повинно бути зроблено. Вони відображають здатність менеджера використовувати технологію для рішення організаційних задач.
----------	--

!	Кадрові навички пов'язані з визначенням того, як щось повинно бути зроблено, і відображають здатність менеджера працювати з людьми для досягнення організаційних цілей.
----------	--

!	Концептуальні навички пов'язані з визначенням причин тих чи інших дій, а також з розумінням організації як єдиного цілого. Вони відображають здатність менеджера системно аналізувати особливості організації, те, як на неї впливає зовнішнє середовище, і як сама організація впливає на середовище.
----------	---

Інституціоналізація і моніторинг стратегії

Інституціоналізація. Аспекти закріплення стратегічного підходу до управління фірмою:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Принципи.2. Організаційна культура.3. Положення про підрозділи.4. Посадові інструкції персоналу.5. Структура – колективні і тимчасові органи управління стратегією (стратегічний комітет).6. Регламенти – система моніторингу виконання стратегії, часові точки (графіки) контролю і звітності з виконання стратегії. |
|---|

Висновки до розділу 3

- **Складне й мінливе середовище сучасного менеджменту зумовлює широке застосування в управлінні стратегічних підходів, які є системним засобом управління змінами, розглядаючи організацію в її зовнішньому середовищі і націлюють увагу на зміцнення її позицій в нестабільному оточенні, завдяки чому щоденні дії перетворюються в загальний, осмислений рух до заданої мети**
- **Стратегічна діяльність є особливим видом розумової праці, має об'єктивний і суб'єктивний аспекти, а її реалізація вимагає застосування стратегічного мислення, принципами якого є виокремлення простору стратегічних рішень, орієнтація всій діяльності на клієнта, усвідомлення простору економічної безпеки підприємства, готовність до змін та інновацій, комплексний підхід до оцінки результатів і успішності управління, логічна алгоритмізація стратегічних дій, взаємозв'язок стратегічного планування і стратегічного управління.**
- **Процес стратегічного планування реалізується на трьох етапах: концептуально-орієнтованому, проблемно-орієнтованому, проектно-орієнтованому. За масштабами виділяють три рівні розробки стратегії: корпоративна стратегія, рівень стратегічних підрозділів, що хазяйнують, функціональні стратегії.**
- **Найважливішу роль у формуванні стратегії відіграє стратегічний аналіз, який складається з аналізу місії та мандатів фірми, аналізу зовнішнього макрота мікросередовища, аналізу внутрішнього середовища. Методологічною основою стратегічного аналізу є концепція SWOT (визначення зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації).**
- **Під час аналізу зовнішнього макросередовища аналізуються політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні фактори.**
- **Під час аналізу зовнішнього мікросередовища аналізуються галузь діяльності, ринок і попит, споживачі, конкуренти, посередники, постачальники, ринкові забезпечувальні структури**
- **Під час аналізу внутрішнього середовища аналізуються продукт (товар, послуга), його якість і конкурентоспроможність, операційна система, господарський портфель, система управління, персонал.**
- **Стратегічний синтез здійснюється на основі результатів стратегічного аналізу і відповідно до виявлених конкурентних переваг, згідно з чим може формуватися стратегія низьких витрат, диференціації (унікальності та якості), концентрації.**
- **Під час формування стратегії в аспекті росту фірми можуть бути розглянуті альтернативні варіанти інтенсифікації, інтеграції, диверсифікації.**
- **Під час формування стратегії в аспекті розвитку господарського портфелю можуть бути розглянуті альтернативи зміцнення положення чи утримання на ринку відповідних товарів, “збору врожаю”, скорочення ринку безприбуткових товарів, в окремих випадках – продажу певних підрозділів фірми.**
- **Зміст концептуальної частини стратегії має відображати такі позиції: клієнти, продукт, ключові цільові настанови, основні можливості, основні небезпеки, основні конкурентні переваги, слабкі місця, основні політики, пріоритети діяльності і розподілу ресурсів, зміни і нововведення, критичні ресурси, потреби розвитку персоналу, а також функціональні стратегії.**

- **Важливою проблемою реалізації стратегії є вимірювання і оцінка досягнення стратегічних цілей, інструментом чого може бути система збалансованих показників.**
- **Для успішної реалізації стратегії слід привести у відповідність з нею структуру управління й створити системи адміністративної підтримки реалізації стратегії. Яка забезпечує подолання опору змінам.**

Нотатки до розділу 3

РОЗДІЛ 4. ПЕРСОНАЛ І ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- Тема 4.1. Персонал та моделі управління персоналом
- Тема 4.2. Формування і розвиток колективу
- Тема 4.3. Конфлікти в організаціях та їх розв'язання
- Тема 4.4. Влада, керівництво, лідерство
- Тема 4.5. Організаційна культура

Тема 4.1. Персонал та моделі управління персоналом

▲ *Персонал організації* – це основний ресурс організації, що складається з окремих працівників, об'єднаних певним чином і цілеспрямовано діючих для досягнення цілей організації й особистих цілей кожного працівника.



Поведінка людини в організації розглядається як наслідок складного сполучення індивідуальних характеристик особистості й зовнішнього середовища.

Структура особистості



Спрямованість особистості – система її відносин до навколишньої дійсності (мотиви, почуття, інтереси).

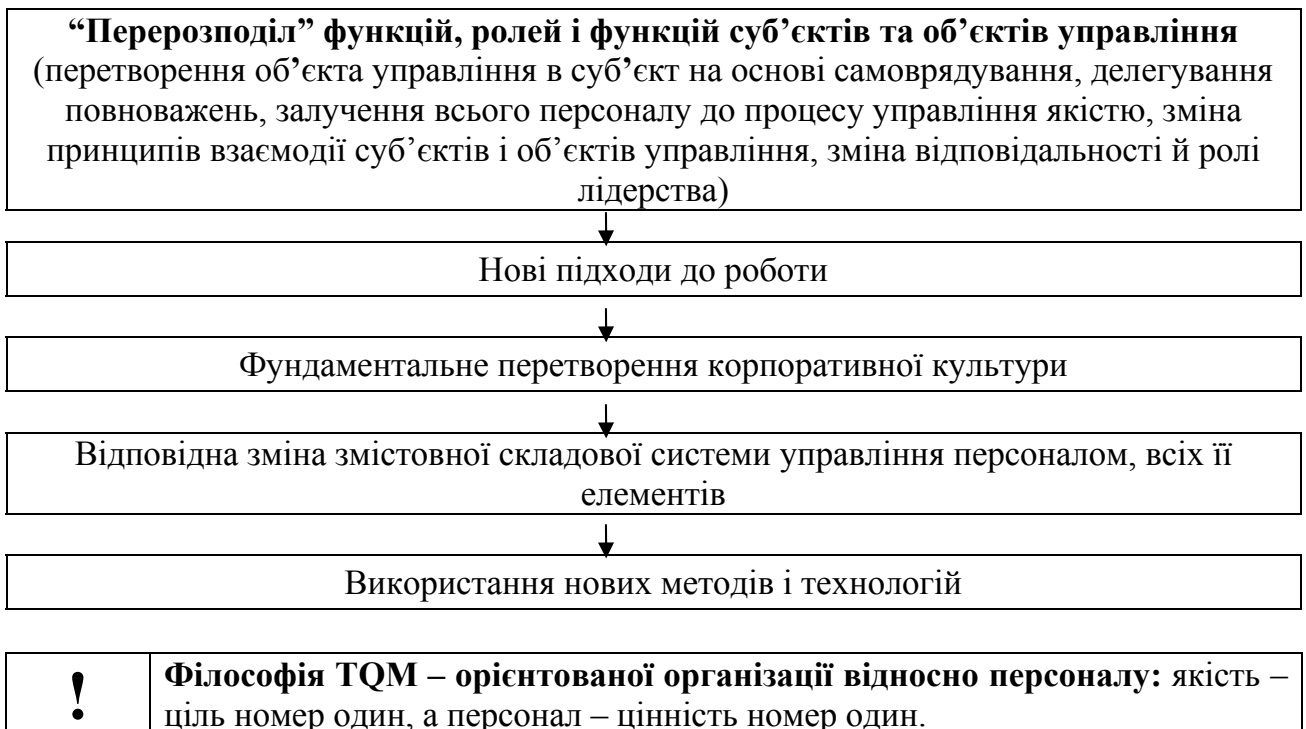
Можливості особистості – психологічні передумови успішності її професійної діяльності, основою яких виступають здатності.

Особистісні якості – властивості, обумовлені темпераментом і характером.

Модель 5-П (п'ятипозиційна) – зв'язок стратегічних потреб організації й видів діяльності з стратегічного управління персоналом

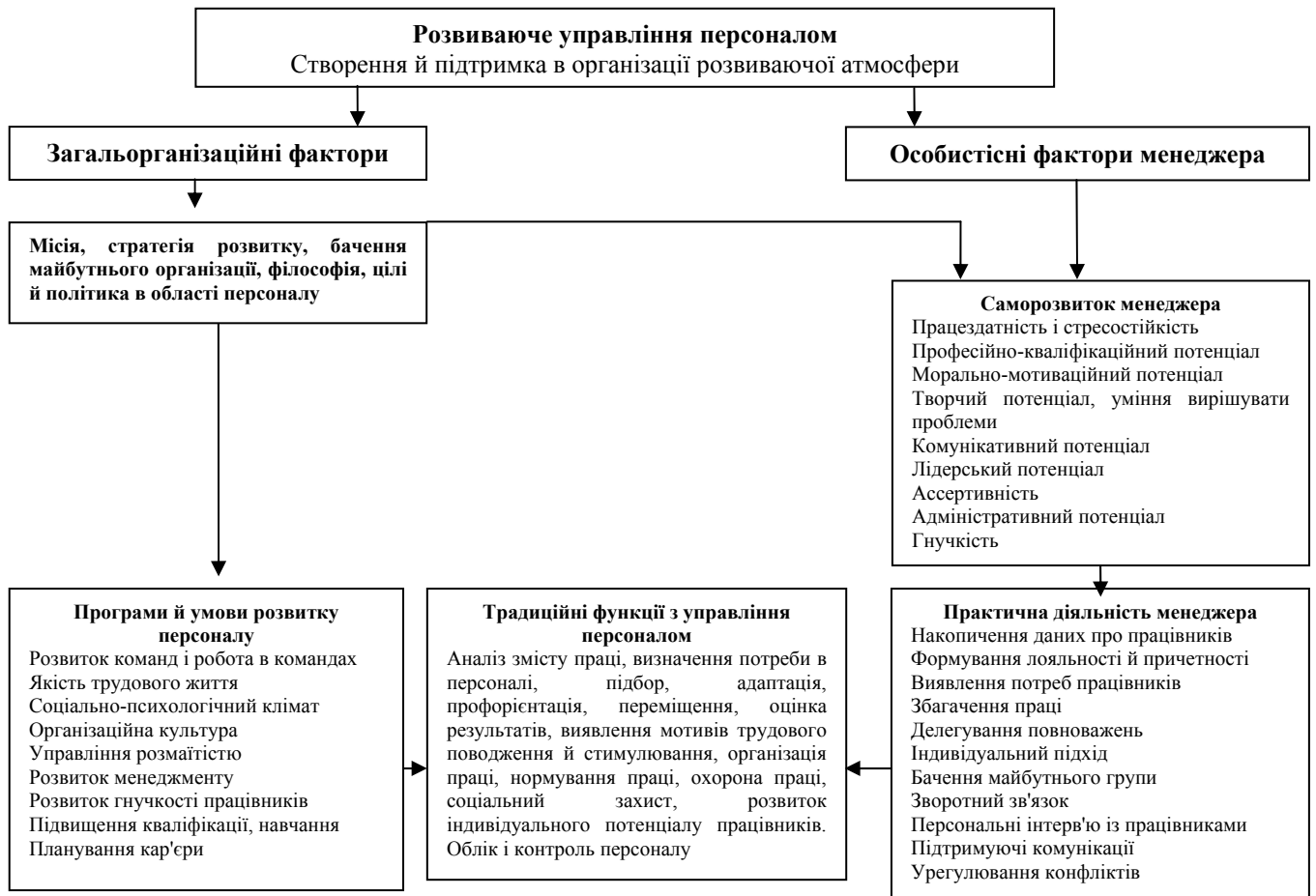
Філософія відносно персоналу Виражається у формулюваннях, що визначають цінності й культуру організації.	→	Виражає, як варто поводитися з людьми й цінувати їх.
Політика відносно персоналу Виражається у вигляді загальних цінностей (орієнтирів).	→	Установлює орієнтири для дій з проблем людських відносин .
Програми з персоналу Формуються у вигляді стратегії з розвитку персоналу.	→	Координують зусилля з прискоренню змін у сфері основних питань, пов'язаних з людськими відносинами.
Практична діяльність в області персоналу Укомплектування штату, оцінка, стимулювання.	→	Мотивує необхідне рольове поведження.
Процеси в області персоналу Для формулювання й здійснення інших видів діяльності.	→	Визначають, як ці види діяльності здійснюються.

Управління персоналом: вимоги систем менеджменту якості



▲ **Розвиваюче управління персоналом (РУП)** – це форма реалізації системного підходу до управління персоналом, що ґрунтується на інтеграції системи управління організацією й системи управління персоналом, що включає весь комплекс факторів і методів впливу на розвиток і поведінку персоналу. Побудова відносин між менеджерами, що представляють організацією, і працівниками при даному підході базується на основі взаємної зацікавленості в розвитку один одного як потреби й факторі виживаності й організації, й працівників і на основі прагнення до створення умов, що забезпечують розвиток.

Загальна схема розвиваючого управління персоналом



Моделі організації управління персоналом:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтегрована модель (1); ▪ модель із делегованими функціями (2); ▪ модель одержання консультацій і підтримки (3); ▪ модель “зовнішньої рекомендації” (4). 	

! Те, що звичайно визначається як “управління персоналом”, описано в моделях 2 і 3. Модель 1 визначається більше як “керівництво персоналом” за методикою “без фахівців”.

Структура системи управління персоналом



Важливими елементами системи управління персоналом є кадрова політика й кадрові стратегії.

▲ **Кадрова політика** – система цілей, принципів, форм, методів, правил, норм і критеріїв роботи з кадрами, які прийняти в організації й відповідають стратегії бізнесу.

▲ **Кадрова стратегія** – набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом з урахуванням стратегії бізнесу, організаційної структури, кадрового потенціалу, кадрової політики.



Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів відновлення, збереження й розвитку необхідного якісного й кількісного складу кадрів організації відповідно до потреб бізнесу.



Кадрова стратегія, або стратегія управління персоналом, базується на кадровій політиці й стратегії розвитку організації й носить довгостроковий характер. Розробка стратегії управління персоналом складається у визначенні основних напрямків дій, ресурсів, параметрів часу, комплексу заходів щодо реалізації обраного курсу дій.

!	<p>Кадрова стратегія істотно залежить від стадій життєвого циклу організації. Функціонування організації в загальному виді проходить через ряд стадій, включаючи формування організації, її інтенсивне зростання, період стабільного функціонування, спад (потребуючий певного перетворення, реформування, реструктуризації як структури, так і бізнесу) і останній етап – перетворення (відродження) або ліквідації. Відповідно до цих стадій життєвого циклу організації змінюються стратегії бізнесу, вимоги до персоналу й кадрові стратегії.</p>
---	--

Відповідність стадій життєвого циклу організації, стратегій бізнесу й кадрової стратегії

<i>Стадія життєвого циклу</i>	<i>Тип стратегії бізнесу</i>	<i>Коротка характеристика стратегії</i>	<i>Характеристика особливостей персоналу</i>
Формування	Підприємницька: привернути увагу до товару, знайти свого споживача, організувати продаж і сервіс, стати привабливим для клієнта.	Приймаються проекти з високим ступенем фінансового ринку, мінімальною кількістю дій. Ресурси недостатні для задоволення всіх вимог замовника. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих мір.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати і не боятися відповідальності. Мала змінюваність провідних співробітників.
Інтенсивне зростання	Динамічний ріст: наростаючий ріст обсягів і якості послуг і відповідно числа структур.	Ступінь ризику – менша. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Письмова фіксація політики фірми й основних процедур.	Організаційна закріпленість, тісна взаємодія, проблемна орієнтація персоналу.
Стабілізація	Прибутковість: підтримка системи в рівновазі.	У центрі уваги збереження існуючого рівня прибутковості, мінімізація витрат, можливе припинення найму. Добре розвинена управлінська система. Створено й діють різні процедурні правила.	Службовці, що досягають максимальних результатів (кількості і якості) при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику.
Спад	Ліквідація: ліквідація частини виробництва, продаж з максимальною вигодою, як фінансовою, так і психологічною.	Продаж активів, усунення можливих збитків, у майбутньому – скорочення працюючих.	Працівники, не прихильні фірмі, готові працювати короткий час, вузько орієнтовані.
Відродження	Підприємницька/ ліквідація: зниження обсягів, пошук нового продукту й шляхів оптимізації діяльності.	Основне – урятувати підприємство. Здійснюються дії по скороченню витрат з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу.	Гнучкість до умов, що змінюються. Орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці.

Взаємозв'язок стратегій бізнесу з кадровими стратегіями

<i>Стратегія бізнесу</i>	<i>Відбір і розміщення кадрів</i>	<i>Винагорода</i>	<i>Оцінка персоналу</i>	<i>Розвиток персоналу</i>	<i>Планування переміщень персоналу</i>
Підприємницька	Відбір кадрів, здатних на ризик	На конкурентній основі	За результатами, але не занадто суворо	Неформальне, ситуаційне	Акцент на інтерес працівника
Динамічний ріст	Пошук гнучких, здатних до роботи команді	Справедливе й безстороннє	За чітко обговореними критеріями	Акцент на якісний ріст	Відповідно можливостям фірми в різноманітних формах
Прибутковість	Жорстка система	По заслугах й відповідно до фірмових уявлень про справедливість	Суворо за результатами	Акцент на компетентність у вузькій області	Мінімум переміщень
Ліквідація	Без розвитку	По заслугах, але без додаткових стимулів	Формальна	Відповідно до необхідних навичок	Тільки за необхідністю
Підприємницька / ліквідація	Вимога різнобічності. Стратегія виживання	Система стимулів і перевірки заслуг	За результатами	Ретельний відбір претендентів	Різноманітність форм

Планування персоналу



▲ *Методи управління персоналом організації – це способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі діяльності.*

Методи управління персоналом

Група методів	Методи
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ затвердження адміністративних норм і нормативів; ▪ видання наказів і розпоряджень; ▪ розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства, контроль за виконанням.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ техніко-економічний аналіз; ▪ техніко-економічне обґрунтування й планування; ▪ матеріальне стимулювання; ▪ ціноутворення; ▪ податкова система; ▪ затвердження економічних норм і нормативів.
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ соціальний аналіз у колективі; ▪ соціальне планування; ▪ участь працівників в управлінні; ▪ соціальний розвиток колективу; ▪ психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату); ▪ моральне стимулювання; ▪ розвиток у працівників ініціативи й відповідальності.

Основні положення теорії X і теорії Y Д. Мак-Грегора

Теорія X	Теорія Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Типовий індивід негативно ставиться до праці і в міру можливості старается уникнути участі в роботі. ▪ Типовий індивід не схильний брати на себе відповідальність, не амбіційний і насамперед бідуює у безпеці. ▪ Участь людей у процесі праці здійснюється тільки під примусом, під контролем менеджменту. ▪ Відповідно до логіки моделі основна роль менеджменту полягає в примусі до праці і контролі за діями працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Праця так само природна для людини, як гра чи відпочинок. ▪ Людина аж ніяк не є природженим ледарем. Її негативне відношення до праці – результат набутого досвіду. ▪ Вирішуючи поставлені завдання, працівники самостійно регулюватимуть свою діяльність і контролюватимуть трудовий процес. Закладений у людині потенціал дозволяє співробітникам у належних умовах не тільки брати на себе, але і шукати додаткову відповідальність. Вони володіють уявленням, винахідливістю і творчими здібностями, які можуть бути використані у трудовому процесі. ▪ Відповідно до логіки моделі основна роль менеджменту полягає в розвитку потенційних здібностей працівників і в наданні їм допомоги в застосуванні їх для вирішення загальних завдань.

**Системи управління персоналом
японських і американських промислових компаній**

Характеристики систем управління персоналом	Японські компанії	Американські компанії
▪ Прийом на роботу	На умовах довічного наймання.	На контрактних умовах.
▪ Вимоги, пропоновані до вступників на роботу	Відповідність професійної підготовки вимогам вакантної посади.	Те ж саме з урахуванням результатів індивідуального тестування.
▪ Тип мислення	У всіх працівників схожий тип мислення внаслідок однорідної національної основи.	Тип мислення різний внаслідок різноманітних етнічних особливостей працівників.
▪ Довіра до керівництва компанії	Вступ на роботу в компанію автоматично означає довіру до її керівництва.	Автоматична довіра керівництву компанії відсутня.
▪ Соціальна модель підпорядкування	Підпорядкування начальникові засновано на взаємній згоді між ним і підлеглим.	Змушене підпорядкування начальникові, тому що опір підлеглого приведе до його звільнення.
▪ Відношення адміністрації компанії до ідей і пропозицій працівників	Ідеї й пропозиції працівників приймаються адміністрацією до уваги.	Адміністрація стежить тільки за строгим дотриманням працівниками службових інструкцій, відхилення від яких може з'явитися причиною їхнього звільнення.
▪ Відношення одних працівників до функцій інших працівників	Поважне відношення до функцій інших працівників.	Байдужне відношення до функцій інших працівників.
▪ Життєва філософія	Особисті інтереси працівників не суперечать інтересам компанії.	Надається велике значення збереженню власної незалежності й дотриманню власних інтересів.
▪ Класова свідомість працівників	Класова свідомість працівників не має чіткого вираження.	Класова свідомість працівників чітко виражена.
▪ Статус працівників	Статус працівників формується за принципом "усі сидять в одному човні".	Статус працівників нестійкий: їх часто звільняють, аналогічно тому, як списують застаріле обладнання.
▪ Підвищення виробничої кваліфікації працівників	Питання підвищення виробничої кваліфікації вирішуються керівництвом компанії. Рівень зарплати залежить більшою мірою від робочого стажу.	Робітники підвищують виробничу кваліфікацію, використовуючи власні можливості. Чим вище кваліфікація, тим вище рівень заробітної плати.

Характеристики систем управління персоналом	Японські компанії	Американські компанії
<ul style="list-style-type: none"> Плинність кадрів 	Низька.	Висока.
<ul style="list-style-type: none"> Результати політики підвищення кваліфікації працівників ініціативою адміністрації компанії за 	Результати позитивні: працівники прагнуть підвищувати кваліфікацію за рахунок компанії.	Підвищення кваліфікації за рахунок компанії розглядається як премія. Тому важко обґрунтувати необхідність планомірного підвищення кваліфікації й строки проведення навчального циклу. Після завершення навчального циклу працівники часто звільняються.
<ul style="list-style-type: none"> Особиста відповідальність працівників 	Особиста відповідальність працівників не визначена жорсткими посадовими інструкціями. У багатьох випадках обов'язки різних працівників частково збігаються (перекриваються). У цих умовах жорстке управління неефективно.	Особиста відповідальність працівників визначена жорсткими посадовими інструкціями. У цих умовах система жорсткого управління ефективна.
<ul style="list-style-type: none"> Людські взаємини 	Відносини з іншими працівниками мають велике значення.	Хоча відносинам з колегами надається велике значення, фактори індивідуалізму в поведженні переважають.
<ul style="list-style-type: none"> Довіра між керівництвом і персоналом компанії 	Довіра між керівництвом і персоналом компанії засновано на принципі колективної відповідальності.	Довіра між керівництвом і персоналом компанії часто відсутня. І керуючі, і робітники думають насамперед про власні інтереси.
<ul style="list-style-type: none"> Віра у вічне існування компанії 	Віра у вічне існування компанії існує.	Віра у вічне існування компанії не існує, тому що навіть рентабельні фірми можуть бути продані заради прибутку.
<ul style="list-style-type: none"> Страх втрати роботи 	Страхи втрати роботи фактично немає.	Існує постійний страх втрати роботи й занепокоєння за долю компанії.
<ul style="list-style-type: none"> Наявність логіки в керуванні 	Логіка в керуванні часто носить невизначений характер.	Всі процеси керування логічні, наприклад, установлений порядок роботи.
<ul style="list-style-type: none"> Характер рішення питань 	Невеликі відхилення від логіки керування й імпровізація в діях припустимі.	Імпровізація в діях поза рамками логіки управління неприпустима.

Тема 4.2. Формування і розвиток колективу



Формування колективу – одна з найважливіших функцій менеджера.

Ефективне організування спільної діяльності працівників залежить від уміння менеджера враховувати особливості їх психології, потреб, інтересів і узгоджувати індивідуальні та організаційні цілі. Це забезпечує синергетичний ефект колективної праці і сприяє успішній реалізації стратегічних задумів керівництва.

Знання, які потрібні менеджеру для налагодження ефективних стосунків в організації



Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди.

Для налагодження ефективних стосунків в організації менеджеру необхідно знати:

- сутність проблеми взаємодії людини та організаційного оточення;
- характеристики, які визначають поведінку людини в організації;
- характеристики організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною своїх обов'язків.

Психологічна угода індивіда з організацією



Приймаючи рішення про входження в групу (організацію), індивід розуміє, що йому доведеться чимось поступитися, відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримає певні можливості для задоволення власних потреб. Тобто людина укладає **своєрідну психологічну угоду з організацією**.

▲ **Психологічна угода** – сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін.

Складові психологічної угоди

Внесок працівників:

- Зусилля
- Вміння
- Лояльність
- Здібності
- Час
- Компетентність

Винагороди з боку організації:

- Заробітна плата
- Гарантія зайнятості
- Додаткове матеріальне заохочення
- Можливість кар'єри
- Статус
- Додаткові пільги

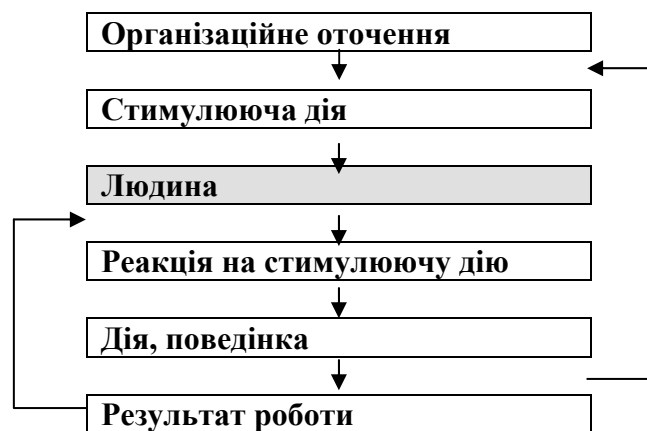
Концептуальні моделі поведінки людини в організації

!	Поведінка індивіда в організації залежить від багатьох чинників: економічних, соціально-психологічних, соціальної зрілості, світогляду, творчого потенціалу, психологічного клімату в колективі, стилю керівництва тощо.
---	---

Концептуально поведінку людини в організації можна подати у вигляді двох моделей:

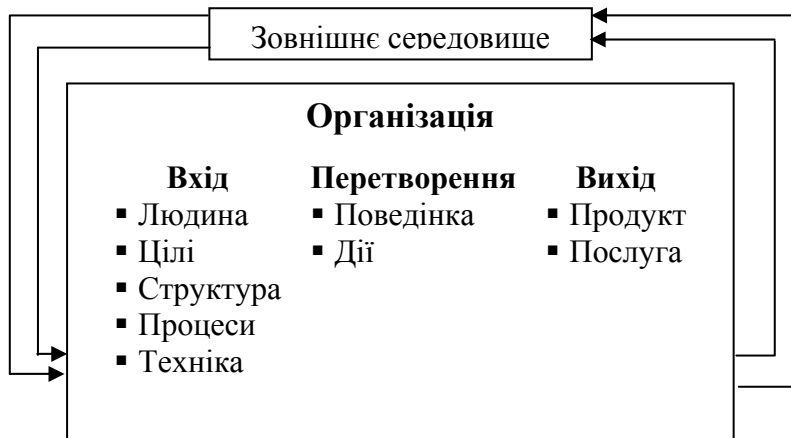
1. З позиції взаємодії з організаційним оточенням.	Людину розглядають як винятково важливий ресурс.
2. З позиції організації.	Розглядає людину як один із кількох видів ресурсів, що мають для організації рівноцінне значення.

Перша модель включення людини в організаційне оточення
(в центрі уваги – людина)



!	У цієї моделі усі елементи організаційного середовища взаємодіють з людиною. Стимулюючі дії охоплюють весь спектр можливих стимулів. Людина в моделі постає як біологічна та соціальна істота зі своїми потребами, досвідом, знаннями, мораллю, системою цінностей тощо. Її реакція на стимулюючу дію передбачає сприйняття цих стимулів, їх оцінку та усвідомлене чи неусвідомлене прийняття рішення про дії у відповідь. Результати роботи – це те, що вона зробила для організаційного оточення у відповідь на стимулюючі дії організації.
---	---

Друга модель включення людини в організаційне оточення (з позиції організації)



! Ця модель розглядає людину як трудовий ресурс, один із рівноцінних складових організації, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Людина може бути замінена іншою людиною, яка так само виконуватиме доручену роботу.

Порівняльна характеристика моделей включення людини в організаційне оточення

Моделі	Порівняльна характеристика		Рекомендації з використання
	<i>переваги</i>	<i>недоліки</i>	
I модель	Формуючи систему стимулів відповідно до потреб індивіда, організація посилює мотивацію, що сприяє поліпшенню результатів роботи працівника.	Виявлення індивідуальних потреб кожного працівника і розроблення відповідної системи стимулів є надто затратною процедурою.	Використовується переважно для залучення в організацію осіб найвищої кваліфікації.
II модель	Є більш простою і менш затратною.	Особи, що погодилися виконувати роботу на не вигідних для себе умовах, ніколи не будуть надійними.	Використання є доцільним для працівників пересічних професій і низької чи середньої кваліфікації.

Види колективів (груп)

! Кожна організація складається з невеликих груп (колективів), які взаємодіють між собою.

▲ **Група (колектив)** – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

! За характером зв'язків у середині організації розрізняють формальні та неформальні групи.

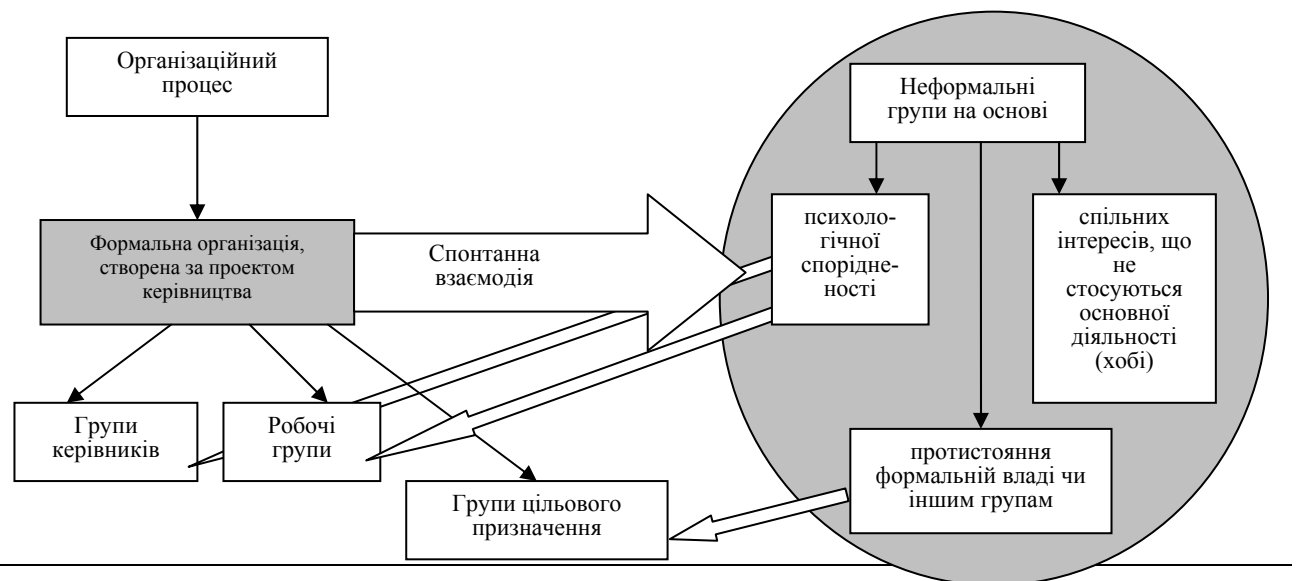
▲ **Формальна група** – об’єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

▲ **Неформальна група** – спонтанно утворене об’єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Види формальних груп:

Керівні групи	топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання.
Робочі групи	постійні групи, об’єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих цехів, функціональних відділів.
Цільові групи, або комітети	мають право на групове прийняття рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними – ради, комісії, проектні команди тощо.

Механізм виникнення і взаємодії формальних і неформальних груп в організації



Основні відмінності формальних і неформальних груп

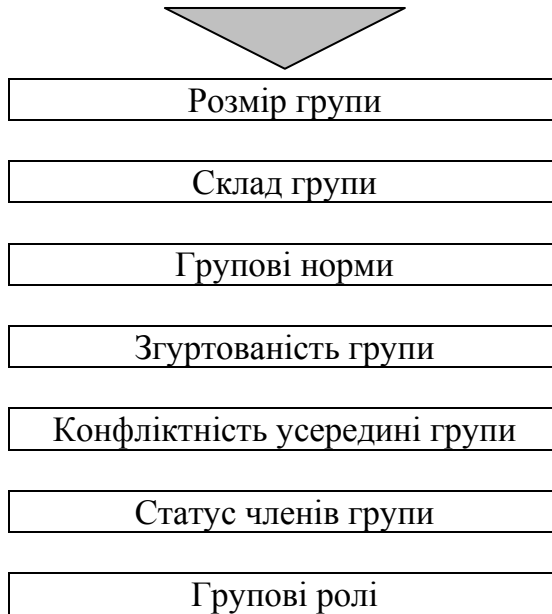
Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
▪ Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі.	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо).
▪ Умови виникнення	Заздалегідь розробленим проектом побудови організації.	Створюються спонтанно.
▪ Лідер	Призначається організацією.	Визнається групою.
▪ Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи.	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами.
▪ Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань.	Розвиваються спонтанно.
▪ Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру.	Переважно методи персонального психологічного впливу.

Рекомендації щодо взаємодії з неформальними групами



- Визнати існування неформальної групи й усвідомити, що боротьба з нею може загрожувати існуванню формальної організації.
 - Знати позицію неформальної групи та її лідера щодо формальної організації, задля чого постійно контактувати з ними.
 - Плануючи зміни в організації, з'ясувати, яким чином це стосуватиметься неформальної групи і чи не відреагує вона на них негативно.
 - Залучати неформальних лідерів або членів групи до участі у прийнятті рішень, оскільки це допоможе послабити їх опір змінам.

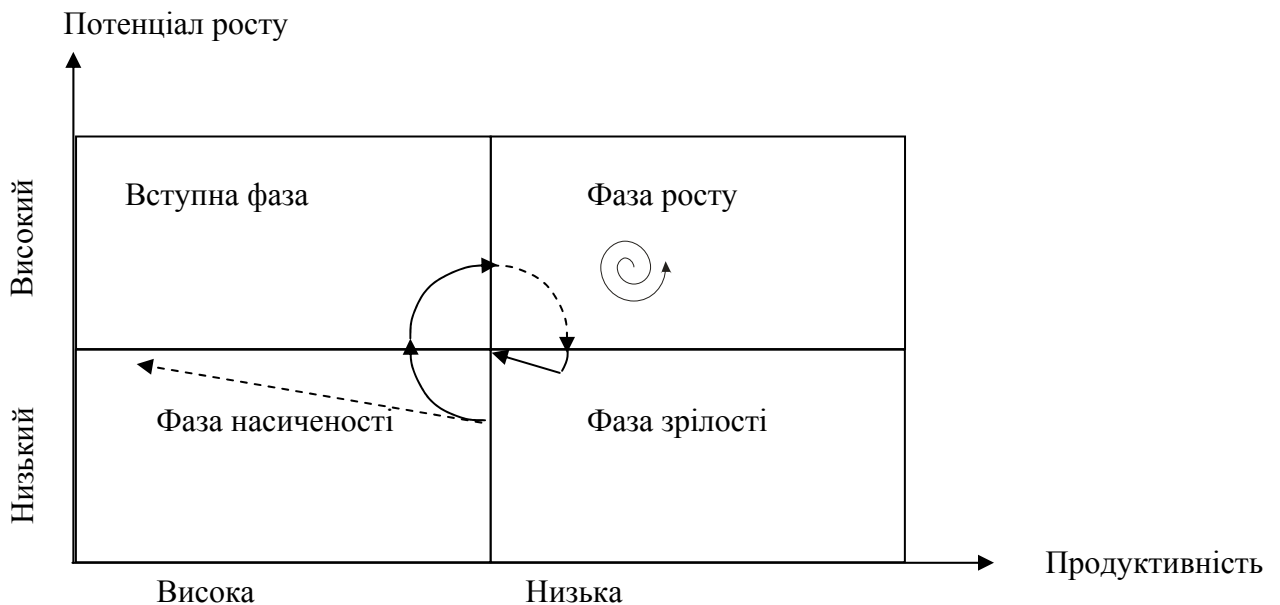
Чинники, що впливають на ефективність роботи групи



Стратегії розвитку персоналу

!	Усі види діяльності з розвитку персоналу повинні бути засновані на рівних можливостях, без усякої дискримінації за такими соціальними ознаками як вік, стать або національність. Гасло компанії <i>Pepsi-Cola</i>, наприклад, звучить так: “У нас існує дискримінація тільки по здатностях”.
---	---

Фази розвитку робітників



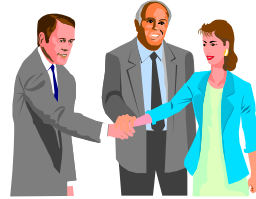
Тема 4.3. Конфлікти в організаціях та їх розв'язання

Чому важливі навички розв'язання конфліктів

Конфлікти неминучі.

- Якщо у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс.
- А той, у житті якого конфліктів забагато –(ваша думка).

На щастя, конфлікти піддаються залагодженню і позитивному розв'язанню.

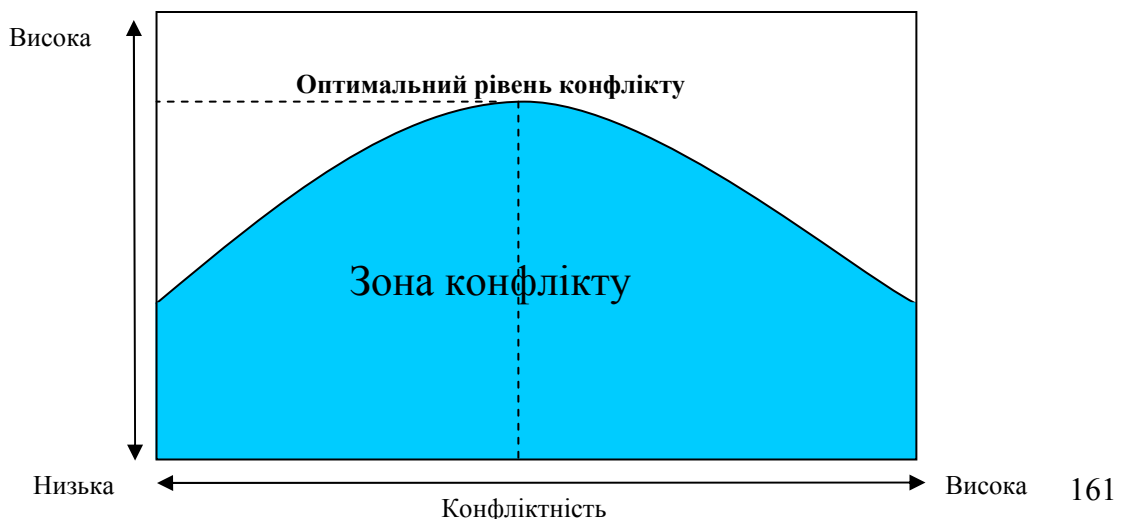


▲ **Конфлікт** (лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів, цілей, думок.

Функції (наслідки) конфліктів (інтераціоналістський погляд на конфліктні ситуації)

Позитивні (функціональні)	Негативні (дисфункціональні)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вирішення проблеми. ▪ Поява нових ідей, альтернатив тощо. ▪ Досягнення консенсусу в спірному питанні. ▪ Поліпшення стосунків між працівниками. ▪ Діагностика можливостей опонентів. ▪ Отримання нової інформації про опонента. ▪ Зняття синдрому покірності у підлеглого. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ослаблення бажання співробітничати. ▪ Погіршення взаємин між працівниками. ▪ Непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками. ▪ Надання вагомішого значення перемозі, ніж вирішенню реальної проблеми. ▪ Зниження продуктивності праці. ▪ Зростання плинності кадрів. ▪ Важке відновлення ділових відношень (“шлейф конфлікту”).

Залежність між рівнем конфліктності групи та ефективністю її роботи



Класифікація причин виникнення конфліктів

Групи причин	Причини
1. Причини, породжені трудовим процесом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Безпосередній технологічний взаємозв'язок працівників, якщо дії одного з них впливають (у цьому випадку негативно) на ефективність дій іншого. ▪ Перенесення проблем, вирішення яких мало б вертикально накладатися на горизонтальний рівень відносин. ▪ Невиконання функціональних обов'язків у системі “керівництва-підпорядкування”. ▪ Недосконале виписання посадових функцій персоналу (посадових інструкцій). ▪ Аврали та екстремальні ситуації. ▪ Обмеженість ресурсів.
2. Причини, викликані психологічними особливостями людських взаємин	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Взаємні симпатії-антипатії, що ведуть до сумісності або несумісності. ▪ Неприятлива психологічна атмосфера в колективі, викликана культурними, естетичними смаками людей, діями керівника тощо. ▪ Незадовільна психологічна комунікація. ▪ Порушення групової та індивідуальної територіальності. ▪ Неграмотна критика. ▪ Наявність стереотипів мислення. ▪ Порушення норм ділового етикету. ▪ Розбіжності у ставленні до перетворень (змін). ▪ Несумісність різних типів темпераменту.
3. Причини, що вкорінені в особистісній своєрідності членів колективу, наявність “важких (конфліктних) людей”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Невміння контролювати свій емоційний стан. ▪ Агресивність. ▪ Підвищена тривожність. ▪ Надмірна принциповість. ▪ Некомунікабельність. ▪ Добродушна безцеремонність. ▪ Підвищена категоричність суджень. ▪ Невиправдане моралізування.

Типи “важких людей” (за Дж. Скоттом)

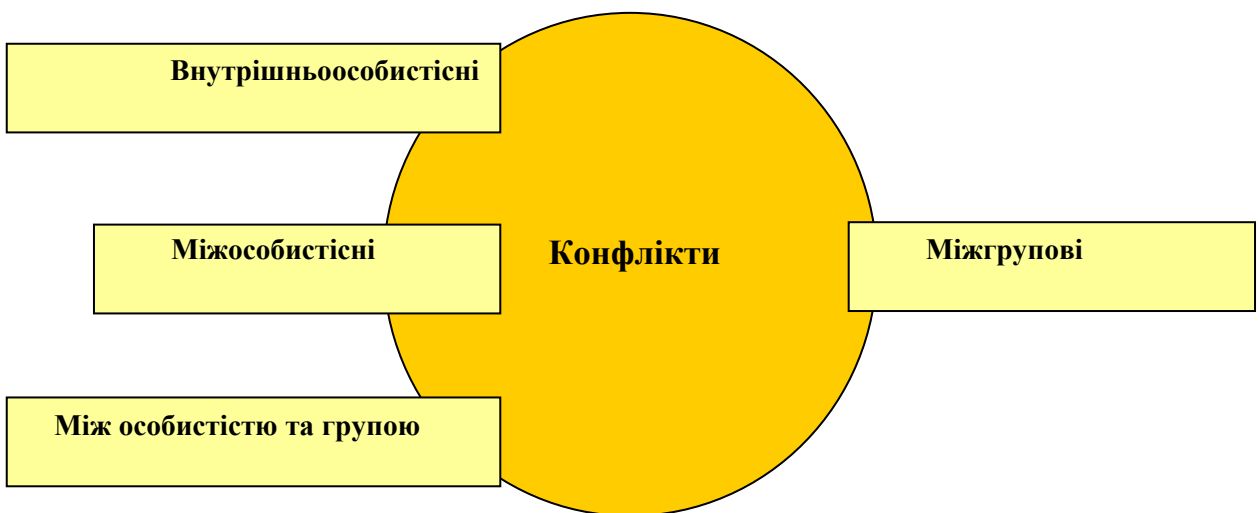


“парова ковзанка” / “шермановский танк”
“схований агресор” / “снайпер”
“розгнівана дитина” / “вибухова людина”
“скаржник”
“мовчун” / “тихоня”
“надмірно поступливий”
“вічний песиміст”
“всезнайка”
“стопор”
“божевільний”
“максималіст”
“безвинний брехун”

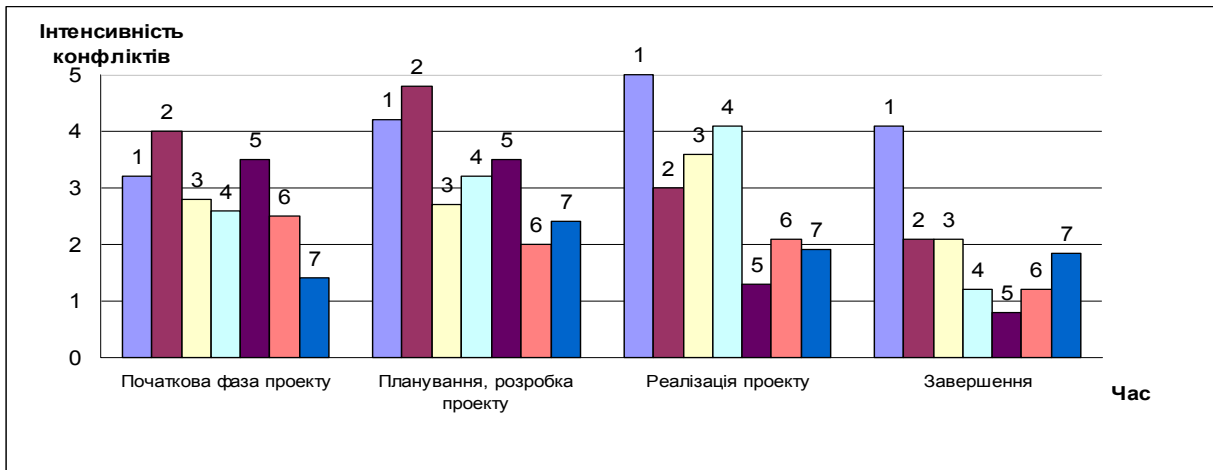
Загальні принципи спілкування з „важкими людьми”

1. Усвідомте, що людина важка в спілкуванні, і визначите, до якого типу людей вона відноситься.
2. Не потрапте під вплив цієї людини, її точки зору; зберігайте спокій і нейтралітет.
3. Якщо ви не хочете (не маєте права) ухилитися від спілкування з такою людиною, постарайтеся поговорити з нею і виявити причини її “труднощів”.
4. Постарайтеся знайти спосіб задоволення її схованих інтересів і потреб.

Класифікація конфліктів залежно від кола учасників

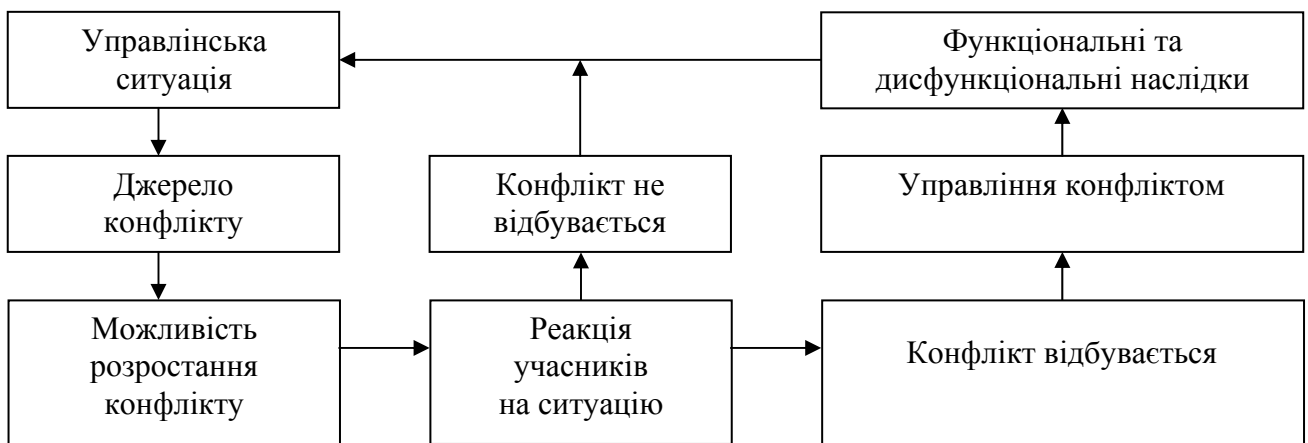


Види і динаміка інтенсивності конфліктів в проекті



- 1 - конфлікти з планування;
- 2 - конфлікти з пріоритетів;
- 3 - конфлікти з оточенням проекту;
- 4 - конфлікти з технічних рішень;
- 5 - конфлікти з процедур;
- 6 - конфлікти за вартістю;
- 7 - міжособистісні конфлікти.

Модель конфлікту як процесу



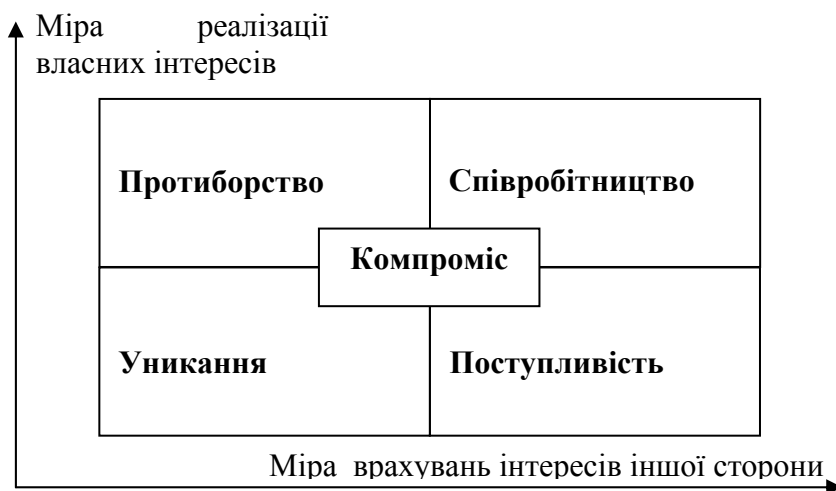
▲ **Методи управління конфліктними ситуаціями** – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.



Структурні методи управління конфліктними ситуаціями

- Роз'яснення підлеглим вимог до роботи
- Координація та інтеграція спільної роботи
- Установлення загально-організаційних комплексних цілей діяльності
- Чітке структурування системи винагород

Міжособистісні методи (стратегії) поведінки у конфліктних ситуаціях Сітка Томаса-Кілменна



Характеристика стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях

Тип стратегії	Характеристика
▪ Протиборство	Завзяте відстоювання своєї позиції.
▪ Уникання	Прагнення ухилитись від участі в конфлікті.
▪ Поступливість	Зміна своєї позиції, перебудова поведіння, згладжування протиріч на шкоду власним інтересам.
▪ Співробітництво	Спільне вироблення рішення, у найбільш повній мері задовольняюче інтереси обох (усіх) сторін.
▪ Компроміс	Урегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок.

Рекомендації з використання будь-якої стратегії поведінки у конфліктній ситуації



Вибір стратегії поведінки повинен визначатися конкретними умовами розвитку ситуації.

Приклади характеристики умов, які визначають доцільність тої чи іншої стратегії

Тип стратегії	Умови використання
▪ Протиборство	Результат конфлікту дуже важливий для вашої організації.
▪ Уникнення	Підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт.
▪ Поступливість	Найбільш важливим завданням є відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту.
▪ Співробітництво	У вас є час і інші ресурси для роботи над проблемою.
▪ Компроміс	Вам важливо зберегти взаємини з опонентом і одержати хоч щось, чим втратити все.

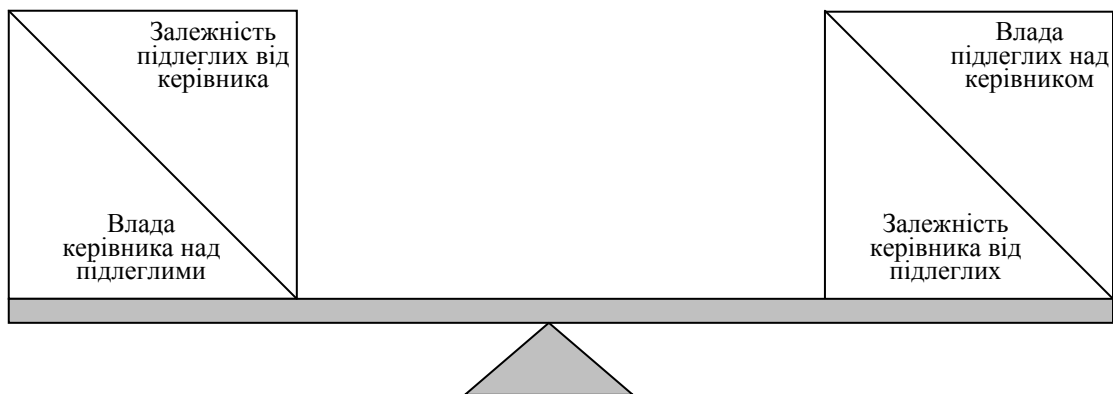
Тема 4.4. Влада, керівництво, лідерство

▲ **Керівництво** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

▲ **Влада в менеджменті** – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

▲ **Лідерство** – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім та внутрішнім потребам групи.

Балансування влади керівників і підлеглих



Розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Основні форми влади



Влада є неодмінною умовою успішної діяльності організації.

П'ять основних форм влади:

- влада примусу;
- влада винагороди;
- законна влада;
- експертна влада;
- харизматична (еталонна) влада.

Відмінності менеджера і лідера

Менеджер	Лідер
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Адміністратор ▪ Доручає ▪ Працює за цілями інших ▪ План – основа дій ▪ Покладається на систему ▪ Використовує аргументи ▪ Контролює ▪ Підтримує рух ▪ Професіонал ▪ Приймає рішення ▪ Робить справу правильно ▪ Його поважають 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інноватор ▪ Надихає ▪ Працює за власними цілями ▪ Бачення – основа дій ▪ Покладається на людей ▪ Використовує емоції ▪ Довіряє ▪ Дає імпульс рухові ▪ Ентузіаст ▪ Перетворює рішення на реальність ▪ Робить правильну справу ▪ Його обожають

▲ *Ефективним вважають керівника, який поєднує у собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позицій формальної влади, а й з позицій визнаного лідера, вміло використовуючи для цього всі форми влади.*

Якості, притаманні успішним керівникам

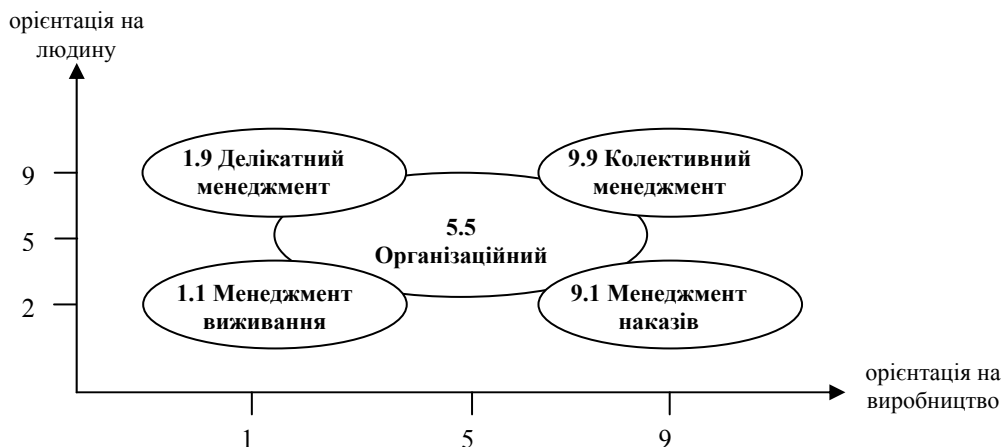
Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Надбані навички та вміння
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розум і логіка ▪ Розсудливість ▪ Проникливість ▪ Оригінальність ▪ Концептуальність ▪ Освіченість ▪ Знання справи ▪ Розвинуті мовні навички ▪ Допитливість і пізнавальність ▪ Інтуїція 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ініціативність ▪ Гнучкість ▪ Пильність ▪ Творчість ▪ Чесність ▪ Особистісна цілісність ▪ Сміливість і самовпевненість ▪ Врівноваженість ▪ Незалежність і амбіційність ▪ Потреба у досягненнях ▪ Настирливість і наполегливість ▪ Енергійність ▪ Владність ▪ Працездатність ▪ Агресивність ▪ Прагнення до вищості ▪ Обов'язковість ▪ Чуйність 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння заручатися підтримкою ▪ Вміння кооперуватися ▪ Вміння завойовувати популярність і престиж ▪ Такт і дипломатичність ▪ Вміння брати на себе ризик і відповідальність ▪ Вміння організовувати ▪ Вміння переконувати ▪ Вміння змінювати себе ▪ Вміння бути надійним ▪ Вміння жартувати і розуміти гумор ▪ Вміння розбиратися в людях

**Порівняльна характеристика стилів керівництва
в залежності від ступеня делегування повноважень**

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера.	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера.	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи.
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановленні цілей і виборі засобів їх досягнення.	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі.	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі.
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху.	Комунікації здійснюються активно у двох напрямках.	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі.
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів.	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні.	Дозволяє почати справу без втручання лідера.
Слабкі сторони	Стримується індивідуальна ініціатива.	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження.	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху.

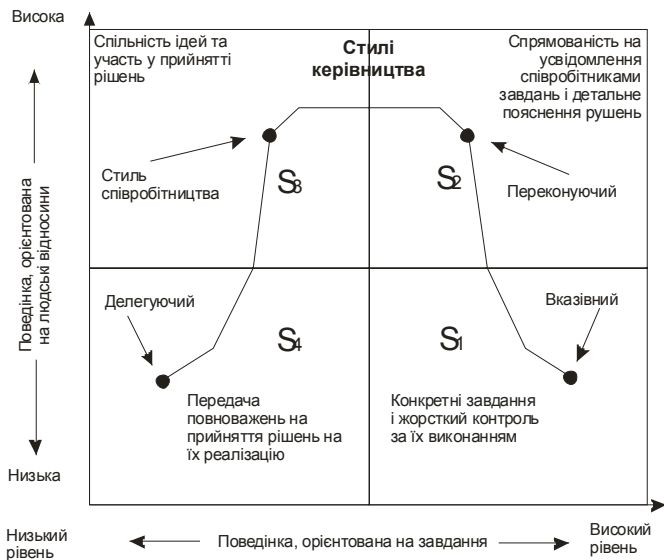
**Типи стилів керівництва за двомірною класифікацією
Р. Блейка та Д. Моутона**

! За теорією Р. Блейка та Д. Моутона найкращого стилю керівництва не існує. У кожному конкретному випадку стиль керівництва визначають конкретні чинники.



Типи стилів керівництва за двомірною класифікацією П. Херсі і К. Бленчарда

! За даною класифікацією вирішальне значення в доборі керівником управлінського стилю має міра „зрілості” працівника стосовно його здатності виконати певне завдання.



Зрілість підлеглого			
Висока	Помірна		Низька
S4	S3	S2	S1
Здатний і готовий, або ненадійний.	Здатний, але не готовий, або ненадійний.	Нездатний, але виявляє готовність, або ненадійний.	Нездатний і не готовий, або ненадійний.

Підхід до стилів керівництва „шлях-ціль” Мітчелла-Хауса

! Вплив поведінки керівника на роботу підлеглого залежить від ситуації: характеристики завдання і навколишнього середовища; характеристики підлеглих; змін-перешкод, які охоплюють очікування підлеглими ймовірності досягнення цілей одержання винагороди.

Стилі керівництва:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Директивний ▪ Підтримуючий ▪ Співучасті ▪ Орієнтований на досягнення 	

Ситуаційна модель Ф. Фідлера

! Стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним і він не здатний пристосовувати свій стиль до умов конкретної ситуації. **Необхідно призначити** конкретного керівника управляти таким підрозділом, ситуація в якому найбільше відповідає стабільному стилю управління даного менеджера.

Тема 4.5. Організаційна культура

▲ **Культура** – від латинського *cultura* – обробляти землю з метою забезпечення визначених потреб людини, а також результат цієї діяльності – це специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, відображений у продуктах матеріальної та духовної праці, системі норм і вірувань, духовних цінностях, ставленні людей до природи, самих себе, стосунках між собою¹⁰.

▲ **Організаційна культура** – це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і дістають вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають орієнтири поведінки та дій людей. Це “символічні” засоби духовного і матеріального внутрішнього оточення¹¹.

▲ **Організація** – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура як комплекс найбільш стабільних і довготривалих характеристик організації:

- те, заради чого люди стали членами організації;
- умови побудови стосунків між ними;
- тривкі норми й принципи життя та діяльності організації, які вони поділяють;
- інші цінності й норми.



Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно впливає на успіх функціонування й виживання організації у довгостроковій перспективі. **Організаційна культура знаходиться** не на поверхні, її не можна “пощупати”. Якщо говорити про те, що організація має “душу”, то цією душею і є організаційна культура.

Носіями організаційної культури є люди. Однак в організаціях із стійкою організаційною культурою вона немов би відокремлюється від людей, стаючи атрибутом організації, її частиною, яка активно впливає на членів організації, модифікує їх поведінку відповідно до тих норм та цінностей, що утворюють її основу.



В будь-якому культурному середовищі можливо виділити чотири складові: символи, герої, ритуали, цінності (див. рис. 4.5.1).

Розробка концепції культури організації почалась у 80-х роках ХХ століття у США під впливом трьох наукових течій:

- стратегічного управління;
- теорії організацій;
- організаційної поведінки.

¹⁰ Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури.– К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.

¹¹ Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури.– К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.

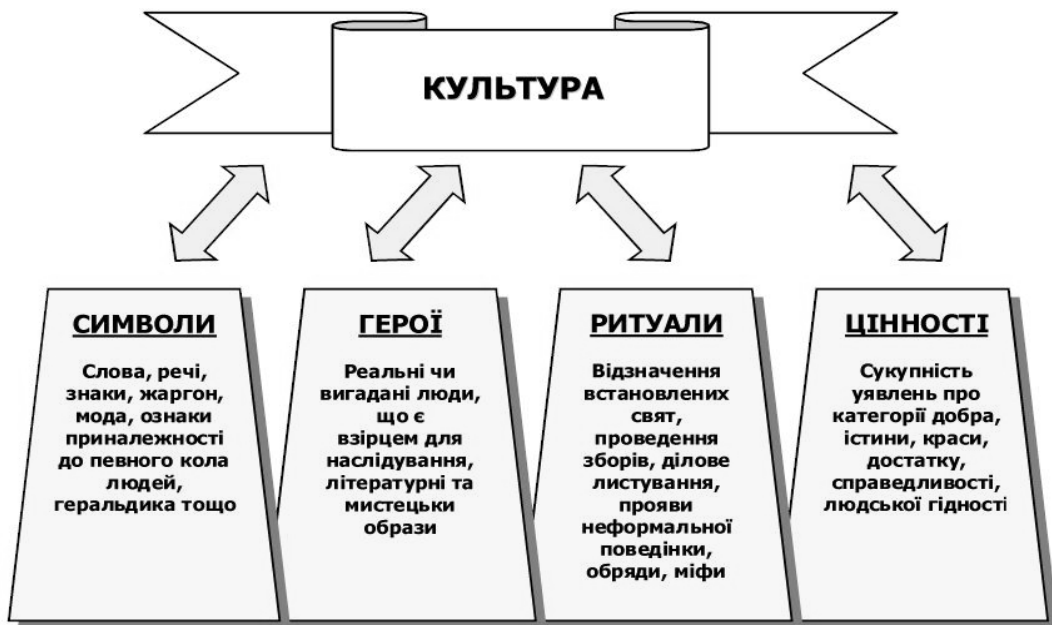


Рис. 4.5.1. Складові елементи культури¹²

! На початку XXI сторіччя під організаційною культурою розуміють специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки та ритуалів, які існують в організації (рис. 4.5.2).



Рис. 4.5.2. Визначення організаційної культури

! В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

¹² Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури.– К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.



Кожна культура організації унікальна, але має підґрунтя в національній культурі та релігії. На рис. 4.5.3 зображена піраміда основ діяльності. Ширина кожного шару піраміди пропорційна тривалості життя відповідного шару.

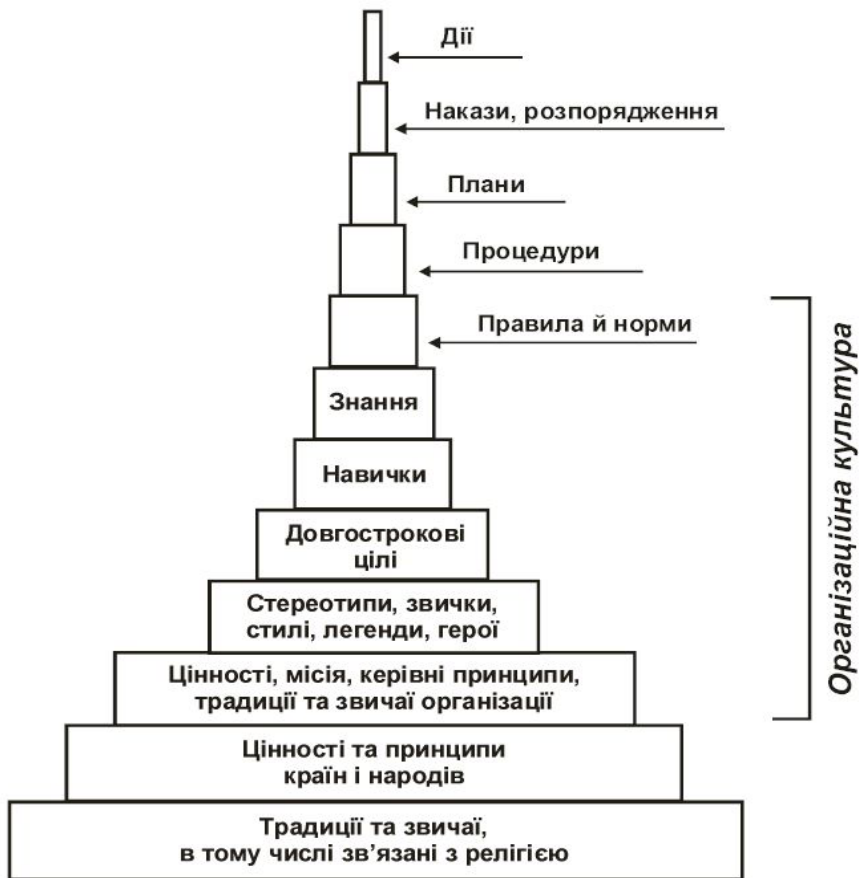


Рис. 4.5.3. Піраміда основ діяльності організації¹³

- **Основа піраміди – це традиції та звичаї країни.** Вони складаються століттями і живуть довго, а якщо це традиції і звичаї, пов'язані з релігіями, то вони живуть тисячоліттями.
- **Цінності та управлінські принципи країн і народів** також є довгожителами, хоча вони підлягають ерозії, змінам трактувань, але в цілому вони теж живуть століття й тисячоліття.
- **Місії, цінності та управлінські принципи організації** змінюються, більш швидко, але бажано, щоб термін їхнього життя був порівнянний з терміном життя самих організацій. Хоча реально вони живуть десятиріччя, іноді півстоліття, у край рідко – століття.
- **Стереотипи поведінки, звички, стилі** живуть роками, навички теж роками, для придбання глибоких нових навичок, наприклад у рамках нової професії, потрібно два-три роки. **Знання** здобуваються в залежності від їхньої серйозності протягом від місяця до двох-трьох років.
- **Правила**, що встановлює організація можуть мати різну тривалість, але коли потрібно, можливо змінювати їх досить швидко – за кілька місяців. Швидкість зміни **наказів** може вимірятися днями, а **дії** люди роблять щодня і щогодини.

¹³ Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем компании. Изд-е 3-е, исправленное и дополненное. Н.Новгород: Изд-во "Вектор ТиС", 2003.– 88 с.

! **Організаційна культура як ґрунт.** Тільки поверхневий рівень ми всі бачимо і помічаємо. Але він становить малу за значенням її частину. Едгар Шайн надав пропозицію розглядати організаційну культуру за трьома рівнями (рис. 4.5.4).



Рис. 4.5.4. Рівні організаційної культури (за Е.Шайном)

! **Пізнання будь-якої організації починається з ознайомлення з поверхневим рівнем її культури, потім іде наступний, підповерхневий рівень, що торкається цінностей, і в самій серцевині знаходиться глибинний рівень, що вміщує таємні припущення.**



Відповідно до того, які з рівнів вивчаються, розглядають сторони організаційної культури – об’єктивну та суб’єктивну (рис. 4.5.5).



Рис. 4.5.5. Сторони організаційної культури

- **Визначають та ідентифікують ту або іншу культуру організації десять характеристик, які були запропоновані Ф. Харрісом і Р. Мораном¹⁴ (рис. 4.5.6).**
- Члени організації, поділяючи їх, створюють своє фізичне й інтелектуальне оточення, виробляють мову спілкування, сприймають адекватно вчинені іншими дії і проявляють зрозумілі всім почуття й емоції.
- Усе це сприймається новими працівниками, допомагає їм зрозуміти і засвоїти культуру організації, дати своє означення подіям та діям, осмислити своє робоче оточення.
- Десять характеристик організаційної культури за Харрісом і Мораном мають однакове значення. Взяті разом, вони виражають і дають зрозуміти концепцію організаційної культури, її цінності.
- Відмітною рисою тієї або іншої організаційної культури є порядок, за яким відбувається формування її базових положень, що вказує на те, які чинники повинні переважати. Залежно від розстановки базових положень організаційна культура набуває свій особливий для кожної організації відтінок.

¹⁴ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.



Рис. 4.5.6. Характеристики організаційної культури (за Харрісом і Мораном)

!	<p>Говорити про організаційну культуру як монолітний феномен неможливо, у кожній організації є тільки одна визначена організаційна (корпоративна) культура, яка складається з переважаючої культури, субкультур підрозділів та контркультур (рис. 4.3.7), які посилюють або послабляють організаційну культуру в цілому.</p>
----------	--

Переважаюча культура (за Сате) складається з:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ норм поведінки, що поділяються працівниками; ▪ єдності в тлумаченнях; ▪ матеріальних об'єктів; ▪ розмовних виразів; ▪ зразків поведінки; ▪ почуттів, що поділяються працівниками. 	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>						

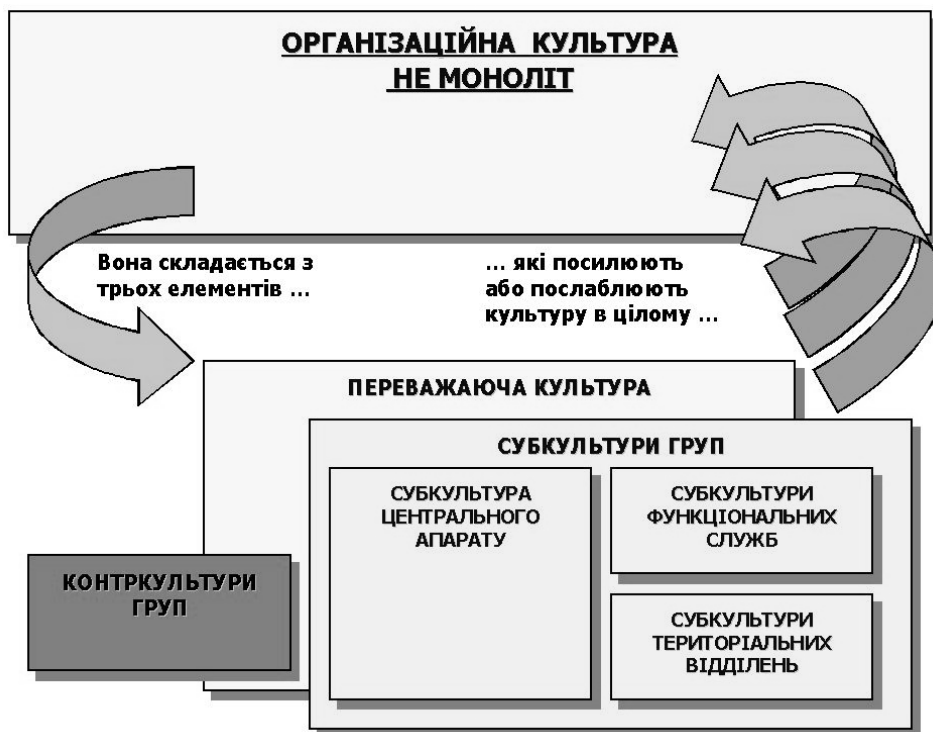


Рис. 4.5.7. Складові організаційної культури (за Сате)

!	Субкультури – це культури частин організації:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ центрального апарату – максимальна прихильність до ключових цінностей переважаючої культури; ▪ функціональних служб – пристосування до специфіки діяльності; ▪ територіальних відділень – пристосування до місцевих умов. <p>Можливі види контркультур:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ пряма опозиція цінностям переважаючої культури; ▪ опозиція структурі влади у межах переважаючої культури; ▪ опозиція зразкам поведінки і взаємодії, які підтримуються переважаючою культурою. 	

**Ситуації організаційного життя,
у яких необхідні зміни організаційної культури:**

<ol style="list-style-type: none"> 1. необхідність підвищення організаційної ефективності та моралі; 2. кардинальна зміна місії організації; 3. значні технологічні зміни; 4. важливі зміни на ринку; 5. увібрання, злиття підприємств, спільні підприємства; 6. швидке зростання організації; 7. перехід від “родинного” бізнесу до професійного управління; 8. вступ у зовнішньоекономічну діяльність; 9. підсилення міжнародної конкуренції.
--

ЗМІСТ

Розділ 1.	Методологія, основні категорії та процеси менеджменту	3
	Висновки до розділу 1	43
Розділ 2.	Інтегровані системи менеджменту	44
	Висновки до розділу 2	89
Розділ 3.	Стратегічний менеджмент	90
	Висновки до розділу 3	144
Розділ 4.	Персонал і організаційна культура	145
	Висновки до розділу 4	180

Навчальне видання

*Шаров Юрій Павлович,
Маматова Тетяна Валеріївна,
Вишинська Наталія Іванівна*

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
(опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни)

Навчальний посібник