

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ТЕОРІЯ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів
третього (освітньо-наукового) ступеня
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова - Електронні текстові дані (1 файл:Мбайт). - Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 190 с. (14,2 д.а.)

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №2 від 09 грудня 2021 р.) за поданням Вченої ради факультету
менеджменту та маркетингу (протокол №2 від 27 вересня 2021 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

ТЕОРІЯ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

Укладачі: *Дергачова Вікторія Вікторівна, д-р екон.наук, проф.
Кузнєцова Катерина Олександрівна, канд. екон. наук,
доц.
Григорова Зоя Валентинівна, канд. екон. наук, доц.*

Відповідальний

редактор: *Бояринова К.О., д-р екон. наук, проф.*

Рецензенти: *Тульчинська С.О., д-р екон. наук, проф., зав. кафедри
економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського*

У навчальному посібнику наводяться основні тематичні розділи до вивчення дисципліни "Теорія і методологія менеджменту" для самостійної роботи та полегшення сприйняття інформації здобувачами. За своїм змістом навчальний посібник відповідає програмі навчальної дисципліни " Теорія і концепції менеджменту". Призначений для здобувачів економічних та управлінських спеціальностей закладів вищої освіти.

© В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

Тема 1. Парадигма та еволюція теорії менеджменту	4
Тема 2. Класичні наукові підходи до управління.....	17
Тема 3. Закономірності, принципи та моделі менеджменту	38
Тема 4. Новітня теорія управління: ключові положення	62
Тема 5. Класичні концепції менеджменту	81
Тема 6. Концепції досконалого підприємства в теорії менеджменту	103
Тема 7. Новітні концепції менеджменту.....	123
Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту на підприємствах в умовах діджиталізації	158
Тема 9. Перспективні напрями розвитку теорії менеджменту	174
Список використаних джерел.....	180

Тема 1. ПАРАДИГМА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. *Основні принципи філософії менеджменту.*
- 1.2. *Базові наукові теоретичні засади менеджменту.*
- 1.3. *Еволюція теорії менеджменту*
- 1.4. *Парадигма менеджменту та її зміни.*

1.1. *Основні принципи філософії менеджменту*

Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів:

1. *історизму.*
2. *об'єктивності.*
3. *комплексності*
4. *системності.*

Принцип історизму. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. *У філософії управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.*

Згідно з ним **філософія управління** застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип розвитку. Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в філософії означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Застосування принципу розвитку в управлінні передбачає:

- розуміння розвитку як удосконалення, руху до вищого розвитку;
- визнання суб'єктивного характеру розвитку;
- індивідуальний характер розвитку;
- багатоплановість розвитку в різних сферах;
- реалізація потенціалу в процесі розвитку.

Принцип об'єктивності. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. **Принцип об'єктивності** в філософії управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу — врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків філософії управління, її взаємодії з іншими науками. **Принцип комплексності**, чи комплексний підхід, націлений на інтеграцію знання про

різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьева, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектності, багатофакторності, різнопланованості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому філософія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожен систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в філософії управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати філософію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Філософія управління зосереджена на проблемах співвідношення, співіснування, узгодження людини й управління як елементів єдиної системи. Лише завдяки системному підходу можна глибоко проаналізувати взаємодію цих елементів і структур, виявити їх основні психологічні особливості й закономірності. Тільки цілісне уявлення про систему, якою цього разу є філософія управління, дає змогу осмислити призначення та функції окремих її частин.

Системний підхід відрізняється від комплексного, хоча тісно пов'язаний з ним. Головна його вимога - вивчення об'єкта як цілого, що складається із різних взаємопов'язаних елементів, упорядкованого і складно організованого цілого. В управлінні персоналом принцип системності дозволяє розкрити зміст прогресивного розвитку персоналу і його особистісно-прогресивного розвитку як акмеологічної системи. Системний підхід — це сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язках і відносинах один з одним, які утворюють певну єдність чи цілісність діяльності в процесі особистісно-професійного розвитку, що можуть бути представлені як складна система, що характеризується як суб'єкт діяльності, система навичок і вмінь, система мотивів, еталонів і ідеалів АКМБ. Ця система є багаторівневою, що може бути представлена рівнями розвитку особистісних властивостей і професіоналізму. Системний підхід поєднує аналіз структури і функцій кадрових служб з визнанням істотних факторів впливу середовища на кадрові технології і їх зворотний вплив на процеси управління персоналом.

Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

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

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

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

1.2. Базові наукові теоретичні засади менеджменту.

Поняття «менеджмент» є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності і функції.

Термін «менеджмент» походить з англійської мови (management) і є похідним від manage - «управляти», стояти на чолі, завідувати, бути здатним “упоратись з чимось”.

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний оксфордський словник англійської мови вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- менеджмент - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент - це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент - це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- менеджмент - це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Однак термін «менеджмент» необхідно відрізняти від терміну «управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо) Термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері - господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці). Таким чином, дати головне і коротке визначення терміну «менеджмент» досить складно, а простіше назвати головні ознаки, з яких складається феномен менеджменту.

Менеджмент - це раціональний спосіб управління підприємствами (фірмами); управління зорієнтований на отримання прибутку; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо.

З наукової точки зору, менеджмент - це вміння використовувати об'єктивні закони і закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, які часто використовують при визначенні менеджменту (рис. 1.1.).

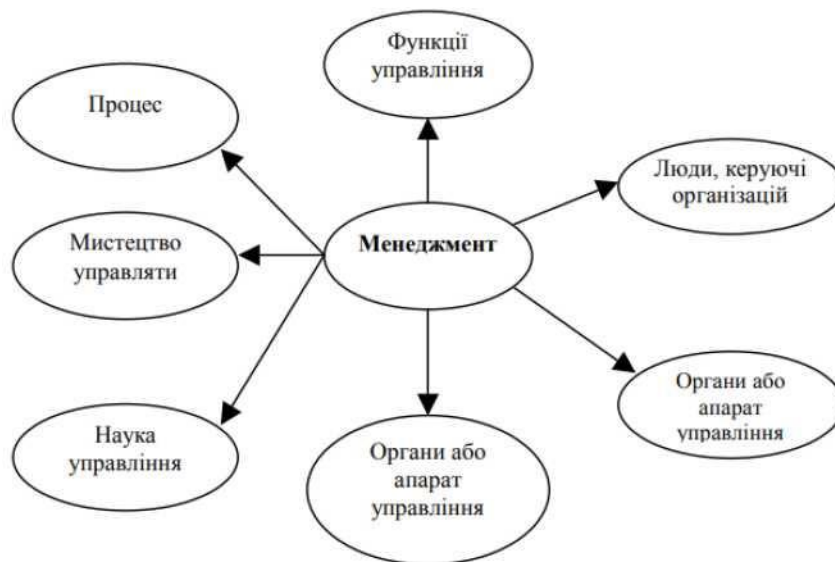


Рис. 1.1. Підходи до визначення менеджменту [2].

1. Як процес - інтеграційний, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.
2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної роботи працівників організації.
3. Як люди, керуючі організацією, - це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.
4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організацій. Головне завдання - ефективне використання і координація всіх ресурсів організації.
5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і формул управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною.
6. Як мистецтво управління базується на тому, що організації - це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, де переважає ринковий тип господарювання. Тому його можна розглядати як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Його складовими є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління.

Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів (частин). І такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції, методи менеджменту, курси менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті [2].

Організація складається з окремих підрозділів, кожен з яких має власні відповідні функції, а відтак потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього.

Об'єкт менеджменту - це процес управління різними сферами діяльності організацій. Функції управління здійснює суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей.

Суб'єкт менеджменту - це працівники керуючої і керованої систем організації, з їх професійним та кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками.

Предметом менеджменту є теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі), практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо),

проектування системи менеджменту (формування взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану). Це і зумовлює необхідність використання прийомів менеджменту через визначення мети, збір й оцінку інформації, розробку та реалізацію рішень щодо забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації.

У процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, спрямувати й ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. У сукупності вони виступають як методи менеджменту.

Методи менеджменту - це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей.

Методи менеджменту допомагають реалізувати цілі практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів, підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів на цілепокладання і цілереалізацію. Використання всієї сукупності методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити знання про управління і про закономірності процесів і явищ, які протікають в організації, сприяючи розвитку теорії менеджменту.

Основу систем методів, що використовуються в управлінні, становить загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний, процесний, ситуаційний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, економіко-математичні і соціальні виміри, аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування тощо. Специфіка управління як виду діяльності впливає на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів, які є основною системою методів управління [3].

Основними функціями управління, що розкривають зміст управлінської діяльності, є передбачення і планування, організація, контроль, координація і регулювання, активізація і мотивування, дослідження. Ці функції реалізуються як в індивідуальній діяльності менеджера, так і в колективній роботі його команди або керівної системи. Наведені функції об'єднують персонал загальним змістом його діяльності (рис. 1.2).

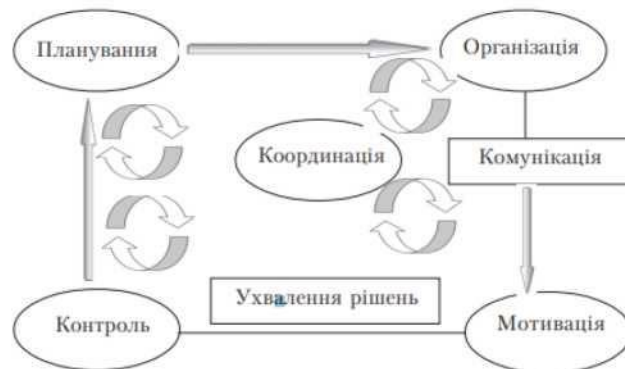


Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій менеджменту [4].

Отже, основні первинні функції менеджменту:

- функція планування передбачає вибір майбутнього напрямку діяльності організації загалом та її окремих підрозділів зокрема, а також ухвалення рішень про шляхи досягнення бажаних результатів на основі збору й аналізу потрібної інформації;
- функція організації означає ухвалення рішень про обов'язкові дії, які приведуть до досягнення цілей, розподіл людських ресурсів на робочі групи та призначення кожній з груп свого менеджера, забезпечення організації всіма видами ресурсів, які потрібні для її діяльності;
- функція керування (лідерство) - безпосереднє і практичне керування підлеглими в процесі їхнього виконання своїх обов'язків, яке включає інформування підлеглих про

напрями діяльності, накази та інструкції, мотивування підлеглих до результативного й ефективного виконання їхніх обов'язків;

- функція контролю - процес порівняння фактичних результатів діяльності з плановими показниками та вироблення і застосування (у разі потреби) коригувальних заходів з метою досягнення встановлених цілей. Виконання цієї функції потрібне для впевненості в тому, що інші функції також виконано результативно й ефективно.

Отже, функції управління - планування, організація, мотивація та контроль мають дві загальні характеристики: вони вимагають ухвалення рішень, і їм потрібна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для ухвалення правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі чотири управлінські функції, забезпечуючи їхню взаємозалежність, комунікації і ухвалення їхніх рішень ідентифікують з поєднувальними процесами [4].

1.3. Еволюція теорії менеджменту

Еволюція теорії менеджменту - це зміни панівних серед дослідників підходів до управління.



Рис. 1.3.Еволюція теорії менеджменту [5]

Теорія менеджменту як самостійна сфера досліджень зародилася наприкінці XIX-початку XX століття. Історія практики управління налічує багато тисячоліть, а теорії - трохи більше століття [6].

У другій половині, й особливо наприкінці XIX століття, економічні процеси значно ускладнюються, утворюються величезні корпорації, відбувається централізація банків і транспортних мереж, прискореними темпами розвивається науково-технічний прогрес. У цей час людство стає свідком дійсно революційних винаходів та відкриттів, що розкривали нові безмежні можливості для масового виробництва товарів широкого вжитку. Значно посилюється конкурентна боротьба, що вимагає застосовувати нові маркетингові підходи у господарській діяльності підприємств та організацій.

Усе це вимагало більшої спеціалізації управління, а відтак місце індивідуального власника і керівника почав обіймати найманий спеціаліст-менеджер [6].

Практика менеджменту була відома ще в часи Стародавнього Єгипту, коли функції планування, організації і контролю застосовували для будівництва пірамід та зрошувальних систем. Проте серйозну увагу проблемам менеджменту почали приділяти у

XIX столітті. Піонером у цій справі став представник завершального етапу утопічного соціалізму, підприємець-фабрикант Р. Оуен (1771-1858), який визнав важливість організації людських ресурсів і забезпечення добробуту робітників [7].

Основоположником теорії управління зазвичай називають Ф.У. Тейлора - американського дослідника та інженера (хоча, для справедливості, слід зазначити, що спроби систематизації досвіду управління робилися й раніше - наприклад, Ч. Беббіджем у виданій в 1832 праці «Економіка машин і виробництва»). Його пропозиції щодо організації управлінських відносин і праці призвели до «організаційної революції».

В основі тейлоризму закріплені такі положення:

- Роботу необхідно аналізувати, вивчаючи етапи її виконання (бажано розробити роботу на елементарні операції),
- Для кожного виду робіт слід підбирати відповідних співробітників,
- Для досягнення вищого професіоналізму робітників доцільно навчати і тренувати, а не залишати всі питання самовдосконалення,
- Між робітниками та адміністрацією важливо налагодити співпрацю (включаючи зворотний зв'язок) [6].

Впровадження системи Тейлора на заводі «Тейбор» у Філадельфії, а потім і на підприємствах Г. Форда дало блискуче підтвердження ефективності школи наукового управління. Разом із тим, слід зауважити, що уявлення Тейлора про управління було суто механістичним, людина розглядалась ним як гвинтик у величезному виробничому механізмі.

Сам Тейлор стосовно ролі людини на виробництві висловлювався так: «Нині однією з головних вимог, що висуваються до людини, до професійних обов'язків якої входить, наприклад, контроль роботи заводського станка, є її флегматичність і психічна непроникливість. Іншими словами, спосіб мислення сучасного робітника мало чим повинен відрізнятися від способу мислення робочого мула».

Практичне втілення принципів наукового управління Тейлора вимагало нової організації управління. Значна увага приділялась і змінам у формах оплати праці: була введена оплата за результатами фактично виконаної роботи [5].

Класиками стали такі вчені, як Р. Емерсон (сформулював принципи продуктивної праці), А. Файоль, який вивчав вдосконалення управління на рівні організації. Сформувавши універсальні управлінські функції і виділивши чотирнадцять найважливіших принципів управління, він став засновником адміністративної школи. Вчений стверджував, що менеджмент, орієнтований на інтенсифікацію виробництва, ґрунтується на знанні психології людини і повинен ураховувати в керуванні людський фактор [7].

А.Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп:

1. Технічні операції(виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції(залучення засобів та розпорядження ними);
4. Страхові операції(страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство, ці шість груп операцій або суттєві функції зустрічаються в ньому завжди. Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з КІЛЬКОХ взаємозв'язаних ФУНКЦІЙ [2]:

- передбачення;

- планування;
- організацію;
- координування;
- контроль.

Внесок Файоля у розвиток менеджменту був настільки значним, що більшість сучасних менеджерів вважають його батьком адміністративного управління й досі використовують у своїй практиці означені принципи і функції. Загалом, класична теорія менеджменту стала важливим підґрунтям для подальших теорій та підходів. Ідеї А. Файоля були розвинуті в працях його послідовників Г. Емерсона, Л. Урвіка, Г. Форда, Макса Вебера.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ АНРІ ФАЙОЛЯ

1. **Розподіл загальної роботи в організації на складові її частини.**
2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії "тримають одна одну"¹. "Де надаються повноваження, талі виникає і відповідальність".
3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
5. **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). "Ланцюг"¹ начальників від вищого до нижчого рівня.
10. **Порядок.** "Усьому своє місце і все на своєму місці".
11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. **Ініціатива.** "Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план".
14. **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації

Джерело: [5].

Класичний етап характеризувався знеособленим підходом до робітників. У основі рекомендацій лежала уніфікація, стандартизація. На наступному етапі більше уваги починає приділятися психології особистості.

Основоположником теорії «людських відносин» став Е. Мейо. У рамках цієї теорії складається розуміння ролі людського фактора, розвиваються ідеї про людину в організації. В рамках цієї теорії було зауважено, що підвищення продуктивності праці робітників слабо заохочується адміністративними методами. Раціоналізація виробництва значно сильніше залежить від вдосконалення соціальної організації підприємства, від мікроклімату у виробничому колективі, який дає значно більший поштовх до мотивації праці і поведінки людей в організації. Одним з найважливіших висновків стало усвідомлення того, що професійна підготовка керівника повинна включати психологічні

науки:

- Психологію управління,
- Соціальну психологію,
- Діловий етикет і т.д. [6].

Розвитком школи «людських відносин» стала поведінкова теорія, що приділяла пильну увагу мотивам та механізмам людської поведінки. У рамках цієї теорії А. Маслоу розробив свою знамениту «піраміду потреб», що визначає ієрархію людських потреб від базових до вищих.

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Ренсіса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистісних відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості.

Найважливішими чинниками продуктивності праці вважаються задоволення роботою, управління стресами, лідерство, групова динаміка, організаційна політика, профілактика та вирішення конфліктів тощо [5].

Отже, цьому етапі найважливішими для менеджменту визнавалися прийоми управління людськими відносинами для підвищення продуктивності праці. І тому вивчалися такі чинники, як мотивація, групова динаміка, комунікація, дослідження поведінки покупців, безліч його мотивів.

Пітер Ф. Друкер заснував емпіричну школу в менеджменті та обґрунтував «концепцію управління за цілями», основою якої є орієнтація колективів на мету і створення ефективної системи контролю та стимулювання, мотивації виконавців до досягнення поставлених цілей. У сучасному зарубіжному менеджменті доволі відомою є так звана теорія «Z», орієнтована на людський фактор, автором якої є американський професор У. Оучі. Ця теорія розглядає організаційну поведінку стосовно змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ситуативні зміни впливають на структурні зміни в організації, на зміну виробничої стратегії [7].

Наслідком розвитку математики та інформаційних технологій стала поява школи науки управління. Її фундаментом є кількісний підхід, який передбачає застосування наукових методів під час аналізу проблем управління та функціонування виробничих систем. Для цього активно використовується комп'ютерна техніка та математичні методи. Важливим інструментом школи управління є математична модель.

Модель дозволяє спрощено відобразити складну ситуацію, явище чи процес. У цьому незначні за умов цієї проблеми і змінні відкидаються, що дозволяє сконцентруватися на значних, кількість яких скорочується до керованої.

Можливість застосування даного інструменту в менеджменті обумовлена чотирма передумовами:

- реальні проблеми управління, з якими стикаються менеджери, відрізняються високою складністю, великою кількістю змінних,
- значна частина факторів виробництва може бути піддана кількісному аналізу, при цьому орієнтирами виступають економічні показники,
- математичні моделі в науці управління дають можливість отримати уявлення про реальний стан справ, а також шляхи його покращення,
- комп'ютери підвищують ефективність обробки великих обсягів інформації.

Ключовою відмінністю школи науки управління є перехід від словесних описів до чітких моделей та кількісних змінних. У рамках школи реалізуються такі підходи:

- Процесний підхід (управління розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій),
- Системний підхід (організація розглядається як система, що має синергетичний

ефект, тобто не зводиться до простої суми властивостей компонентів, що входять до неї),

- Ситуаційний підхід (враховує конкретний набір обставин, які мають у цей час істотний вплив на роботу підприємства).

Таким чином, за порівняно невеликий період часу був пройдений великий шлях, змінилося кілька панівних концепцій. Нині менеджмент продовжує активно розвиватися [6].

1.4. Парадигма менеджменту та її зміни.

Словник англійської мови зазначає, що слово «paradigm» прийшло в англійську мову ще у XV ст. (через французьку мову з латинської) від грецького «paradeigma», що означає «зразок». Понятійно (термінологічний словник «Менеджмент» пропонує наступне визначення даного терміна: — парадигма — теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження [8]. Головною ознакою нової соціально-філософської парадигми виступає загальновизнаність концепцій і методів. Вони формують її в певних галузях діяльності конкретного соціуму [9].

Парадигма менеджменту весь час змінюється, оновлюється відповідно до розвитку соціально-економічних умов виробництва, відображаючи на кожному етапі провідну ідеологію ефективного управління, впливаючи на практичну менеджерську діяльність.

Парадигма менеджменту - це система понять, уявлень, які стосуються теорії і практики управління, що формується на основі вивчення, аналізу й узагальнення реалій дійсності і змінюється відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організацій.

Практика менеджменту пропонує безліч методик управління, однак, глобальні, незворотні зміни у середовищі функціонування підприємств розкривають їх недоліки, виступають причиною перегляду традиційних методів організації діяльності підприємств, управління їх стратегією й тактикою, поведінкою у діловому світі. Сформоване в останнє десятиріччя нове ринкове макросередовище не завжди чинить позитивний вплив на діяльність підприємств, що пояснюється безліччю структурних змін в технології, економіці, ринковій ситуації в поєднанні з встановленням нових соціальних пріоритетів [10].

Одним із важливих завдань менеджменту як професійної діяльності є передбачення змін зовнішнього середовища і побудова системи управління, орієнтованої на врахування майбутніх тенденцій і зниження рівня їх невизначеності. Менеджмент розвивався від системи реактивної адаптації до системи управління на основі передбачуваних змін, впливу на них. Концептуальною основою парадигми менеджменту з моменту його виникнення і до кінця XVII століття був контроль виконання. Такий підхід був досить ефективним в умовах недостатньо розвинутого ринку, коли менеджмент локалізувався в межах кожної окремої організації. З розвитком ринку даний тип управління на основі контролю вже не сприяв прийняттю ефективних рішень. Тому в кінці XIX століття новою парадигмою менеджменту стало поєднання управління на основі контролю за виконанням завдань з управлінням на основі екстраполяції тенденцій виробництва. У першій половині XX століття діяльність господарюючих суб'єктів почала помітно залежати від зовнішніх чинників, що актуалізувало потребу передбачення майбутніх змін. Парадигму менеджменту цього періоду формувало домінування технологічних питань виробництва над соціальними, раціональна організація праці, мінімізація витрат виробництва, довгострокове планування виробничої діяльності.

Проте в кінці XX століття розпочався якісно новий етап технології менеджменту. Успіху досягав той, хто міг запропонувати новий товар високої якості із відповідним сервісним супроводом і високою відповідальністю фірми. Споживач почав реагувати не

тільки на товар, але й на його марку, репутацію фірми. Результати діяльності підприємств все більше почали залежати від громадської думки, висвітлення їх діяльності у засобах масової інформації, відносин із владою, спонсорської і благодійної діяльності. У цей період важливою складовою парадигми менеджменту стала соціально-культурна технологія як усередині самої фірми, так і в її соціальному середовищі, а головним завданням менеджменту стало не стільки представлення товару на ринку, скільки позиціонування фірми в суспільстві. Проявом соціально-культурної технології менеджменту є «паблік рілейшнз» (ПР). В перекладі «public relations» означає зв'язки з громадськістю. В більш широкому розумінні - це мистецтво формування і підтримки відносин з навколишнім середовищем.

Таким чином, в кінці XX століття в основі парадигми менеджменту утвердилося визнання того, що нехтування соціально-культурними передумовами, національно-культурними особливостями та умовами може спричинити крах найкращих виробничих проектів і програм. Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від того, що і як вона виробляє, але й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї.

Цілком очевидно, що вагомість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища змінюється впродовж певного інтервалу часу і є для кожної організації індивідуальною, однак їх загальний результатуючий вплив безсумнівний, а домінантою вважається роль зовнішнього середовища.

Чинники соціально-економічного середовища, в якому функціонують організації, визначають їх життєздатність на певний час і перспективи розвитку. Організації змушені пристосовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. До зовнішніх чинників належать: система виробничих відносин у суспільстві; потреби населення; рівень його доходів і нагромаджень; рівень цін; можливість отримання кредитів; політична стабільність і цілеспрямованість внутрішньої і зовнішньої політики країни; розвиток науки і техніки; рівень культури населення; міжнародна конкуренція; законодавство; політичні, соціальні, економічні, культурні зміни в суспільстві тощо.

Традиційний менеджмент був організований на кінцевий результат як мету діяльності, для якої мобілізувалися ресурси. Опорами були організаційна структура і контроль, а процес управління ґрунтувався на сигнально-спонукальній інформації. У контексті сучасного менеджменту цілі є вторинними відносно шкали цінностей, за якою їх оцінюють. Акцент змістився із спонукання на взаєморозуміння, із стимулювання - на мотивування, поєднання інтересів у зовнішньому і внутрішньому середовищах організації, на формування усвідомлення спільного «ми», соціальної місії організації.

Сьогодні кожна організація є самостійним культурним утворенням зі своїми цінностями, нормами, традиціями, субкультурою. Фірмовий стиль, імідж, організаційна культура, корпоративний дух - важливі складові сучасної парадигми менеджменту. У парадигмі менеджменту особливої ваги набувають персонал-орієнтовані технології, які поєднують індивідуальне мотивування працівників із формуванням у них почуття причетності до єдиної справи, усвідомлення нормативно-ціннісного «ми». Ці процеси у менеджменті продовжуються на початку XXI століття. Слід відзначити, що в зв'язку з розвитком інформаційних технологій відбуваються зміни в управлінні виробничо-господарськими організаціями. Скорочується потреба в сервісному персоналі, підвищується роль персоналу, який володіє глибокими професійними знаннями. Все це проявляється в партисипації управління (англ. - participate - брати участь), залучення до управлінських процесів рядових висококваліфікованих працівників.

Отже, сучасну парадигму менеджменту сформовано на основі діалектичного розвитку, аналізу й відбору найефективніших технологій менеджменту на всіх етапах його становлення з урахуванням нових соціально-економічних реалій і розвитку менеджменту як науки, спрямованої на продукування нових знань.

Водночас, продовжується вдосконалення підходів до розгляду різних аспектів менеджменту. Цей процес особливо інтенсивно відбувається в США. Останнім часом у

зоні гострої критики виявляються стереотипи управлінського мислення і застарілі концептуальні підходи до менеджменту. Стала проявлятися обмеженість традиційного поняття «системне, раціональне управління». Його пов'язують, насамперед, з можливістю гранично впорядкувати і регламентувати систему і зміни, які відбуваються в ній, досягти стабільності і стійкості діяльності виробничих одиниць.

Характерною рисою сучасної економіки є процес безперервних змін. Умова виживання соціально-економічних систем полягає в їх безперервній зміні, в різноманітності економічних укладів і свободі переходити в будь-який з них, в радикальній зміні значення зворотного зв'язку на ринку. В даний час розгортається потужний процес глобалізації. Однак при цьому, хоча національні кордони і стираються, національні культури залишаються. Бізнес стає інтернаціональним, але люди, в ньому беруть участь, продовжують зберігати національні культурні риси.

Сьогодні найбільш характерні для сучасної управлінської думки вважаються чотири нові тенденції:

1) інтернаціоналізація менеджменту, осмислення нових реалій, породжуваних поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням взаємозалежності в світовій економіці, розвитком транснаціональних корпорацій та міжнародних систем інформації;

2) зростання міжнародної конкуренції, що веде до виживання найбільш ефективних корпорацій;

3) орієнтація на такі цінності, як соціальна та економічна ефективність, реалізація потенціалу працівника і системи, зростаюча готовність до нововведень;

4) поєднання різних типів систем управління - як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі залежно від прийнятої організаційної культури та людських відносин.

На сьогоднішній день одним з найпопулярніших понять менеджменту є «невизначеність», не в сенсі незнання, а як постійна мінливість умов, поведінки (зокрема, виникнення нових зв'язків), швидка і гнучка переорієнтація виробництва і збуту. В умовах стрімких змін повний облік і прорахунок заздалегідь до дрібниць всіх деталей стає малореальним. Тому завдання менеджменту змінюється в напрямку створення адаптивних управлінських механізмів, а менеджера - в реалізації комплексних ситуаційних і системно-прогностичних підходів на новому рівні їх розвитку. Безперервна перебудова організаційних структур актуалізує значення інноваційної діяльності менеджера, розвиваючи в ньому якості творця і лідера інновацій. Децентралізація управління, оновлення технологій, стилю і методів керівництва підсилюють вирішальне значення інноваційної діяльності менеджера.

Зрозуміло, сучасний менеджмент не відкидає повністю раціональну модель, яка була і залишається методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення передпроектних обстежень, економічних розрахунків і т.д. Елементи жорсткого управління як і раніше домінують в певних екстремальних умовах, що вимагають, наприклад, швидкої концентрації зусиль на якій-небудь ділянці робіт або при вирішенні виробничих завдань, наприклад, при випуску стандартної масової продукції.

Але багатьма авторами (Д.К.Грейсон, О.Делл, П.Друкер) визнано, що там, де треба експериментувати, шукати, творити в умовах підвищеного господарського ризику, налагоджувати різноманітні зв'язки між партнерами, суто адміністративні важелі стають неефективними, потрібно нове, більш гнучке управління. А таких сфер стає все більше. Принциповим підходом до організації сучасного менеджменту є творча філософія праці, яка створювала б сприятливі умови для постійного синергетичного ефекту у всіх формах власності ринкової економіки.

Інноваційна модель менеджменту - гнучке динамічне управління соціальними та економічними процесами в невірнісбалансованих недетермінованих системах. Дія фактора невизначеності в таких системах змушує відкинути класичні концепції наукової організації праці, алгоритми управління та інші прийоми неореалістичного підходу. Управлінські

рішення доводиться приймати в умовах коли, кожна господарська ситуація унікальна за своєю природою, і тому типові раціоналістичні прийоми прийняття рішень втрачають силу. Звідси випливає, що владна вертикаль єдиноначальності в централізованих ієрархічних структурах управління повинна бути доповнена механізмами самоорганізації та самоменджменту в горизонтальних структурах [11].

Отже, ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент є наступні принципові положення:

- Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища;

- Використання в управлінні теорії систем;
- Використання ситуаційного підходу до управління;
- Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації [12].

Тема 2. КЛАСИЧНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

- 2.1. *Наукові підходи до менеджменту: зміст та розвиток.*
- 2.2. *Функціональний та процесний підходи: поєднання та протиріччя*
- 2.3. *Ситуаційний і системний наукові підходи до управління.*

2.1. Наукові підходи до менеджменту: зміст та розвиток

Сучасний керівник повинен знати методологію менеджменту, зокрема його основні підходи. **Підхід** — аспект, вихідна позиція, що визначає спрямованість менеджменту щодо визначення та досягнення поставленої мети. Доцільно розділити підходи на загальні (загальнонаукові) та приватні.

Загальні підходи можуть бути теоретичними та емпіричними, прикладними (що спираються на завдання отримання найближчого результату) та фундаментальними (науковими). Дуже важливим є виділення дескриптивного (описового) та нормативного (конструктивного) підходів до досліджень. Вибір підходу залежить від мети управління, і від наявності інформації про об'єкт. Так, описовим підходом слід скористатися, якщо ставиться мета вивчення об'єкта, але не її реконструкції.

Підхід може бути аспектним та системним. Аспектний підхід — це вибір однієї грані проблеми з огляду на її актуальність чи ресурси, виділені на управління. Наприклад, проблема управління розвитком організації може мати фінансовий аспект, соціальний, ресурсний і т. д. аспекти, властивості та характеристики. Для цілей сучасного менеджменту найбільш важливими є такі підходи: системний, ситуаційний, функціональний, процесний, проектний та інші [13].

Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту.

1. **Системний підхід.** Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

2. **Комплексний підхід.** В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена.

3. **Інтеграційний підхід.** Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків. Наприклад, управляюча підсистема організації, на підставі дослідження ринку, доводить до своїх підрозділів конкретні показники по кількості і якості виробленої продукції, затратам ресурсів, строкам виконання робіт, на підставі чого досягаються поставлені цілі. Така погодженість дає можливість забезпечити оперативність управління і раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів організації, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва продукції, поліпшити контроль за виконанням прийнятих рішень.

4. **Маркетинговий підхід.** Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Пріоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. **Функціональний підхід.** Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього - від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. **Динамічний підхід.** Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. **Відтворювальний підхід.** Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. **Процесний підхід.** Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. **Нормативний підхід.** Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

- цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);
- функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);
- забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. **Кількісний підхід.** Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. **Адміністративний підхід.** Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. **Поведінський підхід.** Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. **Ситуаційний підхід.** Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, є способом мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися.

14. **Підприємницький підхід.** Заснований на системі поглядів на управління, в основі

якого - уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для само адаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. **Стратегічний підхід.** В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. **Творчий підхід.** Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу - це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід [14].

Незважаючи на велику кількість підходів до управління, найбільш поширеними у сучасному бізнес-середовищі, є: функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи, які більш детально розглядаються в наступних питаннях.

2.3. Функціональний та процесний підходи: поєднання та протиріччя

• Функціональний підхід

Функціональний підхід пропонує розглядати будь-який предмет чи явище з погляду його функцій. Він допомагає «дивитися в корінь», не відволікаючись на несуттєві деталі та раціонально застосовувати наявні ресурси.

Що таке **функція**? Існує безліч визначень поняття «функція». Розглянемо деякі з них:

- властивість будь-якої системи, її визначальна характеристика, що з'являється раніше аргументу. (Наприклад, дерево гнеться, бо дме вітер, а не вітер дме, бо дерево гнеться).
- Роль, що відводиться різним структурам і процесам підтримки цілісності системи, частиною якої вони є.
- Зовнішній прояв властивостей предметів.
- Діяльність чи обов'язок, робота (наприклад, органів організму).
- Сукупність операцій, за допомогою яких здійснюється діяльність. (Розум - це функція (за Кантом), тобто він працює через операції пізнання та дій).
- Зіставлення елементів певного класу, відношення двох величин (x і y математиці) тощо.

Кожне визначення функції знаходить свій відбиток у одному з підходів до однойменного методу. Тому різні науки трактують визначення функціонального підходу по-своєму. Головна особливість функціонального підходу у різних науках - орієнтація на зовнішні прояви, сутність процесу чи явища не береться до уваги. Функціональний підхід дуже поширений у менеджменті. Він дуже зручний у застосуванні, оскільки багато підприємств країни мають чітку управлінську структуру.

Функціональний підхід до управління - делегування повноважень та відповідальності через функції. **Функція** - підсистема організації, виділена за принципом схожості робіт, виконуваних співробітниками. Існує чотири основні функції в організації: маркетинг, виробництво, персонал, фінанси. Крім цього, можна виділити кілька допоміжних

функцій, наприклад, безпека, юридичний супровід. Відповідно, в рамках функціонального підходу до управління система (організація) ділиться на функції, які закріплюються за певними підрозділами підприємства, на чолі яких ставляться функціональні керівники, що наділяються повноваженнями та відповідальністю щодо їх управління. Потім функції поділяються на підсистеми - підфункції (підрозділи), на чолі яких знаходяться керівники, наділені повноваженнями та відповідальністю з управління довірених їм підрозділів тощо. Таким чином, організація буде розгалуженою системою підрозділів, що виконують свої чітко визначені завдання (відповідно, управління реалізується за допомогою системно-функціонального підходу) (рис. 2.1). Функціональний керівник відповідає за максимально результативну та ефективну діяльність довіреного йому підрозділу. Для тих чи інших завдань управління потрібно створити відпрацьований механізм реалізації робіт, закріплених за кожним підрозділом. Даний підхід до управління застосовується для управління регулярною діяльністю [15].



Рис. 2.1 Функціональна структура управління [16].

Функціональна структура має таку схему:

- На чолі компанії стоїть керівник, який видає накази главам підрозділів та контролює діяльність усієї компанії.
- Директори відділів делегують завдання між виконавцями та керують процесом їх виконання. Надалі вони звітують перед керівником.
- Виконавці виконують покладені на них функції.

За такої системи виконавці мало зацікавлені у якійсь роботі інших відділів. Їхнє головне завдання - виконати свої доручення за загальноприйнятою методикою

Виконуючи свої вузькоспеціалізовані завдання, співробітники перестають бачити кінцеві результати праці всього підприємства та усвідомлювати своє місце у загальному ланцюжку. Вони виявляються не орієнтованими на цільові завдання підприємства, тому що їх бачення того, що відбувається, найчастіше не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють. Персонал концентрує свою увагу у межах окремих структур. Монопольне становище кожної служби всередині підприємства призводить до того, що працівники цих служб вважають себе незамінними в організації, через що взаємодія між функціональними відділами і службами нерідко набуває руйнівного для підприємства характеру.

Згодом зростання спеціалізації призводить до відокремлення функціональних підрозділів та ослаблення міжфункціональних зв'язків. У сучасному динамічному зовнішньому середовищі для підприємства як єдиного «організму» це неприпустимо.

Керівники як мозок цього «організму» почали розуміти, що ситуація стає критичною: кожен функціональний підрозділ оптимізує діяльність у сфері своєї відповідальності, що, зрештою, призводить до заміни стратегічної мети компанії цільовими функціями підрозділів та гальмує їх розвиток. На перший план виходять основні недоліки функціонального підходу [17].

Цей підхід часто використовується в менеджменті завдяки своїм нечисленным, але вагомим плюсам. Перевагами функціонального підходу є:

- збереження принципу єдиноначальності;
- зрозумілі умови роботи;
- стабільність та прозорість [18].

Глобальні зміни у світовій економіці на початку 80-х років XX століття, коли нарощування обсягів виробництва перестало бути синонімом благополуччя, змусили багато компаній змінити свою поведінку на ринку та перейти від принципу «...виробити якнайбільше» до принципу «максимально задовольнити клієнта». Значно змінилися і відносини «продавець - покупець», акцент змістився до «покупця» (клієнта). В такій ситуації функціонально орієнтована система управління почала давати серйозні збої. Причини цього полягають у наступному:

- функціонально-структурована організація не стимулює зацікавленість працюючих у кінцевому результаті. Бачення того, що відбувається співробітниками, найчастіше не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють, вони не орієнтовані на цільові завдання підприємства і тим більше на задоволення клієнта - вони його просто не бачать;
- більшість реальних робочих процесів для підприємства включає безліч функцій, тобто. виходить за межі окремих підрозділів. Однак у функціонально-орієнтованих системах обмін інформацією між різними підрозділами надмірно ускладнений через її вертикальну ієрархічність, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалих термінів вироблення управлінських рішень і, як наслідок, втрати клієнтів. За підрахунками аналітиків час взаємодії між підрозділами розподіляється так: 20% - виконання роботи і 80% - на передачу її результатів наступному виконавцю [19];
- нездорова конкуренція між підрозділами;
- мала гнучкість та пристосовність до зміни ситуації [18].

Функціональний підхід найбільш оптимальний у тих випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджений у межах однієї структурної одиниці. Наприклад, у випадку промислового підприємства, коли певна структурна одиниця виконує повний цикл виробництва та продажу деякого товару: від закупівлі сировини до реалізації готового продукту. Загалом така схема найбільше підходить підприємствам зі стабільними бізнес-процесами, які діють на ринках із низьким рівнем конкуренції. До таких ринків належать і ринки природних монополій [20].

В умовах ринкової економіки, коли в результаті жорсткої конкурентної боротьби виживає лише найсильніша проблема підвищення ефективності управління з кожним днем стає все більш актуальною. На зміну функціональному, в якому постулюється побудова організації за функціями та рівнями ієрархії, приходить процесно-орієнтоване управління.

Такі підходи до управління, як функціональний та процесний, часто піддаються порівнянню, адже вони підходять до нього з двох протилежних сторін (рис. 2.2). Перший розглядає їх у статиці, через завдання організації, а другий - у поступовій динаміці, через процеси, які відбуваються. Хоча процесний підхід багато хто і вважає більш якісним, оцінка діяльності організації з його допомогою дуже складна, як і оцінка будь-якого динамічного процесу. Що стосується оцінки через набір функцій, тут все набагато простіше і зрозуміліше, можна знайти такі, здійснення яких вкрай необхідне, і ті, якими можна знехтувати [18].

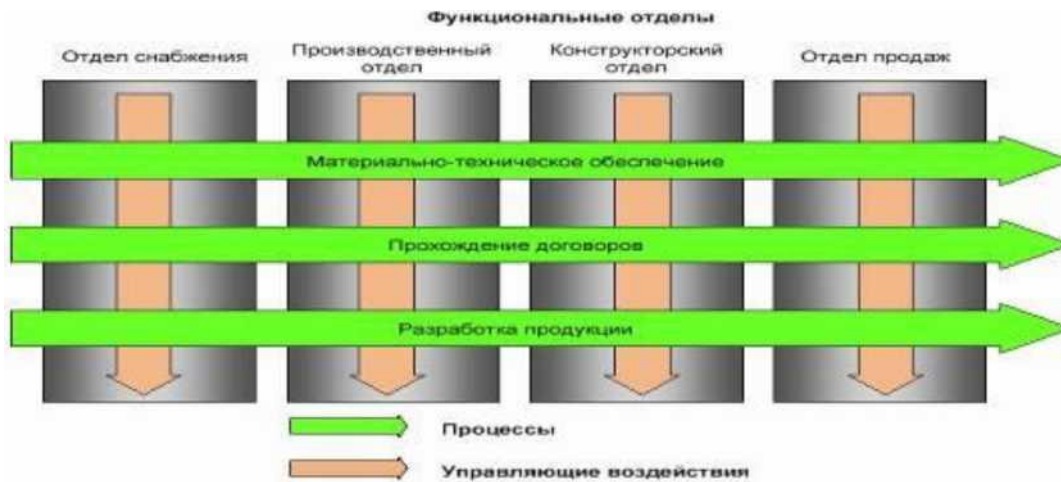


Рис. 2.2. Протиріччя між функціональними відділами та процесами організації
[21]

Відділи утворюють вертикальну організацію підприємства, а процеси - горизонтальну, які зображені стрілками, що пронизують ці відділи. Описана схема містить далеко не повний перелік функціональних підрозділів і не повний перелік процесів, які присутні у сучасних організаціях. Проте вже стає очевидним, що між організаційною структурою та функціональними процесами організації виникає необхідність множинної взаємодії, перетинів і, відповідно, виникають протиріччя. Кожен відділ в організації прагне розширити сферу свого впливу та свої повноваження і, отже, підвищити рівень своїх показників, що веде до конфлікту цілей та конфлікту дій усієї організації. У підсумку кінцевий результат - сума результатів роботи відділів. Процесний підхід є більш ефективним, ніж функціональний з погляду боротьби за конкурентоспроможність. Переважання процесного підходу над функціональним істотно змінює логіку організації та механізм управління, що руйнує бар'єри між підрозділами. Процеси, що пронизують організацію, зазвичай називають бізнес-процесами. Ця назва пов'язана з тим, що такі процеси спрямовані на задоволення потреб зовнішніх споживачів [19].

• Процесний підхід

Огляд наукової літератури з менеджменту дозволяє стверджувати, що на сьогодні існує дві парадигми процесного підходу.

Перша розглядає **процесний підхід** розглядає управління як процес, що складається з послідовних взаємопов'язаних частин, або функцій (звідси і друга назва даного підходу - **«функціональна концепція»**). В свою чергу, кожна функція управління являє собою процес, який також складається з серії взаємопов'язаних дій. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій. За допомогою цих функцій керуюча підсистема впливає на об'єкт управління. Ця концепція є основною, вона найбільш повно враховує специфіку праці менеджера.

Функції менеджменту можна розглядати як послідовність класичних дій керівництва: планування, організації, стимулювання, контролю, які спрямовані на досягнення цілей організації. При цьому слід враховувати, що вони мають циклічний, спіралеподібний характер. Функції менеджменту включаються з моменту встановлення взаємозв'язку між об'єктом і суб'єктом управління і закінчуються тільки з їх зникненням [22].

Функції - це основна категорія управління, в якій об'єднані зміст управлінської діяльності, її принципи та методи. Під функцією менеджменту розуміється чітко окреслене коло питань і завдань, які вирішуються певною посадовою особою або структурними підрозділами апарату управління в процесі управління організацією. Функції управління відображають конкретний зміст управлінської діяльності менеджера, апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення кожної конкретної ланки управління. Функції

менеджменту об'єднують в собі принципи, методи і зміст управлінської діяльності.

Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних завдань взаємодії між окремими підрозділами організації, які потребують проведення великого комплексу заходів. Зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках конкретної функції.

Для класифікації функцій управління використовують такі основні ознаки:

- вид управлінської діяльності, що дозволяє відокремити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці;
- спрямованість видів діяльності (на керований об'єкт або на фактори зовнішнього середовища).

Ці ознаки дозволяють виділити універсальні і конкретні функції менеджменту.

Універсальні функції менеджменту (їх частіше називають **загальними**) визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, від виду організації, характеру діяльності, масштабів і т.д. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією, вони як би розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою порядку їх виконання [23].

В теорії менеджменту немає однозначного визначеної кількості загальних функцій управління. Різні дослідники виділяють різну кількість і зміст управлінських функцій. Представник «адміністративної школи управління» Анрі Файоль, який першим ввів поняття «функцій управління», відзначав, що управлінська діяльність включає п'ять обов'язкових функцій: планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль. При цьому незалежно від розміру організації і рівня в управлінській ієрархії структура управлінських функцій буде незмінною [24].

Засновник школи наукового управління Ф. У. Тейлор виділив чотири основні функції управління [25]:

- **планування** - визначення майбутнього бажаного стану об'єкта управління і тих дій (заходів), які необхідно здійснити, щоб перейти з нинішнього стану в бажане;
- **організація** - визначення матеріальних та інформаційних зв'язків між компонентами керованої системи і об'єктами зовнішнього середовища;
- **контроль** - зіставлення фактичного стану об'єкта управління з планованим, виявлення розбіжностей, їх оцінка та регулювання об'єкта управління з метою усунення істотного розбіжності;
- **стимулювання** як заохочення і покарання працівників в залежності від результатів їх трудової діяльності.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі виділили наступні первинні функції управління: [12]:

- **функція планування**, яка передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей;
- **функція організації**, що припускає, по-перше, таке структурування робочих завдань, яке дозволить організації виконувати намічені плани і тим самим досягати своєї мети, а по-друге, визначення того, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, що існують в рамках організації, включаючи і роботу з управління;
- **функція мотивації**, завдання якої полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язками і узгоджуючи з планом;
- **функція контролю**, яка спрямована на забезпечення того, щоб організація дійсно досягала своїх цілей.

Як відзначають автори, всі функції мають дві загальні характеристики: вони вимагають прийняття рішень і необхідної комунікації, щоб отримати інформацію для прийняття правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації.

Ч. Барнард, розглядаючи управлінську діяльність як «спеціалізований вид роботи, пов'язаний із забезпеченням функціонування організації», вважає, що основним завданням суб'єкта управління є координація дій інших людей, і відповідно до цього виділяє три основні функції керівника [49]:

- забезпечити систему комунікації всередині організації;
- забезпечити підтримку основної діяльності організації;
- сформулювати мету організації.

Таким чином, переліки управлінських функцій, які наводять у наукових джерелах, можна об'єднати у дві групи. Перша об'єднує в управлінський процес чотири первинні взаємопов'язані функції - планування, організації, мотивації і контролю, які необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. друга включає функції управлінського циклу, які пов'язують управлінський процес в єдине ціле. В першу чергу це функції прийняття рішень і комунікації [27].

У класичному варіанті вважається, що управління як процес складається з чотирьох послідовних частин (функцій), які переходять одна в одну (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Процес управління [28].

Завдання визначення основних цілей розвитку організації і конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення вирішується через функцію планування; завдання налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників - через функції організації; задача створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації - через функцію мотивації; задача перевірки виконання і порівняння результатів з плановими показниками - через функцію контролю.

Основні види діяльності керівників, що неможливо виключити з переліку життєво необхідних, а також фактори, що визначають ефективність функціонування підприємства чи організації будь-якої сфери діяльності, - це:

- цілі: реальні, зрозумілі, кількісно і якісно обґрунтовані, взаємно погоджені в часі і просторі;
- правильно визначені планові орієнтири (напрямки, шляхи, заходи, виконавці, ресурси);
- якісно і вчасно розроблені, обґрунтовані й оптимальні управлінські рішення;
- організація і координування функціонування виробничої системи;
- стимулювання і мотивація трудової діяльності персоналу;
- оперативний і ефективний контроль реалізації планових завдань і рішень, облік і аналіз результатів.

Сучасні концепції менеджменту розглядають управління підприємством як процес, що складається із серії взаємозалежних дій, як загальну суму функцій управління. Виходячи з цього, пропонується розглянути шість послідовно реалізованих в часі загальних (універсальних) функцій управління - цикл управління. Стандартна послідовність реалізації цих функцій така: «визначення цілі» - «планування» - «рішення» - «організація» - «мотивація» - «контроль».

Процес управління, як відомо, має циклічний характер: безперервність розвитку керованої системи вимагає безперервної постановки все нових цілей управління і їх реалізації, через що впливають з цих цілей і повторювані функції управління. Циклічність управління відбивається в циклічності управлінської діяльності. Це означає, що види управлінської діяльності, як відображення функцій управління, складають сукупність взаємопов'язаних дій, які, закономірно повторюються і утворюють протягом будь-якого проміжку часу замкнуте коло, в якому наводиться логічна схема послідовності виконання функцій менеджменту: від формулювання мети до контролю за досягненням (рис. 2.4) [29].



Рис. 2.4 Коло менеджменту [30].

Таким чином, управління розглядається не як ряд самостійних операцій, а як серія повторюваних взаємозалежних дій, послідовно (а частіше паралельно) і безупинно виконуючих названі шість функцій. Важливо відзначити, що кожен наступний цикл управління відбувається на іншому якісному і кількісному рівні і зміст кожної функції менеджменту на черговому “колі” відрізняється від її змісту в попередньому циклі. Тому вірніше і точніше говорити не про “коло”, а про “спіраль менеджменту” (рис. 2.5, де Ц1, П1, Р1, О1, М1, К1 і Ц2, П2, Р2, О2, М2, К2 - відповідно, функції цілепокладання, планування, прийняття рішення, організації, мотивації і контролю в першому і другому циклах управління).

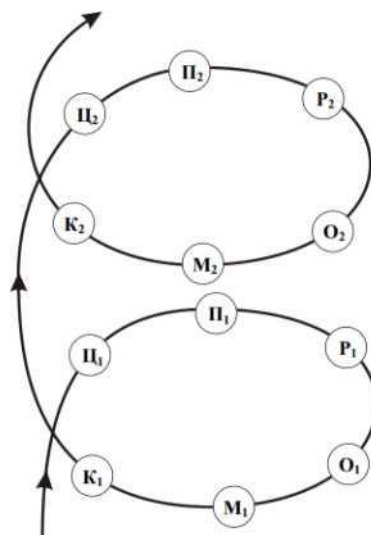


Рис. 2.5 Спіраль менеджменту [31].

Конкретні функції менеджменту (особливі, специфічні) обумовлені горизонтальним поділом праці і визначають його спрямованість на конкретний об’єкт управління. Зміст конкретних функцій управління в різних організаціях відбиває специфіку їхньої діяльності (тип виробництва, спеціалізацію, складність і призначення продукції, що випускається, чи послуг). Приміром, для комерційних організацій конкретними функціями є управління основним і допоміжним виробництвом, організація виробництва й оплата праці, збут продукції, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво, керівництво аналізом

і обліком діяльності, фінансами, маркетингом, кадрами і т.д. Універсальні і конкретні функції управління відбивають один і той же зміст управлінської діяльності. Відмінність у тому, що управлінська діяльність розчленовується на частини (окремі функції) за різними ознаками. Кожна конкретна функція управління в організації є комплексною за змістом і містить у собі загальні функції, послідовна реалізація яких забезпечує стабільне й ефективне функціонування всієї організації.

Таким чином, для реалізації будь-якої конкретної функції необхідно виконати в зазначеній вище послідовності всі універсальні функції, але тільки стосовно визначеної сфери діяльності підприємства (кадри, фінанси, маркетинг). Аналогічно реалізуються й універсальні функції управління: щоб виконати кожну з них, необхідно здійснити конкретні функції в частині, що стосується саме цієї універсальної чи загальної функції управління. Отже, кожна універсальна і конкретна функція управління є комплексною, вони нерозривні і єдині між собою [31].

Отже, базовим засновком першої парадигми є положення: управління - це «процес, що складається із серії безперервних, взаємопов'язаних дій або функцій у межах організації». Описана парадигма впродовж довгого часу домінувала в менеджменті і на сьогодні є досить розповсюдженою.

Проте, вона містить низку суперечних положень. Перш за все, її базовий засновок не відповідає суті поняття процесу як послідовного виконання набору операцій для перетворення входів в необхідні виходи. Якщо ми вважаємо, що в процесі управління керівник виконує ряд відокремлених функцій, тоді повинен бути встановлений їхній склад та послідовність. Але жодне з цих питань не отримало однозначного й переконливого вирішення в наукових працях. На сьогодні відсутня згода авторів щодо складу загальних функцій управління. В численних наукових роботах з проблем управління автори, як правило, наводять власний перелік функцій управління, що відрізняються за складом та кількістю. Якби сутність процесу управління дійсно складалася в послідовному здійсненні загальних функцій, то така розбіжність думок не дає можливості виокремити послідовність певних операцій.

До того ж, у переліку функцій передбачається поєднати в єдиний процес різні за своєю природою види діяльності: з одного боку, планування, контроль (управлінський вплив на діяльність організації), з іншого - мотивація, стимулювання, розпорядництво (управлінський вплив на діяльність робітників організації). Що стосується послідовності функцій, яка у відповідності до сутності процесу повинна бути визначена й повторюватися для кожного циклу управління, то це питання або зовсім не розглядається й автори обмежуються простим переліком функцій управління або, як і в питанні стосовно складу функцій, пропонують різну їхню послідовність.

Отже, розглянута парадигма процесного підходу містить низку протиріч. З одного боку сутність процесного підходу вимагає, щоб його операції логічно відбувалися одна за одною, тобто потребує встановлення певного складу й послідовності однорідних операцій. З іншого боку використання функцій як складових процесу управління дає хибне уявлення про дію останнього.

Сучасні концепції процесного підходу складають фактично його нову парадигму. Останнім часом, в основному завдяки консультаційним фірмам з питань управління, набуває популярності концепція «процесного управління» або «процесно-орієнтованого управління», в основу якої покладено виділення бізнес-процесів в організації та управління ними [32].

У 1980-ті роки виникли ідеї переходу до принципово нового виду побудови організацій та групуванню у ній робіт - управлінню через бізнес-процеси.

Головне поняття, яке використовує процесний підхід, - це поняття процесу. Існують різні визначення, але найчастіше використовується визначення стандарту ISO 9001. «*Процес* - це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи у виходи». Важливою складовою процесу, яка не відображена в цьому визначенні, є систематичність дій. Дії процесу мають бути повторюваними, а не випадковими.

Процесний підхід був розроблений і застосовується з метою створення

горизонтальних зв'язків в організаціях. Підрозділи та співробітники, задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу в рамках процесу та вирішувати проблеми, що виникають, без участі вищого керівництва. Процесний підхід до управління дозволяє більш оперативно вирішувати питання, що виникають, і впливати на результат.

На відміну від функціонального підходу, управління процесами дозволяє концентруватися не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи організації загалом. Процесний підхід змінює поняття структури організації. Основним елементом стає процес. Відповідно до одного з принципів процесного підходу організація складається не з підрозділів, а з процесів.

Процесний підхід ґрунтується на кількох принципах. Впровадження цих принципів дозволяє значно підвищити ефективність роботи, проте водночас вимагає й високої корпоративної культури. Перехід від функціонального управління до процесного вимагає від співробітників постійної спільної роботи, незважаючи на те, що вони можуть належати до різних підрозділів. Від того, наскільки вдасться забезпечити цю спільну роботу, залежатиме працездатність принципів, закладених у процесний підхід.

При впровадженні управління процесами важливо дотримуватися наступних принципів:

- Принцип взаємозв'язку процесів. Організація сприймається як сукупність бізнес-процесів. Процесом є будь-яка діяльність, де має місце виконання робіт. Усі процеси організації взаємопов'язані між собою;

- Принцип затребуваності процесу. Кожен процес повинен мати мету, а його результати повинні бути затребувані. У результатів процесу має бути свій споживач внутрішній чи зовнішній.

- Принцип документування процесів. Діяльність процесу необхідно документувати. Це дозволяє стандартизувати процес та отримати базу для зміни та подальшого вдосконалення процесу;

- Принцип контролю процесу. Кожен процес має початок та кінець, які визначають межі процесу. Для кожного процесу в рамках заданих меж мають бути визначені показники, що характеризують процес та його результати;

- Принцип відповідальності за процес. У виконанні процесу можуть бути задіяні різні фахівці та співробітники, але відповідати за процес та його результати має одна людина [33].

Процесний підхід до управління ігнорує організаційну структуру управління організацією з властивим їй закріпленням функцій за окремими підрозділами. При процесному підході організація сприймається керівниками та співробітниками як діяльність, що складається з бізнес-процесів, націлених на отримання кінцевого результату. Організація сприймається як мережа бізнес-процесів, що є сукупністю взаємозалежних і взаємодіючих бізнес-процесів, що включають всі функції, які виконуються у підрозділах організації. У той час як функціональна структура бізнесу визначає можливості підприємства, встановлюючи, що слід робити, процесна структура (в операційній системі бізнесу) визначає конкретну технологію виконання поставлених цілей та завдань, відповідаючи на питання, як це робити [34].

Процесний підхід передбачає наявність ключових елементів, без яких він не може бути впроваджений в організації. До таких ключових елементів належать:

- **Вхід процесу** -; це елементи, які зазнають змін під час виконання дій. Як входить процесний підхід розглядає матеріали, обладнання, документацію, різну інформацію, персонал, фінанси та ін.
- **Вихід процесу** - ; очікувані результати, заради яких робляться дії. Виходом може бути як матеріальний продукт, так і різноманітні послуги або інформація.

- **Ресурси** - елементи, необхідні процесу. На відміну від входів, ресурси не змінюються у процесі. Такими ресурсами процесний підхід визначає обладнання, документацію, фінанси, персонал, інфраструктуру, середовище та ін.
- **Власник процесу** - процесний підхід вводить це поняття як одне з найголовніших. У кожного процесу має бути свій власник. Власником є людина, яка має у своєму розпорядженні необхідну кількість ресурсів і відповідає за кінцевий результат (вихід) процесу.
- **Споживачі та постачальники процесу** - Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу, а споживачі зацікавлені отримання вихідних елементів. У процесу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні постачальники та споживачі. Якщо у процесу немає постачальників, процес не буде виконано. Якщо процес немає споживачів, то процес не затребуваний.
- **Показники процесу** - необхідні для отримання інформації про його роботу та прийняття відповідних управлінських рішень. Показники процесу це набір кількісних чи якісних параметрів, що характеризують процес і його результат (вихід) [33].

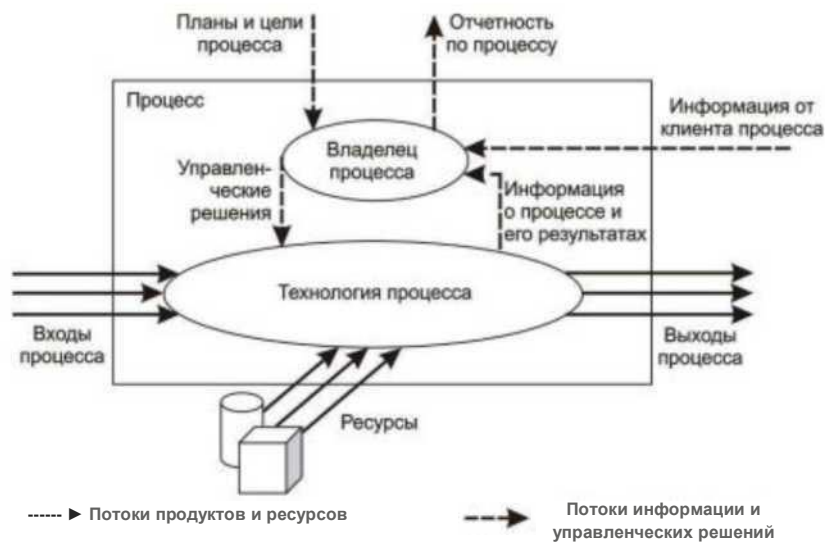


Рис. 2.6. Схема управління процесом [35].

Виділення бізнес-процесів завжди пов'язані з виявленням клієнта чи споживача результату процесу, що має для нього певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника - посадову особу, яка має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесу та несе відповідальність за результати та ефективність бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу є посадовцем, формальним лідером, тому він має необхідні повноваження, має у своєму розпорядженні необхідні для реалізації процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результат. Ці переваги гарантують високу результативність діяльності організації, управління якої має виражений процесно-орієнтований характер.

Суть сучасного процесного підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь у них. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані та мають сенс лише в контексті конкретного завдання чи процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший. Вертикальний зв'язок «начальник - підлеглий» трохи слабшає. Почуття відповідальності співробітника якісно змінюється: він відповідає не лише за ті функції, які на нього поклав начальник, а й за бізнес-процес загалом. Функції та результат діяльності паралельних структурних одиниць стають йому важливі. Відповідальність за результат бізнес-процесу загалом підштовхує його

до відповідальності перед колегами, такими самими учасниками бізнес-процесу, як і він сам.

При побудові процесно-орієнтованої системи управління основний упор робиться на опрацюванні механізмів взаємодії в рамках процесу як між структурними одиницями всередині підприємства, так і із зовнішнім середовищем, тобто. з клієнтами, постачальниками та партнерами. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості кінцевого продукту та, як наслідок, зацікавленість у кінцевому виконанні своєї роботи [34].

Основними перевагами процесного підходу є:

- координація дій різних підрозділів у рамках процесу;
- орієнтація на результат процесу;
- підвищення результативності та ефективності роботи організації;
- прозорість дій щодо досягнення результату;
- підвищення передбачуваності результатів;
- виявлення можливостей для цілеспрямованого покращення процесів;
- усунення бар'єрів між функціональними підрозділами;
- скорочення зайвих вертикальних взаємодій;
- виключення незатребуваних процесів;
- скорочення часових та матеріальних витрат [33].

Як наслідок, підвищується керованість організації, знижуються вплив людського чинника та собівартість продукції та послуг. Усе це призводить до зміни якості самої організації та формування процесно-орієнтованої організації, у якій весь колектив є усвідомленим учасником безперервного процесу діяльності, що з кінцевим результатом виробництва чи надання послуг.

Розвиток процесного підходу до управління набуло широкого резонансу, фактично всі провідні організації світу мають характер процесно-орієнтованих організацій.

Виходячи з розуміння того, які бізнес-процеси виконуються в організації, можна збудувати ефективну організаційну структуру управління ними. Якщо організаційна структура склалася традиційно, в аналізі її якості може допомогти операційна система бізнесу.

Таким чином, відсутність процесного підходу в управлінні призводить до стихійних результатів, на які неможливо спиратися і які неможливо аналізувати, оскільки їх важко відтворити. Саме процесний підхід дозволяє зрозуміти, що кінцевий продукт діяльності компанії є результатом спільної роботи всіх без винятку її співробітників, крім того, дозволяє усунути розриви на стику процесів, відновлюючи зв'язок між ними. Процесний підхід не відкидає існуючої компанії системи управління, а визначає шляхи її поліпшення і якісної модифікації.

Зрозуміло, з допомогою лише формалізації бізнес-процесів домогтися підвищення ефективності не можна, і процесний підхід - не панацея від усіх хвороб організації. Він дозволяє діагностувати проблеми, як усієї компанії, так і взаємодії різних її підрозділів при виконанні спільного завдання.

Однак протиставлення процесного та функціонального підходу принципово неправильне. Функції, як і, як і процеси, є рівнозначними поняттями управлінської діяльності і неспроможні існувати у відриві друг від друга. При цьому результатом і функціонального, і процесного підходів є проектування одночасно організаційної структури (тобто функціональних областей) та порядку взаємодії у її рамках (тобто процесів). Різниця лише у вихідних точках проектування: чи розподіляти функціональні обов'язки з урахуванням процесів чи проектувати процеси взаємодії між функціональними областями.

У цих двох підходів є суттєва схожість у базових посилках: і той і інший підхід постулюють початковий набір типових процесів/функцій, який надалі деталізується та прив'язується до конкретного підприємства. Функціональний підхід відповідає питанням «Що робити?», процесний «Як робити?». Протиріч між двома підходами не повинно бути - вони не тільки доповнюють один одного, але й до певної міри повинні застосовуватися паралельно [34].

Процесний підхід лежить в основі декількох популярних і досить ефективних концепцій з удосконалення роботи організацій. На сьогоднішній день можна виділити чотири напрямки, які використовують процесний підхід як головний підхід щодо підвищення ефективності діяльності. До таких напрямків відносяться:

- Загальний менеджмент якості (TQM). Це концепція, яка передбачає безперервне підвищення якості продукції, процесів та системи управління організацією. У основу роботи організації ставиться задоволення споживача;
- Постійне покращення процесів (Continuous Improvement Process). Це концепція, яка передбачає незначні, але постійні поліпшення процесу за всіма його складовими. Найбільш відомим підходом, в основі якого лежить постійне поліпшення процесів, є японський підхід кайдзен (kaizen);
- Удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) або управління бізнес-процесами (Business Process Management). Це підхід, спрямований на те, щоб допомогти організаціям оптимізувати бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності. Зміни процесів здійснюються поступово, але обов'язково на систематичній основі;
- Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Цей підхід виник на початку 90-х років 20 століття. У його основі лежить переосмислення існуючих процесів та їх радикальна зміна (перепроєктування). На відміну від трьох вищезгаданих підходів реінжиніринг передбачає швидку зміну процесів. Також у цьому підході значний акцент робиться на застосування інформаційних технологій [33].

2.2. Ситуаційний і системний наукові підходи до управління

• *Ситуаційний підхід*

Умови діяльності підприємств значно ускладнюються. Багато задач є принципово новими, які нерідко не можуть бути вирішені на основі раніше одержаного досвіду. Кількість одночасно діючих факторів, потреб і викликів (пандемії, екологія, інфляція тощо) вкрай ускладнюють роботу вищого ешелону менеджерів підприємства. Все більше і більше зростають ймовірності несподіванок, які не були передбачені довгостроковим плануванням, зростає відповідальність керівників, вага їх можливих помилок. Масштаби, складність, динаміка і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Це, зокрема, може призвести до втрати контролю над зовнішнім середовищем фірми. Одним із найновіших методів управління підприємствами в умовах динамічного зовнішнього середовища є метод, що базується на ситуаційному підході [36].

Ситуаційний підхід в менеджменті розглядає управління як конкретну ситуацію, що вимагає адекватних дій в рамках обставин, що склалися. Оскільки головною ланкою тут є дії або справи, що відповідають обставинам, то такий підхід ще іноді називають діловим, або «*бізнес-концепцією*». Прихильники даного підходу бачать основну роль менеджера в тому, щоб він правильно діяв в конкретній ситуації [28].

Центральним моментом в даному підході є *ситуація* - конкретний набір обставин, які значно впливають на організацію в даний час. Вона характеризує стан справ в організації, що склався на даний момент, і, вона може бути задовільною або незадовільною з точки зору суб'єкта управління - керівника. В останньому випадку ситуація стає проблемою, вона характеризує реальну розбіжність бажаного і дійсного рівнів задоволення потреб суб'єкта. Одна і та ж проблемна ситуація може бути сформульована як різні проблеми. Кожна з них може мати свої шляхи і методи вирішення.

В науковій літературі виділяють такі види ситуацій: звичайна виробнича ситуація і дві проблемні - кризова і надзвичайна.

Звичайна виробнича ситуація - це такий стан справ в організації на будь-який момент часу, коли виробничі та економічні показники підприємства або його підрозділу, а також

клімат в колективі знаходяться на належному рівні, тобто повністю відповідають наміченим планам або мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства. Інакше, підприємство (підрозділ) працює в зоні допустимого ризику, управління відбувається за звичайною функціональною схемою, в результаті якого розрахунковий прибуток повинна бути отримана.

Кризова ситуація - одна з форм проблемної, характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують межі обмежень. Величина втрат може перевершити очікуваний прибуток, підприємство не отримує ніякого доходу, але несе збитки в сумі всіх своїх безплідних затрат. Підприємство опиняється в зоні критичного ризику ..

Надзвичайна ситуація - проблемна ситуація, яка опинилася в зоні катастрофічного ризику, область втрат якої перевершує критичний рівень, очікувану виручку і в максимумі можуть досягати величини, рівної власного капіталу або його перевершувати. У результаті - крах, банкрутство [37].

В рамках ситуаційного підходу до управління також важливе значення має поняття **невизначеності**, що розуміється як постійна мінливість умов функціонування організації, поведінки конкурентів, споживачів і інших суб'єктів зовнішнього середовища, що вимагає створення адаптивних, швидко реагуючих управлінських механізмів. З позицій ситуаційного підходу основним завданням управління є зниження невизначеності у функціонуванні підприємства [38].

Уперше «закон ситуації» був сформульований на початку 1920-х рр. М.П. Фоллет. Фоллет стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння їм необхідними знаннями; однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту.

Однак перетворення ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію почалося лише наприкінці 1950-х, завдяки результатам емпіричних досліджень Д. Вудворд. Саме тоді був здійснений синтез існуючих раніше концепцій на підставі теорії систем. В 1970-х рр. за рахунок використання основних положень теорії відкритих систем, результатів орієнтованих на практику досліджень і застосування різноманітної статистики були здійснені нові етапи. Концепція, що виникла в результаті, пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища.

Ситуаційний підхід - це не простий набір запропонованих до керівництва правил, це спосіб мислення. Він визнає концепцію загального для всіх організацій процесу управління, але при цьому підкреслює, що хоча в цілому цей процес однаковий, конкретні методи, які слід використовувати менеджеру в тій чи іншій ситуації, можуть суттєво варіюватися [39].

Ситуаційний підхід припускає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією і не існує визначеного уніфікованого ефективного управління в усіх ситуаціях. Результати одних і тих же управлінських дій в різних обставинах можуть бути зовсім різними. Оскільки існує безліч факторів як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не існує кращого способу управління. Тому менеджери повинні виходити з ситуації, в якій вони діють. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод який найбільше відповідає даній ситуації. Таким чином, за ситуаційного підходу реалізується основний принцип стратегічного управління - принцип адаптивності (здатність до оперативного пристосування до нових економічних, правових та інших умов, що склалися на підприємстві) [40].

Ситуаційний підхід впливає з системного підходу до управління та вважається його продовженням. При цьому розглядається не система взагалі, а конкретна ситуація, що в ній виникла. Остання передбачає певний набір обставин, (змінних), які суттєво впливають на організацію в даний час.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення (рис. 2.7).

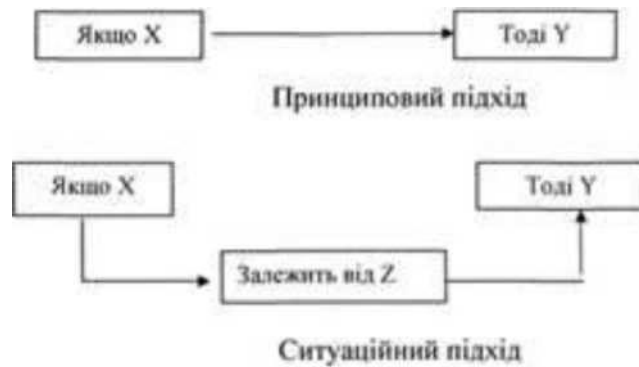


Рис. 2.7. Співставлення принципового та ситуаційного підходів [39].

Одне із завдань ситуаційного підходу - зрозуміти, як організація реагує на мінливі умови і специфічні обставини і яким чином можна формувати типи організацій, системи і процеси управління, найбільш відповідні специфічним ситуаціям.

Базовими елементами концепції ситуаційного менеджменту є:

1. Основні ситуаційні фактори:

- стан зовнішнього середовища;
- стан внутрішнього середовища в організації (якісно-кількісний склад персоналу, взаємини, клімат в колективі, стилі управління, культура, якість функцій управління і їх реалізації, ресурси і їх взаимоувязка і т.п.).

2. Ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення, який орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому ймовірність появи стандартних однакових ситуацій (з огляду на практично незліченну множину варіантів поєднання ситуаційних фактів) вкрай мала. Ситуації, при яких фактичний хід виробництва роботи значно відрізняється від запланованого (перевищує певні межі, встановлені плани) на даний момент часу.

3. Існуюча в організації технологія прийняття і реалізації рішення. Можливість створення ситуаційної підсистеми управління.

4. Роль особистості, індивідуальності стилю керівництва соціотехнічної системи. Людський фактор.

5. Аналіз ситуацій - вивчення параметрів керованого об'єкта, сформованих зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці та реалізації рішення.

Оскільки ситуація може змінюватися, керівництво повинно вирішувати, як необхідно відповідно змінити організаційну структуру, щоб зберегти ефективність роботи організації.

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації більш ефективно [37].

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями й всередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі зміни ситуації і як вони впливають на ефективність організації. Методологія ситуаційного підходу передбачає, що керівник повинен:

- бути знайомий з засобами професійного управління, розуміти процес управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і т. ін.;
- передбачити можливі *наслідки*, як позитивні, так і негативні, так як кожна концепція і методика управління має сильні і слабкі сторони;
- правильно інтерпретувати *ситуацію*. Необхідно визначити, які фактори є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки їм.
- вміти прив'язувати конкретні прийоми до певного середовища діяльності, які викликали б найменший негативний ефект, давали б найменше недоліків,

забезпечили *раціональний шлях* при цих обставинах [39].

На основі викладеного, концепція рішення ситуаційних завдань менеджменту полягає в наступному: кожному типу конкретної ситуації, що виникає в організації, повинна відповідати своя послідовність процедури управління з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Цим забезпечується можливість адаптації структури управління до динамічно мінливих умов функціонування підприємства, зовнішнього середовища і його елементів. Таким чином, концепція полягає в розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення та вирішення проблем, що виникають на всіх етапах функціонування виробничої системи.

За допомогою ситуаційного підходу керівник намагається визначити, значимі перемінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації. Всі фактори впливу можна згрупувати за двома основними класами: внутрішні і зовнішні змінні.

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, які по суті є результатом управлінських рішень. До числа основних внутрішніх змінних відносяться цілі, структура, трудові ресурси, обладнання, матеріальні запаси, технологія і культура організації. Саме варіативність внутрішніх змінних зумовлює можливість вирішення проблеми гнучкості і адаптивності до зовнішнього середовища.

При аналізі *зовнішніх змінних* зазвичай виділяють:

- **змінні прямого впливу**, тобто ті, які безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі прямий вплив операцій організації (постачальники, закони і державні органи, споживачі, конкуренти і власники);

- **змінні непрямого впливу**, тобто ті, які опосередковано, а не прямо впливають на операції організації і не відчують на собі прямий вплив операцій організації (економічне оточення і політичне середовище, технологічне, соціально-культурне і міжнародне оточення).

Реалізація ситуаційного підходу в менеджменті передбачає конкретний алгоритм дій, який складається з чотирьох послідовних видів діяльності:

- 1) Визначення специфічності (нетиповості, особливості) ситуації;
- 2) Прогнозування можливих результатів використання конкретних прийомів для даної ситуації;

- 3) Створення «рейтингу змінних». Це означає, визначення факторів впливу і вибудовування їх у порядку значущості (важливості);

- 4) Вплив на головні змінні [28].

«Бізнес-ситуація» - це перелік подій і проблем, що фактично стоять перед особою, яка приймає рішення, з орієнтацією на інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище. Зміна зовнішніх і внутрішніх змінних свідчить про виникнення нової ситуації, яка вимагає адекватної реакції особи, яка приймає рішення.

Управління процесами і об'єктами в будь-якій області людської діяльності характеризується невизначеністю і конфліктами. Ці проблеми бувають часто настільки складними, що вірні рішення вимагають великої підготовчої роботи для вибору оптимального варіанту. Одним з перспективних і результативних методів отримання вірних рішень в таких випадках є метод вивчення господарських і виробничих ситуацій.

У вітчизняній і зарубіжній практиці навчання менеджерів в останні роки знаходить широке застосування метод вивчення господарських і виробничих ситуацій - «кейс-стаді» («Case study»).

Суть методу полягає в тому, що слухачі знайомляться з описом конкретної ситуації, що склалася на підприємстві, визначають проблему, закладену в ситуації. Після виявлення проблем розробляються кілька альтернативних курсів дій і розглядаються можливі позитивні і негативні наслідки кожної дії. Нарешті, виробляється найбільш вірний варіант рішення. Таким чином, процес вироблення рішення становить сутність методу конкретних ситуацій [41].

Отже, реалізація ситуаційного підходу вимагає від менеджерів глибоких і широких знань, вміння швидко орієнтуватися в мінливій обстановці, організовувати підлеглих, творчо

підходити до справи [42].

Необхідно відзначити, що до сьогодення багато аспектів ситуаційного менеджменту не розроблені, немає випробуваних методів і прикладів ситуаційного управління, відсутня класифікація ситуацій [43].

- *Системний підхід*

Посилення взаємозв'язку всіх сторін діяльності організації (виробничої, фінансової, маркетингової, соціальної, екологічної та ін), а також розширення, ускладнення і інтенсифікація як внутрішніх, так і зовнішніх відносин привело до формування в середині ХХ століття системного підходу до управління.

У 1937 році біолог Людвіг ван Берталанфі (1901-1972 рр.) поставив завдання розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі. На його думку, відповідні знання (наукові дисципліни) мають схожі риси, які можна подати у вигляді «моделі загальної системи». Проте жодна з наук не охоплює всю сукупність знань, оскільки відображає тільки певну частину реальності. Л. Берталанфі шукав паралелі в різних дисциплінах, щоб узагальнити їх у теоретичну структуру. Результатом його пошуків стало виявлення рис, властивих усім наукам. Такими рисами системного бачення світу були:

- вивчення цілого, або «організму»;
- розуміння організму як «стійкого стану» його складових частин;
- усі частини організму (системи) «відкриті» для впливу свого оточення й теж впливають на оточення.

Ці ідеї використовував засновник кібернетики Норберт Вінер (1894-1964 рр.), який прийшов до висновку, що системи контролюють себе за допомогою комунікацій. Комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватися до свого оточення [44].

Сьогодні ці теорії були адаптовані і для інших наук і системна концепція використовується в багатьох галузях сучасної науки, в тому числі і в менеджменті.

Система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Основні особливості системи [45]:

1. Цілісність. Властивості системи не зводяться до суми властивостей її елементів і з'являються тільки в результаті системної взаємодії об'єднаних елементів.
2. Залежність. Кожен елемент системи, його властивості та відносини залежать від їх місця і функцій (значення, призначення) всередині цієї системи.
3. Структурність. Способи розміщення елементів системи в просторі і в часі завдяки фіксації мережі зв'язків і відносин між ними.
4. Межі системи. Систему можна виділити (відмежувати) з навколишнього середовища шляхом визначення її кордонів.
5. Ієрархічність. Частини, підсистеми та елементи системи ранжовані і в певному порядку розділені по рівнях.

Теорія загальних систем посіла гідне місце в теорії менеджменту лише у 60-х роках ХХ ст. Вона замінила старий процесний підхід до управління, побудований на розумінні управлінської діяльності як функціонально обумовлених елементів, що впливають один із одного, системним підходом. При такому підході управління стало розглядатися як багатопланове, комплексне і динамічне явище, покликане забезпечити взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім оточенням [44].

Вперше організацію як соціальну систему розглянув американський дослідник Честер Бернард, який сформулював наступні основні функції менеджменту: визначення цілей організації, підтримання зв'язку між її елементами і забезпечення ефективного функціонування елементів.

Відповідно до системного підходу, всі організації є системами. Існує два основних типи систем:

- замкнута система має жорсткі фіксовані межі, її дії незалежні від середовища, що

оточує систему;

- відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Відкрита система залежить від інформації, енергії, матеріалів та інших факторів, що впливають на систему із зовнішнього середовища. Відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна це робити для забезпечення свого функціонування.

Організації теж являють собою відкриті системи, так як функціонування і виживання будь-якої організації залежить від зовнішнього середовища. Організацію неможливо розглядати як закриту систему в силу того, що її діяльність не можна відокремити від взаємодії із зовнішнім середовищем.

Організації взаємопов'язані із зовнішнім середовищем і та мають суттєву залежність від нього, що проявляється в необхідності одержання ресурсів для свого функціонування і розширення кола споживачів, що використовують результати діяльності організації. Організація на може залишатися ізольованою, їй необхідно взаємодіяти з іншими системами (суспільні організації, постачальники, замовниками, державними органами тощо) для забезпечення належних умов існування та розвитку [46].

Ентропія - універсальна властивість всіх систем, що відображає їх тенденцію до поступового «виснаження» і смерті. За відсутності ресурсів і енергії, що надходять із зовнішнього середовища, система рано чи пізно « гине ». Організації повинні здійснювати безперервний моніторинг середовища, в якому вони знаходяться, підлаштовуватися до змін, що відбуваються в ній, і постійно знаходити нові ресурси. Завдання менеджменту полягає в організації таких взаємодій компанії і середовища, які дозволяють зменшити ентропію [47].

Множина елементів, з яких складається система, носить назву системоутворюючих елементів. Ця множина включає: реалізовані в системі функції, входи, виходи, правила перетворення входів в виходи, суб'єкти праці, засоби праці, і зв'язки (рис.2.8) [48].



Рис. 2.8 Процес функціонування організації як відкритої системи [49].

Організація отримує із зовнішнього середовища інформацію, капітал, сировину, матеріали. Ці компоненти називаються входами. В процесі своєї діяльності організація обробляє ці входи, перетворюючи їх в продукцію або послуги. Ця продукція і послуги є виходами організації, які вона виносить у навколишнє середовище. Якщо система управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість входів. В результаті з'являються додаткові виходи, такі як прибуток, збільшення частки на ринку, збільшення обсягу продажів, зростання організації.

Процес управління організацією, здійснюваний з використанням механізмів менеджменту, є цілеспрямованим і раціональним процесом. В результаті цього процесу здійснюється трансформація початкової ситуації на вході системи в бажану ситуацію на її виході, яка визначається стратегічним управлінням, спрямованим на досягнення певних цілей організації. Для оптимальності і цілеспрямованості процесу повинна бути забезпечена реалізація необхідної функції управління.

В основі системного підходу в менеджменті лежить ідея декомпозиції та інтеграції

системи, її підсистем і елементів при аналізі взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем та прийнятті управлінських рішень, що забезпечують комплексний підхід до її функціонування та отримання бажаного результату з урахуванням сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Декомпозиція системи, що реалізується в рамках системного підходу, є основним способом, що дозволяє проникнути в суть конкретного об'єкта, проблеми, не порушуючи комплексного підходу при формуванні управлінських рішень. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між елементами системи (тобто організації) і конкретними факторами зовнішнього середовища в їх взаємозв'язку. Декомпозиція та структуризація системи, її підсистем і елементів в поєднанні з інтеграцією оцінки наслідків прийнятих рішень є головними інструментами системного підходу при складній роботі з управління організацією. Управлінські дії не просто функціонально впливають одна з одною, а всі без винятку впливають одна на одну як безпосередньо, так і опосередковано. Тому зміни в одній ланці організації неминуче викликають зміни в інших і, в кінцевому підсумку, в організації в цілому. Тому кожен керівник, приймаючи власні рішення, повинен враховувати їх вплив на загальні результати.

Вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності, вимагають також дотримання таких найважливіших **принципів системного аналізу (системного підходу)** [50]:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;
- слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;
- необхідне виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілі;
- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми).

Основні цілі організації при використанні системного підходу до управління полягають в [50]:

- усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;
- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;
- пошуку критичних чинників успіху організації;
- забезпеченні чинників стабільності функціонування організації;
- забезпеченні адаптивності роботи організації.

Таким чином, сутність системного підходу до менеджменту полягає в тому, що він підкреслює взаємозв'язок і взаємозалежність окремих частин організації, а також організації і зовнішнього середовища. Застосування теорії систем до управління дозволяє побачити організацію в єдності її складових частин, які нерозривно переплітаються з зовнішнім світом. При цьому необхідно мати на увазі, що системний підхід - це спосіб мислення по відношенню до організації та управління, що допомагає керівникові краще зрозуміти організацію і більш ефективно досягти її цілей.

Тема 3. ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 *Методологія менеджменту: закони, закономірності та принципи.*

3.2 *Японська модель менеджменту.*

3.3 *Європейська модель менеджменту.*

3.4 *Американська модель менеджменту.*

3.5 *Методологія менеджменту: закономірності та принципи.*

В процесі розвитку науки менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями — закони, закономірності та принципи. В своїй діяльності менеджери керуються загальними філософськими, соціальними, економічними законами та специфічними законами і закономірностями, характерними для науки управління і менеджменту [14].

У найбільш загальному виді формування законів менеджменту схематично наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема формування системи законів менеджменту [51].

В науці під **законом** розуміють необхідне, суттєве, стає співвідношення, що повторюється між окремими явищами [52].

Закони менеджменту - це встановлені на основі досвіду, практичної діяльності, виявлені шляхом наукових досліджень об'єктивні, стійкі, істотні та повторювальні причинно-наслідкові зв'язки, взаємозв'язки між економічними, соціальними явищами, процесами, відносинами в процесі менеджменту.

На основі досліджень науковців у галузі менеджменту сформульовано наступні закони менеджменту, які становлять базис сучасного менеджменту.

Загальні соціальні закони: циклічності соціальних процесів, організації соціального життя на основі базових цінностей, соціальної стратифікації, відповідності організаційної й національної культури.

Економічні закони — це закони: попиту, пропозиції, прибутковості, спадаючої дохідності.

Організації - це соціотехнічні системи відкритого типу, тому їх діяльність підпорядковується економічним законам розвитку формацій та соціальної взаємодії між елементами суспільства (соціумами). Ці закони носять об'єктивний характер, тобто, як і закони природи, не залежать від свідомості, волі людей, від того, знаємо ми про їх існування

чи не знаємо, більше того, навпаки, вони визначають поведінку та наміри людей. Свідоме використання соціальних, економічних законів в процесі здійснення управлінських функцій та прийнятті управлінських рішень дозволяє приводити діяльність людей у відповідність до об'єктивних умов розвитку [53].

Серед основних **законів менеджменту** можна виділити такі:

- закон спеціалізації управління, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях;
- закон інтеграції управління - це закон, що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності. Інтегруючими чинниками можуть виступати завдання, цілі, інтереси, вимоги ринку;
- закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.
- закон демократизації управління, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування. Поняття "промислова демократія" характеризує високий ступінь участі працівників в управлінні підприємством, партнерські відносини між керівником і працівником;
- закон пропорційного розвитку систем управління - спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації (виробничої, соціальної, фінансової, інноваційної тощо);
- закон економії часу в процесі управління, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці. Тобто, цей закон виступає як закон управління часом. Вирішення будь-якого питання у менеджменті в проміжок період часу завжди позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. У цьому процесі провідна роль належить використанню інноваційних технологій, особистості керівника, менеджера з інноваційним типом мислення [54-55].

Законам менеджменту властиві свої особливості і своя специфіка. Можна виділити дві **особливості законів** менеджменту:

- по-перше, суб'єктивна форма їх прояву;
- по-друге, динамічність внаслідок вкрай динамічного і мінливого економічного життя.

Суб'єктивна форма прояву законів менеджменту полягає в тому, що ці закони діють не поза, а через думку і дії людей, через їх вчинки.

Закони менеджменту, на відміну від законів природи не належать до всезагальних. Вся справа в тому, що природа людини як розумної істоти проявляється в її економічній, соціальній поведінці, обумовленій не тільки об'єктивними законами, але й суб'єктивною волею людей. Вони не носять абсолютного характеру, окремі люди й групи людей можуть у своїй діяльності відхилятися від лінії, що диктується законами менеджменту. Тому закони менеджменту, що виявляють лише найбільш загальні, типові властивості й ознаки процесів циклу менеджменту варто вважати скоріше закономірностями, ніж законами [53].

Поряд із законами менеджменту виділяють і закономірності. Закономірності менеджменту - об'єктивні, стійкі зв'язки між управлінськими процесами та явищами. Вони являють собою логічні форми відображення реальної практики управління [54].

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалювати існуючу

систему;

- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;
- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності [14].

Серед основних закономірностей менеджменту виділяють такі:

- 1) процесу менеджменту;
- 2) методів та функцій менеджменту;
- 3) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- 4) управлінських рішень;
- 5) залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера);
- 6) розвитку менеджменту та інші [54].

Поряд із законами і закономірностями менеджменту важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Принципи менеджменту — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Універсальні принципи менеджменту:

- відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- керівна установка, визнана суспільством [53].

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

- **Принцип системності** - організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
- **Принцип цілеспрямованості** - це спрямовування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.
- **Принцип урахування потреб та інтересів** - задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.
- **Принцип ієрархічності** - передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.
- **Принцип взаємозалежності** - передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.
- **Принцип активізації** спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін
- **Принцип динамічної рівноваги** - передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.
- **Принцип економічності** - передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.
- **Принцип єдиновладдя** - передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа - керівник, управлінець

3.2 Японська модель менеджменту.

Причиною ідентифікації японської моделі менеджменту як однієї з найбільш успішних є динамічний розвиток економіки Японії після Другої світової війни та завоювання японськими підприємствами першості не лише на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках.

На феномені японського управління позначилися обмеженість, а то і відсутність деяких найважливіших природних сировинних ресурсів. Наступною передумовою стали особливості загальнонаціонального механізму регулювання економіки. В Японії неможливе превалювання приватного бізнесу чи держави у відносинах взаємного регулювання: держава і приватний бізнес - партнери, які послідовно виконують свої функції [58]. Також значною мірою на формування японської моделі менеджменту вплинули історичні, поведінкові та культурні традиції. Японську систему управління можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій.

Японська модель менеджменту запозичила багато підходів із загальносвітової теорії і практики менеджменту, в першу чергу, американської. Проте японський менеджмент принципово відрізняється від американського і характеризується орієнтацією на людський фактор, соціальні та культурні цінності країни. Японська модель менеджменту поєднує дві важливі психологічні особливості японців - консерватизм (прихильність до культурних традицій) та радикалізм (прагнення інновацій, оновлення виробництва). В Японії необхідним є вміння працювати в команді, а група вважається важливішою за індивіда. Цей принцип сформувався під впливом ідей китайського філософа Конфуція [59].

На думку японського спеціаліста з менеджменту Хідеки Йосехари, існує шість характерних ознак японського менеджменту:

1) гарантія зайнятості та довіри до працівників. Ці гарантії ведуть до стабільності трудових ресурсів і зменшують плинність кадрів. Стабільність слугує стимулом для працівників та службовців, вона гармонізує взаємовідносини рядових працівників із керівництвом. Звільнившись від загрози звільнення і маючи реальну можливість підвищення, працівники намагаються встановити добрі стосунки із колективом, а також із керівниками, що, на думку японців, є необхідним для покращення діяльності компанії. Стабільність дає можливість кількісного збільшення управлінських ресурсів з одного боку, і свідомого направлення їх активності на цілі, які мають більш важливе значення, ніж підтримка дисципліни з іншого.

2) гласність і цінність корпорації. Коли всі рівні управління і працівники починають користуватися єдиною базою інформації щодо політики і діяльності фірми, формується атмосфера участі і загальної відповідальності, що в свою чергу покращує взаємодію і підвищує продуктивність. В даному випадку зустрічі і конференції, в яких беруть участь інженери та працівники адміністрації, дають суттєві результати. Японська система управління також намагається створити, загальну для всіх працівників фірми, базу розуміння корпоративних цінностей таких, як пріоритет якісного обслуговування, співпраця працівників та адміністрації, співпраця і взаємодія окремих відділів. Управління прагне постійно прищепити і підтримувати корпоративні цінності на всіх рівнях;

3) управління, що базується на інформації. Збору даних та їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва та якісних характеристик продукції надається особливе значення. В багатьох фірмах, які виготовляють електротехніку, використовують систему збирання інформації при якій можна виявити, коли певний прилад було продано, хто відповідає за справність того чи іншого вузла. Таким чином виявляють не тільки винних у несправності, а головне - причини несправності і приймають міри для запобігання таким випадкам у майбутньому. Керівники щомісячно перевіряють

статті доходів, обсяг виробництва, валовий дохід, щоб визначити, чи досягають числа заданих показників, а також щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) управління, орієнтоване на якість. Президенти фірм та керівники компаній в Японії часто говорять про необхідність контролю якості. Тут еталоном виступає відома система «Канбан», розроблена Кіітіро Тойотою, засновником однойменного бренду. Ідея «Канбан» в тому, що всі виробничі операції повинні виконуватися точно в термін, будь-якими засобами. В процесі роботи кожен співробітник відноситься до колеги як до клієнта, тому на наступний етап продукція поставляється в максимально якісному вигляді.;

5) постійна присутність керівників на виробництві. Щоб швидко впоратись із труднощами і для допомоги у вирішенні питань по мірі їх виникнення, японці часто розміщують керівний персонал у виробничих приміщеннях. В міру вирішення кожної проблеми вносяться певно нововведення, що в свою чергу призводить до накопичення додаткових «новинок» у виробництві. В даній країні для сприяння додатковим нововведенням широко використовують систему новаторських пропозицій та систему гуртків якості;

6) підтримка чистоти та порядку. Одним із важливих факторів високої якості японських товарів є чистота та порядок на виробництві. Керівники японських компаній намагаються встановити такий порядок, який може слугувати гарантією якості продукції і здатен підвищити рівень виробництва завдяки чистоті та порядку [60].

Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії «Ми всі одна сім'я», тому найважливіше завдання японських менеджерів - встановити нормальні відносини з працівниками, сформулювати розуміння того, що робітники і менеджери - одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягли найбільшого успіху. Японці називають організацію «ути», що означає «будинок, сім'я», і переконані, що можна змінити світогляд, розлучитися, змінювати прізвище і ім'я - неможливо лише зрадити фірмі.

Практика показує, що працівники, які тривалий час працюють разом, створюють атмосферу самомотивації і самостимулювання. Управління при цьому носить в основному рекомендаційний характер - у цих умовах не слід занадто чітко визначати коло обов'язків кожного, тому що кожен готовий робити те, що необхідно.

У будь-якому колективі існує чітка і всім зрозуміла мета, яка згуртовує персонал фірми в колектив одностайних, налаштованих на рішення центральної задачі, досягнення мети, якій підпорядковане все.

Кожен японський службовець дуже тісно ототожнює себе з фірмою, в якій працює, і переконаний у власній значущості і незамінності для своєї компанії. Не випадково для японців слово «професія» ототожнюється з роботою, а практично означає організацію (фірму), де вони працюють: японський працівник у відповідь на питання про його заняття називає компанію, де він працює.

Японська система управління прагне посилити ототожнення працівника з фірмою, доводячи його до ступеня жертвності в ім'я інтересів фірми: службовці японських компаній рідко користуються днем відпочинку або вихідним днем, беззастережно виконують понаднормову роботу, не використовують повністю оплачувану відпустку, вважаючи, що в іншому випадку вони будуть демонструвати недостатню відданість компанії.

Пов'язаний різними зобов'язаннями по відношенню до фірми і з огляду на різноманітні матеріальні стимули, співробітник не може залишити компанію, не втративши основної частини привілеїв, або знизити інтенсивність праці з побоювання бути обійденим іншими, переведеним на менш престижну роботу і т.д. В результаті на японських фірмах майже не спостерігається плинності кадрів.

Постійно наголошуючи кожному працівникові, що його особисте благополуччя залежить від результатів діяльності фірми, використовуючи матеріальні і духовні стимули, в тому числі чималі виплати працівникам на соціальні цілі, японський менеджмент домагається високої інтенсивності і продуктивності праці [61].

Основними відмінними рисами, що відрізняють японську модель менеджменту є:

- організаційна побудова фірм,
- визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності,
- вирішення кадрових питань,
- підвищена увага до якості продукції,
- колективний характер прийняття рішень;
- система соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Управління виробництвом, діяльністю японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак в японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі відділення менш самостійні при вирішенні виробничих питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, суттєвими елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, розроблення і прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформувався специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і жорсткої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає:

- участь менеджерів середнього рівня в розробленні рішень шляхом погодження та обговорення проектів з керівниками і персоналом відповідних відділень;
- дотримання принципу однаковості в прийнятті рішень;
- відсутність чітких посадових інструкцій, які б визначали обов'язки працівників, оскільки зміст їхньої діяльності може змінюватися і зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції [62].

Для японських фірм (компаній) характерна еластична організаційна структура, що дозволяє їй завдяки системі внутрішньофірмової мобільності і переведення працівників відносно легко і вдало адаптуватися до нових умов.

Відмінною рисою японської організації і те, що у ній, зазвичай, немає досить чіткого розмежування рівнів влади та відповідальності. У японських компаніях всі рішення щодо ключових питань приймає президент і рада директорів, а збори акціонерів відіграють переважно формальну роль. Японський підхід базується на кооперації та співробітництві керівників різних рівнів, на пошуку взаємоприйнятних рішень та консенсусу, за одночасно жорсткої централізації прийняття рішення. Для японської компанії характерний низький ступінь формалізації управлінських процесів. Немає чітко розписаних, детально розроблених посадових обов'язків, інструкцій. Це означає, що формальна організаційна структура управління в японському варіанті не опрацьована детально в шкалі розподілу прав та обов'язків, а спрямована на забезпечення діяльності певних структурних ланок. При такій побудові схеми, як правило, відсутні чіткі процедури прийняття управлінських рішень, як і детальні посадові інструкції, а керуючим надається значна самостійність у вирішенні оперативних питань у своєму підрозділі при чіткій орієнтації на основні цілі, які стоять перед фірмою.

В японських управлінських структурах дуже велика роль належить органам, що забезпечують горизонтальні зв'язки на різних рівнях управління, - різного роду постійно діючі наради керівників різних рангів. Найчастіше виходить так, що дійсний розподіл повноважень у межах підприємства не відповідає формальній організаційній схемі, тобто. вищі керівники делегують практично всі свої повноваження щодо вирішення оперативних завдань своїм підлеглим, які при цьому намагаються проявити себе з найкращого боку. Рівень відповідальності прямо пропорційний їхньому рівню повноважень. Менеджери середньої ланки не мають особливих привілеїв [63].

Основним у системі стратегічного управління є визначення цілей, на підставі яких здійснюється довгострокове планування. Довгостроковий план японської компанії (на період понад 5 років) досить деталізований і передбачає: цілі компанії загалом, прогнозування середовища та аналіз конкуренції, проблеми й можливості фірми, розробка нового продукту та ін. Такий план є основою «триєдиного» плану, до якого належать середньостроковий (на 3

роки) та річний плани. Середньостроковий план містить такі показники: цілі торгівлі, прибутку й капіталу, найважливіші пункти діяльності, план якісних змін [62].

Національна специфіка кадрової політики полягає в системі довічного найму. Довічним наймом охоплено приблизно 35% робочої сили Японії, що відповідає чисельності зайнятих у великих компаніях і державних установах. Суть довічного найму полягає в тому, що працівників приймають один раз в рік, як правило весною, коли молодь закінчує навчальні заклади. Якщо працівника прийняли на роботу, то він залишається в цій організації до офіційного виходу на пенсію. Працівник не може бути звільнений ні за яких обставин, крім здійснення ним тяжкого карного злочину, або банкрутства підприємства. Просування по службі в Японії насамперед залежить від віку й стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Службовець, що перейшов в іншу компанію, втрачає виробничий стаж й починає все спочатку [64].

Досить складною є система мотивації трудової активності працівників, в якій виявляється національний характер японців. Основою мотивації є гармонізація праці та капіталу. Японія першою в світі почала розвивати так званий менеджмент «з людським обличчям». У бідній на природні ресурси країні традиційно застосовується принцип «Наше багатство — людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного їх використання.

На японських підприємствах стимулювання праці поділяють на матеріальне та нематеріальне. В матеріальному стимулюванні виділяють такі моменти: головне місце належить заробітній платі. На неї японські фірми виділяють в середньому 85% коштів, які витрачаються на робочу силу. Місячний заробіток доповнюється преміями, які виплачуються двічі рази на рік понад тарифний заробіток за встановлений робочий час, та понаднормовими доплатами. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї.

На японських фірмах встановлена система оплати праці залежно від стажу роботи. Всім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка щороку доповнюється надбавками за досвід. Заробітна плата управлінського персоналу перевищує заробітну плату нових працівників у 7-8 разів. Принцип старшинства є мірилом досягнень під час нарахування оплати праці. Для щорічного підвищення враховуються майстерність, посада та освіта працівника. Однак усі ці фактори не є основними, оскільки визначальними залишаються вік працівника і стаж його роботи на фірмі. Щоб набути рівня кваліфікації, який дає можливість претендувати на вищу оплату праці, необхідно відпрацювати певний час на підприємстві, вивчити його проблеми й навчитися долати їх або пропонувати можливі варіанти вирішення. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. У той же час вища освіта дає значно більше можливостей для участі у розв'язанні виробничих проблем, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим колом професій і трудових навичок. Тому працівники з вищою освітою набагато швидше просуваються по службі, ніж без освіти, виходять на нові рівні оплати праці.

Японські підприємства залежно від їх розмірів і можливостей пропонують працівникам різноманітні пільги. Надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду до місця роботи, медичне та соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомашин, забезпечення харчуванням, видачу премій та цінних подарунків тощо.

На підприємствах Японії застосовується розгалужена система нематеріального (морального) стимулювання працівників, яка передбачає:

- просування за службовою ієрархією залежно від стажу роботи, освіти й віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує конфлікти всередині колективів, забезпечує стабільність тощо;
- принцип пожиттєвого найму, який гарантує стабільність становища працівника у фірмі, відсутність побоювання втратити роботу, забезпечує можливість розвитку

- особистості;
- організація розважальних заходів, групові виїзди на природу та різноманітні вечори, сприяння організації сімейних свят — весіль, ювілеїв;
- культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії. Для цього в кожній фірмі є спеціальна форма одягу, девізи, гімни, різні ритуали, зібрання;
- забезпечення працівників роботою відповідно до їхнього потенціалу, можливості самореалізації, здібностей та вподобань.

Кожне підприємство вважає своїм обов'язком нести певні видатки, щоб створити у працівників конструктивний настрій. Керівництво японських фірм переконане, що витрачені на працівників кошти та увага до них компенсуються їх трудовою активністю. У свою чергу, активність компанії під час стимулювання працівників є ефективною рекламою, що приваблює молоді й талановиті кадри [62].

Що стосується кар'єрного зростання, то ключові показники тут - вік співробітника і його стаж роботи в компанії. Тобто, виконавчий і працьовитий співробітник впевнений у своєму майбутньому [65].

Іншою важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання приводить до постійного вдосконалювання майстерності. Кваліфікований японський робітник витрачає на професійну підготовку в шість разів більше часу, ніж робітник американської компанії. Практично кожен працівник японської компанії незалежно від рівня освіти та займаної посади бере участь в діяльності різних курсів підвищення кваліфікації. Крім високих професійних якостей останнім часом прищеплюється, виховується або виробляється у кожного працівника здатність в максимально короткі терміни пристосовуватися (адаптуватися) до умов виробничої діяльності, які постійно змінюються і ускладнюються [65].

У японських компаніях рідко шукають досвідчених співробітників, тому що простіше і вигідніше всьому навчити нового фахівця на місці. Також заохочується створення «трудових династій», коли діти буквально «успадковують» спеціальність батьків. Родич прийнятого працівника несе за нього особисту відповідальність, по суті, він виконує функції менеджера з персоналу, але стосовно до одного конкретного співробітника. Крім того, наявність родинних зв'язків закономірно згуртовує колектив [58].

Для багатьох японських фірм характерна ротація персоналу, яка полягає в тому, що приблизно через кожні 3-5 років відбувається масштабне перенавчання персоналу на нові спеціальності в рамках основної професійної діяльності. Змінюється не тільки посада, а й підрозділ. Ротації персоналу приділяється велика увага, оскільки, на думку японських фахівців, тривале перебування працівника на одній і тій же посаді викликає втрату інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності і виконавської дисципліни. Подібна регулярна ротація персоналу дає змогу вирощувати професіоналів усередині компанії, в багатьох випадках є можливість вирішити проблему взаємозамінності, а крім того, є додатковим фактором мотивації. Ротація відбувається без згоди працівника з метою розширення його кругозору, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції. Метою навчання під час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних з різних напрямів роботи підприємства, фірми. В результаті кожен службовець опановує 5-6 спеціальностей і стає професіоналом широкого профілю [66].

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю. На якість виробленого виробу впливає велика кількість різноманітних факторів. Ступінь впливу кожного з них можна врахувати тільки за допомогою статистичних методів, що дозволяють виявити причини браку і дають можливість регулювати технологічний процес, в якому появу дефектів зводиться до мінімуму. В основі цієї системи лежить концепція «тотального контролю за якістю в рамках фірми». Контроль за якістю охоплює всі стадії виробництва. З цієї причини у всіх сферах японської економіки зараз діють групи (гуртки) якості, які вирішують всі проблеми, починаючи від технологічних і закінчуючи соціально-економічними.

Гурток якості - це невеликі групи співробітників (від 4 до 10) будь-якої організації, які регулярно зустрічаються протягом робочого періоду, щоб виявити, проаналізувати і обговорити шляхи поліпшення якості та продуктивності праці [67].

Найважливішим організаційним аспектом всіх структур управління японських організацій є група. Для японської системи управління характерні групове стимулювання і групова відповідальність.

Кожна японська фірма складається з безлічі груп. Групова атмосфера уніфікує поведінку людей, націлює їх на вирішення завдань, що стоять перед фірмою. На японських підприємствах функціонують робочі групи по 4-6 осіб і більш. Оптимальною визнається група в 10-20 осіб, тому що в ній забезпечуються контакти учасників і їх взаємодія при виконанні трудових операцій.



Рис.3.2 Модель організаційної поведінки японських менеджерів: «правило консенсусу» [68].

Відчуття приналежності до групи так сильно укорінилося в психології японців, що поза нею вони не мислять свого існування. Групу утворюють сім'я, родичі, друзі і так далі. На виробництві це робоча група. На японських підприємствах суперництво між окремими працівниками не заохочується; вважається, що це вносить до їх поведінки розлад, породжує антагонізм, культивує індивідуалістичні схильності, підриває єдність групи. Разом з тим всемірно стимулюється суперництво між групами (групова конкуренція). Японці вважають, що в умовах групового суперництва зростають і зміцнюються всі групові чесноти, але головне - солідарність членів групи.

В результаті спільної діяльності у членів робочих груп виникає відчуття автономії, свободи поведінки. У таких умовах атмосфера групи сприймається її членами як щось близьке, зрозуміле. Тому завдання групи, які витікають із загальних завдань фірми, стають для членів групи "своїми". Групова орієнтація породжує у японця відчуття залучення до діяльності тієї організації, в яку входить його група. Оскільки група не може функціонувати сама по собі, вона тяжіє до вищої форми соціальної спільності, уподібнюючи цій спільності свої соціальні цінності і свою психологію. Група приймає цілі і завдання цієї спільності, націлюється на діяльність, сприяючи її піднесенню і консолідації. Словом, група і всі її члени ідентифікують себе зі своєю організацією. Так відбувається усюди, різниця тільки в ступені виразності цих феноменів. У японців вона найвища. Це добре помітно по поведінці японців.

Корпоративний дух фірми, головною складовою якого є відданість ідеалам, виховується через систему залучення працівника до справ фірми, її атмосфери, завдань, місії і так далі. В Японії з цією метою широко використовуються різні методи і прийоми. Кожна компанія має свою форму робочого одягу, девіз, нерідко гімн. Скрізь практикуються цілеспрямовані ритуали, всілякі збори, конференції. Для японців важливий не просто робочий

одяг, а саме форма. Надівши її, працівник немов одягається в мундир специфічних обов'язків [58].

В кожній групі є старші та молодші, що розрізняються за віком, стажем роботи і досвідом. Молодші в групі беззастережно сприймають авторитет старших, надають їм знаки уваги і поваги, підпорядковуються старшим. Групи орієнтовані на цілі і завдання фірми. Працюючи на цілі фірми, кожен японець розуміє, що він працює на групу і на себе. Японці, високо цінують групові відносини, особливо уважно відстежують своє положення в групі, чуйно реагують на зміну кожної людини групи і намагаються не переступити окреслені для кожного з них кордони.

В Японії існує система групового прийняття рішень "ринги". Згідно їй відповідальність за прийняття рішення не персоніфікована, за прийняте рішення несе відповідальність вся група. Сутність системи "ринги" в тому, що рішення повинні прийматися шляхом консенсусу. Система вимагає, щоб рішення було прийнято усіма. Якщо хтось проти, пропозицію повертається його ініціатору. Кожна пропозиція обговорюється в неофіційних групах, рішення ніколи не виноситься на офіційне обговорення без неформального. Цей метод передбачає повну однотайність, але потрібно розуміти, що це не вирішення більшості. Якщо повного однотайності немає, рішення не приймається. Якщо рішенням протиставлене думка невеликого меншини, його переконують поважати погляди інших [67].

Специфіка японського менеджменту, що враховує психологію людей і їхній соціальний статус і дозволила домогтися незвичайних успіхів у промисловості, сприяла вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою.

- *3 Європейська модель менеджменту.*

Розвиток європейської моделі менеджменту пов'язаний із процесами євроінтеграції та визначається багатонаціональною й багатокультурною природою Європейського Союзу. Чарльз Хенді (Charles Handy), перший професор із розвитку персоналу в Лондонській Бізнес Школі, зазначає, що до середини 1990-х років підготовка майбутніх лідерів у сфері менеджменту в європейських компаніях не вважалася необхідною - її розглядали як американський продукт. За його словами, перші європейські бізнес-школи, в т. ч. Лондонська Бізнес Школа, зуміли надати ваги професії менеджера, але вони знаходилися під впливом американської моделі менеджменту і не пов'язували бізнес-освіту із потребами суспільства [69]. Проте у подальші роки європейська модель менеджменту набула й специфічних рис.

Поняття «європейська модель менеджменту» стало широко використовуватися в зв'язку з розвитком Європейського Союзу. У нього включають сукупність спільних рис менеджменту Німеччини, Франції, Іспанії, Швеції, Швейцарії, Фінляндії, Нідерландів та інших держав Європи.

Аналізуючи практику європейського менеджменту, низка авторів зазначає, що будь - яка єдина європейська концепція управління відсутня. Кожна європейська держава має свої історичні, культурні та економічні шляхи розвитку і відповідно до цього розвивалися і закріплювалися національні риси менеджменту. У зв'язку з цим європейська модель представляється як сукупність національних моделей [68].

В цілому для європейського підходу до менеджменту характерні такі риси:

- значний вплив факторів багатонаціональності на процеси управління, корпоративну культуру та лідерство в європейських компаніях;
- значна увага перспективному і стратегічному плануванню;
- індивідуальний характер прийняття рішення;
- пріоритет індивідуальної відповідальності;
- строго формалізована структура управління;

- система контролю вибудовується строго відповідно до ієрархічної організаційної структури;
- концепція контролю побудована на індивідуальному контролі керівництва;
- кар'єрне зростання характеризується відносно високою динамікою, заснованою на швидкій оцінці праці;
- основною якістю керівника є професіоналізм;
- управління орієнтується на окрему особистість;
- оцінка ефективності системи управління заснована на індивідуальному результаті менеджера;
- підготовка кадрів орієнтована на формування складу вузькоспеціалізованих фахівців;
- основу оцінки персоналу складають особисті досягнення;
- висока трудова мобільність працівників, зайнятість орієнтована на короткий період;
- оплата праці здійснюється за індивідуальними показниками та досягненнями;
- якість праці спрямована на швидкість виробництва та його кількість.

При цьому виділяються самостійні варіації менеджменту в європейських країнах, де всі представлені риси якось опосередковуються через специфіку національної ділової культури: «британська модель прагматичного управління», «німецька модель професійного управління», «централізована модель французького менеджменту», «італійська модель сімейного управління», «шведська модель ангажованого управління» тощо.

Крім того, у кожній з цих моделей сьогодні проявляється ціла низка тенденцій, що підводять їх до універсалізації через необхідність функціонувати в умовах інтернаціоналізованої та глобалізованої економіки, коли прагнення зберегти національні традиції менеджменту, швидше, недолік, ніж фактор конкурентоспроможності [70].

• Британська модель менеджменту

Англійська модель менеджменту мала суттєвий вплив на розвиток інших європейських моделей. Великобританія була першою країною світу, в якій здійснився швидкий перехід від спеціалізації ручної праці до машинної техніки, підвищення кваліфікації робітників, а також винахідництво та впровадження інновацій у велике промислове виробництво

У Великій Британії, а також інших ангlosаксонських та скандинавських країнах організація являє собою систему завдань, де важливіше знати, що має бути зроблено, ніж хто має владу і наділений відповідними важелями та повноваженнями для виконання завдань (як могло б виглядати це з соціально-політичною точки зору, властивої французьким організаціям). Такий інструментальний, чи функціональний, погляд на організацію фокусується на тому, що має бути досягнуто і які цілі ставляться (орієнтація досягнення мети). Структура організації виходить із діяльності — «що має бути зроблено», і ієрархія існує лише для позначення відповідальності. Отже, влада та повноваження визначаються функціями.

Координація та контроль є безособистісними, децентралізованими та вплетені в структуру системи. Правила та інструкції застосовуються універсальним чином. Якщо вони виявляються дисфункціональними, їх змінюють, але не відкидають. Управлінські консультанти залучаються для виявлення найкращих способів реалізації стратегії, організаційного проектування, класифікації видів праці та побудови тарифної сітки, і навіть розробки конкретних програм на кшталт «загальної якості».

Для більшості організацій характерне дбайливе, довірливе ставлення до співробітників, досить високий рівень мотивації, соціальних гарантій та зайнятості. Перш ніж приступати до звільнень співробітників, чиєї праці організація більше не потребує, керівництво організації може використовувати інші, менш болючі засоби. Для уникнення скорочення британські роботодавці зазвичай використовують: природну плінність кадрів (не запобігають її виникненню); зупиняють поточний найм; використовують внутрішні переводи та перенавчання співробітників; переглядають трудові відносини із тимчасовими

працівниками; заохочують достроковий вихід на пенсію; скорочують обсяг понаднормових робіт та робочий час.

Питанням професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників британські менеджери не схильні приділяти багато часу та фінансових ресурсів, що з одного боку пояснюється особливостями суспільної культури, а з іншого — специфікою ринку капіталу. Британські працівники оцінюють свій прогрес швидше щодо кар'єрного просування, ніж у вигляді підвищення кваліфікації на робочому місці. Правилom гри є зміна місця роботи, перехід із однієї компанії до іншої. В результаті британські менеджери ставляться до витрат на підвищення кваліфікації своїх працівників як до марних витрат капіталу, а не як до довгострокових інвестицій у людські ресурси.

Британський стиль прийняття рішень несе у собі печатку консерватизму. Рішення обставлені формальними умовами, та їх прийняття здійснюється з допомогою неписаних правил, дотримуваних через особисті зв'язки. У той самий час у процесі прийняття рішень індивіди прагнуть бути більш індивідуальними, орієнтованими виконання завдань і амбітними порівняно, наприклад, зі шведами.

Британські керівники зазвичай наголошують на навички спілкування і прагматизм. Притаманна їм ввічливість, щирість, самоконтроль та самодисципліна є культурними активами. Це спонукає їх дбати про набуття навичок міжособистісного спілкування та переконливості. Водночас британці демонструють етноцентризм стосовно іноземців і не бачать причин вивчати іноземні мови, тому що «усі так чи інакше говорять англійською».

Як і робітники, менеджери не шукають роботи на все життя та стійкої кар'єри в одній компанії: для них правила гри полягають у частій зміні та роботи та компанії.

Крім того, британські менеджери витрачають не так багато грошей на НДДКР і не мають такого далекого бачення розвитку свого бізнесу, як їхні шведські, японські чи німецькі колеги. Довгострокові інвестиції не вітаються також британським ринком цінних паперів. В основному інституційні інвестори, які чекають швидкої віддачі від вкладених коштів, орієнтовані на короткострокові прибутки.

Серед британських менеджерів є небагато випускників провідних університетів, оскільки останні уникають працевлаштування в промисловості. Ті ж випускники університетів та бізнес-шкіл, які обирають ділову кар'єру в промисловості, зазвичай рідко мають технічну освіту, на відміну від французьких колег. Частково через небажання британських студентів працевлаштовуватися після закінчення ВНЗ у промисловості Великобританія має найнижчу частку дипломованих фахівців серед топ-менеджерів та в управлінні загалом порівняно з Німеччиною та Францією. Натомість багато британських менеджерів мають професійні кваліфікації типу HNC і HND. Крім того, є професійні організації (наприклад, Інститут управління персоналом), які надають менеджерам можливість професійної перепідготовки, що поєднує управлінський досвід та систематичну освіту.

Аналіз британських структур управління ускладнюється через відсутність чітких кордонів щодо статусу менеджерів. Менеджерами вважаються різні фахівці, починаючи від майстрів ділянки і лінійних менеджерів і закінчуючи старшими менеджерами, топ-менеджерами і керівниками організацій. При цьому, за винятком фінансового планування, процес ухвалення рішення та контролю у британських організаціях відносно децентралізований.

Ці особливості можуть пояснювати особливості британських організацій, які є менш ієрархічними. Відмінності спостерігаються також у поглядах щодо ієрархічних організаційних структур. Британські менеджери віддають перевагу менш традиційним ієрархічним відносинам типу матричних структур. У результаті багато дослідників характеризують британські організаційні структури як «сільські ринки», менш формальні та гнучкіші, де комунікація реалізується через неформальне, особисте спілкування.

Серед дослідників, схоже, немає одностайності щодо стилю управління британських менеджерів. З одного боку, прийнято вважати, що британські управлінські структури

характеризуються партисипативністю (партнерством) всіх рівнях. З іншого боку, деякі автори схильні сумніватися в цьому. У той самий час такі структурні характеристики, як делегування, дозволяють розвивати демократичний стиль управління, що підтверджується у багатьох дослідженнях [71].

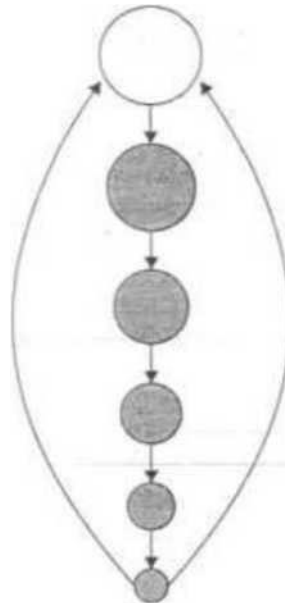
• Німецька модель менеджменту

Особливості німецького менеджменту виявляються у стилі проведення зустрічей, переговорів та розробці рішень.

Процедури переговорів, як правило, до дрібниць формалізовані та добре підготовлені. При формуванні групи переговорників її складають із різних фахівців. Члени групи завжди добре поінформовані про розв'язувану проблему, мають доказ своєї правоти, не втручаються у зауваження своїх колег, у черговості виступів дотримується ієрархія присутніх, завжди готові перейти до запасного варіанту рішення та ретельно записують деталі обговорення, щоб бути добре підготовленими для наступної зустрічі.

Організація бізнесу в Німеччині має олігархічний характер. Німецькі компанії мають традиційну малорухливу структуру з обов'язковою та відокремленою ієрархією. Такі структури в інших країнах вважаються застарілими та неефективними. Але дисциплінованість та шанування вертикальних взаємин у німецькій організації допомагає долати проблеми багаторівневої структури (підпорядкування).

В організаціях зі складною організаційною структурою, як і з простою, інформація циркулює переважно по вертикалі. Через відсутність інформації між горизонтальними підрозділами створюються труднощі у комунікаціях [70].



Г) — менеджеры высшего звона

— другие менеджеры

Рис. 3.3 Модель організаційної поведінки німецьких менеджерів: «ієрархія і згода» [68].

Питома вага функціональних менеджерів на німецьких підприємствах нижче в порівнянні з аналогічними організаціями в Англії та Франції. Функції лінійних та функціональних керівників скрупульозно визначені та формалізовані. Німецькі менеджери надають великого значення детальному опису трудових функцій та процедур. Відносно високим є ступінь формалізації у вигляді інструкцій, правил та обов'язків. Не можна порушувати заведені порядки, процедури, норми виконання. Менеджери не схильні імпровізувати, а більше націлені діяти відповідно до правил та інструкцій.

У Німеччині високий рівень формалізації сприяє посиленню такої функції управління як планування. Німецьких менеджерів лякають такі поняття, як невизначеність, двозначність, непомірний ризик. Перебуваючи перед вибором, вони воліють ухвалити консервативне

рішення. Якщо ситуація на ринку ускладнилася, то німці активізують стратегічне та оперативне планування, особливо це характерне для великих корпорацій і державних установ. Планування розуміється як функція найвищого рівня управління, але не тих, хто перебуває на нижчому рівні управління.

Менеджери дуже серйозно підходять до планування діяльності організації. При розробці проекту багато часу витрачається на аналіз ситуації, всі проблеми вирішуються у жорсткій послідовності. Німці дуже ретельно підходять до складання графіків, програм, технологічних процедур та великим небажанням їх змінюють..

Для німецьких компаній характерна ретельна регламентація бізнес-процесів. Тому у співробітників зазвичай не виникає питань, як діяти у тій чи іншій ситуації.

Адміністративні функції в німецьких фірмах взяли на себе здебільшого лінійні керівники. Авторитет німецьких менеджерів заснований більше на професійній компетенції, експертній владі, ніж на становищі у службовій ієрархії. Німецькі менеджери, віддаючи накази, можуть стимулювати їх виконання, демонструючи солідарність зі своїм персоналом у дотриманні процедур. Вони працюють багато годин, самі підкоряються правилам і зазвичай очікують беззаперечного підпорядкування. Німці вимагають сильного і рішучого керівника, оскільки у них розвинена повага до людей, наділених владою. Не прийнято критикувати та суперечити босу. У той самий час навмисна жорстокість і захоплення покараннями сприймається як слабкість керівника.

Німецьке виробництво асоціюється насамперед із чіткістю виконання завдань, педантичністю, відповідальністю та суворим поділом праці. Співробітник має бути спочатку підготовлений до роботи, тому він входить у виробничий процес із першого дня. Корпоративне навчання зводиться найчастіше до оглядової лекції про компанію, ознайомчої екскурсії та інструктажу з техніки безпеки.

Головна функція керівника - контроль. Якщо працівник не справляється зі своїми обов'язками, це призводить до посилення контролю аж до щоденних звітів чи спостереження керівником за його роботою протягом дня. Якщо це не допомагає, відбувається звільнення. Неформальні відносини у трудовому колективі не вітаються. Основний плюс німецької моделі управління у тому, що компанія не витрачає час на виховання фахівця, керівники увесь свій час постійно присвячують бізнесу.

Система мотивації досить прозора: якщо завдання виконане, працівник отримує фінансове заохочення, і якщо ні - шукає іншу роботу. У Німеччині, крім гнучких форм організації праці, велика увага приділяється винагороді за суміщення професій та взяття на себе додаткової відповідальності. Відповідно, у структурі заробітної плати враховуються такі фактори, як психологічна напруга та відповідальність за організацію роботи, за її якість, за забезпечення функціонування обладнання.

Стиль управління, якого мають дотримуватися топ-менеджери, також регламентований. Зазвичай керівники виростають усередині компанії, встигають перейнятися її духом і засвоїти правила. Люди зі сторони на керівні позиції запрошуються рідко.

Німецькі керівники, як будь-які інші, прагнуть створити довірчу атмосферу у колективі. Їхні головні інструменти налагоджені внутрішні комунікації та взаємна відповідальність. Вважається, що люди будуть лояльні до компанії, якщо у ній працюють грамотні менеджери, якщо працівнику пояснили глобальні цілі бізнесу та йому комфортно у колективі. А лояльність співробітника безпосередньо впливає на фінансові показники фірми. Також не можна не відзначити, що німецькі керівники не завжди готові прийти на допомогу підлеглим (тільки у строго визначений час), проте багато уваги приділяють їхньому професійному розвитку.

Німецькі компанії частіше є сімейними, тому більше націлені на довгостроковий успіх, стабільність та розвиток, ніж на короткостроковий прибуток. Що ж до топ-менеджерів, їх відрізняє високий освітній рівень (приблизно половина топ-менеджерів має докторський ступінь).

На великих німецьких підприємствах дуже серйозно ставляться до «людського»

капіталу. Професійні критерії (рівень професійних навичок та умінь, виробничий стаж) є найбільш важливими у просуванні на підприємстві. Професіоналізм, компетентність, самодисципліна та самоконтроль - ці якості в першу чергу враховуються у підборі управлінських кадрів.

У великих організаціях практикується ротація співробітників по різних посадах, але із збереженням зарплати. Також розроблено систему навчання. Кожен новий співробітник проходить кілька тренінгів, далі для нього складають план навчання на кілька років уперед, що і служить стимулом для постійного вдосконалення навичок.

Активно розвивається концепція команди, хоча робота в проектах німецькі підприємства використовуються вкрай рідко.

Середній стаж роботи одному підприємстві у Німеччині становить 8 років. Просування кар'єрними сходами розцінюється як винагорода.

Менеджери повністю використовують встановлену відпустку і не підтримують зв'язок з офісом, коли їдуть. Неформальні контакти існують у межах виконуваних функцій. До приватного життя колег ставляться досить ліберально та поблажливо, але свою приватність охороняють. Виявляється гостра антипатія до порушення кордонів, визначених певними стандартами поведінки [63].

Німецькі організації важко адаптуються до змін, особливо важко реагувати на зміну місцевих умов тим організаціям, які працюють за кордоном. Зміни в менеджменті Німеччини відбуваються набагато рідше, ніж в будь-якій іншій країні світу [68].

• Французька модель менеджменту

Серед європейських країн Франція завжди була лідером у галузі планової економіки. Корпоративне стратегічне планування серед компаній охоплює багато видів діяльності та розробляється дуже докладно. Чим більше компанія, тим ретельніше розробляється план на даний момент і більш тривалий проміжок часу.

Прийняття рішень у французьких організаціях відрізняється високими ступенем централізації. Французькі управлінці, що приймають рішення, надають особливого значення раціональним аспектам своїх дій та мислення.

Через традиційний поділ праці на інтелектуальну діяльність та практичну роботу французькі менеджери менше орієнтовані на виконання та реалізацію рішень, останнє стає долею нижчих рівнів управління. Однак цей факт зрівноважується дуже щільним контролем на всіх рівнях. Топ-менеджери вважають, що вони мають ухвалювати всі ключові рішення і бути в курсі всіх справ, щоб мати можливість контролювати рішення, що приймаються менеджерами нижчого рівня. Франція - країна з високою дистанцією влади, в якій помітною є залежність підлеглих від їхнього керівника і жорстка ієрархічність.

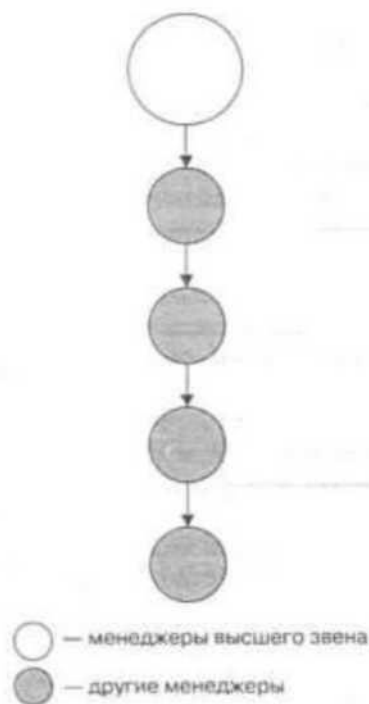


Рис. 3.4 Модель організаційної поведінки французьких менеджерів: «помірний автократизм» [68].

Формальні управлінські структури можуть бути однією з причин жорстких ієрархічних відносин у французькій організації, яка має велику кількість рівнів управління. Підраховано, що у Франції у 1, 5-2 рази більше менеджерів, ніж у німецьких організаціях. Французькі підприємства будь-якого розміру найвищою мірою централізовані. За головним посадовцем слідує ієрархія виконавців, організована на функціональному підпорядкуванні з жорсткими ланцюгами команд. Порівняно з німецькими чи датськими компаніями середній рівень управління тут дуже багатшаровий. Делегування повноважень містить перелік розроблених до дрібниць завдань, виконання яких потім ретельно контролюється.

Для французьких менеджерів та керівників мають значення титули, а також різного роду знаки та символи, що підкреслюють їхню владу та відповідальність - розміщення офісів, титули та імена на дверних табличках, формальні процедури доступу до керівника організації через секретарів та кімнати очікування.

У Франції дуже високі вимоги щодо кваліфікації топ-менеджера. Йому належить бути авторитетною та технічно компетентною фігурою. Від менеджерів вимагається високий рівень технічних знань, уміння аналізувати та контролювати роботу. Французькі менеджери приділяють набагато більше уваги подробицям справи, ніж рівнозначні йому посадові особи в інших країнах. Більшості підприємств характерний високий рівень централізації влади й авторитарний стиль управління. Повага до влади ґрунтується на шануванні компетенції та на статусі і харизмі.

Основні риси характеру французів, такі як пунктуальність, надійність і відсутність прагнення до основного досягнення, впливає на ефективність роботи. Професійні взаємини під час роботи у команді ґрунтуються більше суперництва, ніж на співробітництві. У бізнесі активно заохочується конкуренція між співробітниками, тому вони виявляють ініціативу раніше, не чекаючи на консенсус групи.

Французи у виборі стилю управління дуже креативні, відкриті для нових методів та стилів.

Часта зміна роботи з метою просування по службі або набуття досвіду не вітається, тому високої плинності кадрів серед персоналу будь-якого рівня не спостерігається. Дуже високий рівень лояльності до своєї компанії, незважаючи на те, що французам властивий індивідуалізм. Багато керівників вважають, що персонал - це їхня сім'я. Для Франції

характерний високий відсоток династій в бізнесі.

Найчастіше французькі організації створюють власний корпус менеджерів. Зробити кар'єру у Франції означає навчитися та прийняти культуру, цінності, традиції організації. Робота та посади підбираються для людини, а не навпаки.

Менеджмент у Франції розглядається скоріше як «стан душі», аніж сукупність управлінських навичок та технологій. Для керівників та менеджерів організацій важливе почуття їх приналежності до управлінської еліти. У Франції менеджмент - це окрема професія зі своїми вимогами та правилами. Статус французького менеджера визначається не так діловими заслугами, як походженням, віком, освітою, володінням ораторським майстерністю.

Бюрократизація з її правилами, інструкціями та складною системою комунікацій є потужним знаряддям, що дозволяє зробити складну дію передбачуваною і такою, що заслуговує на довіру. Тому французькі управлінські методи планування та прогнозування пристосовані для того, щоб контролювати ризик. Французька модель демонструє поєднання сильних і слабких сторін. Зокрема, та увага, яка приділяється інтелектуальним здібностям менеджерів, допомагає в реалізації НДДКР, але при цьому менше підходить у ситуації, коли необхідне швидке реагування на середовище бізнесу, що швидко змінюється, на деяких ринках, а планування за принципом «зверху вниз» виявляється занадто громіздким. Проте французька модель менеджменту в цілому гармонійна та послідовна, зі своєю ясною логікою та правилами, зрозумілими цілями та результатами [63].

• Скандинавська модель менеджменту

Значна, а то й головна особливість скандинавського менеджменту полягає у ролі держави. Бізнес у країнах Скандинавського півострова є як ніде у світі соціально відповідальним, соціально орієнтованим.

Про шведську модель менеджменту можна сказати так, що, незважаючи на досить високу ефективність її роботи, вона виділяється своїм неформальним, несуворим управлінським контролем управління.

Менеджмент у Швеції ґрунтується на широкому використанні принципів децентралізації та демократії. Організації прозорі та в ієрархічному плані чисто функціональні, з малою кількістю топ-менеджерів. В Швеції існує традиція організацій з плоскою, не ієрархічною структурою, обов'язки децентралізовані, активно використовуються матричні і проектні структури управління. Організаційна структура типової шведської компанії містить мінімальну кількість (менше, ніж аналогічна французька чи німецька компанія) рівнів у вертикалі влади. Наприклад, порівняно з Францією кількість ієрархічних рівнів у шведській організації утричі менше. Така структура ефективна за певних умов.

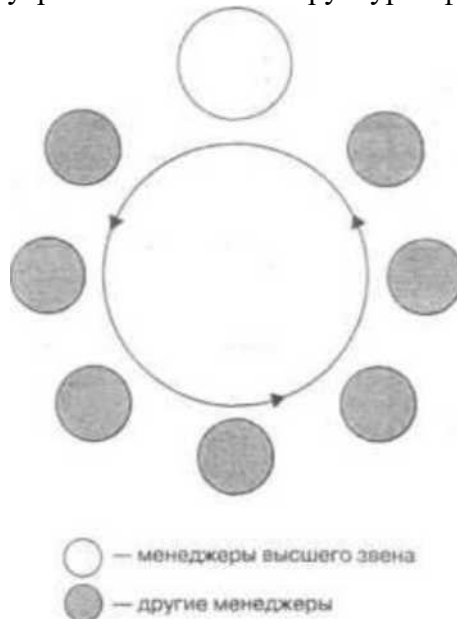


Рис. 3.5 Модель організаційної поведінки шведських менеджерів: «перший серед рівних» [68].

Менеджери часто та охоче делегують свої повноваження персоналу. Делегування включає постановку завдань та нормативів, а пізніше і розробку бюджету. Управління здійснюється зверху вниз з елементами децентралізації.

Цілі компанії в Швеції мають бути визначені та зрозумілі всім співробітникам. Для досягнення цієї мети люди повинні мати певну свободу дій. Найманий фахівець починає мислити і як підприємець у тому разі, якщо він вільний у виборі з кількох альтернатив, тобт, результат стає важливішим за спосіб його досягнення. Необхідно змістити прийняття рішень якомога нижче по ієрархічному ланцюжку. Така модель дозволяє використовувати творчий потенціал людей, змушує їх мислити та творити.

Також на зміну підрозділам, організованим за функціональними принципами, приходять управління процесами. Кожна філія, кожен відділ, кожна людина відповідають не за маленьку ділянку, а за весь процес.

В шведській моделі менеджменту нововведення та зміни як самоціль не вітаються. Процес прийняття рішень у результаті стає відносно тривалим та розмитим. Скандинави взагалі відомі як прихильники бюрократії. Вони завжди прагнуть вирішувати питання неформально і практично, навіть якщо для цього необхідно обійти своєю увагою кілька управлінських інстанцій.

Ефективність горизонтальної структури управління багато в чому забезпечується колективною формою розробки та прийняття рішень. В Швеції менеджери не люблять віддавати накази, а їх підлеглі не приймають будь-яких форм суворого контролю. Тому що вважається, що працівники можуть самостійно робити висновки у межах своєї компетенції.

У Швеції сильні традиції, тому діє закон, відповідно до якого всі важливі рішення організації повинні бути обговорені всіма співробітниками до їх прийняття. Такий процес прийняття рішень, з одного боку, дає право на вираження власної думки, а з іншого вимагає суворого дотримання обраного варіанту. Пріоритетним вважається винесення проблем на відкрите обговорення та вжиття заходів для того, щоб не повторювати помилок. Керівництво приймає рішення, тільки коли з ним згодні всі і ні в кого не виникає питань. Топ-менеджмент довго сперечається, а вже потім робить перший крок. Кожен працівник має право пропонувати свій варіант рішення.

Виключено ієрархічну дискримінацію, і керівник сприймається як «один із нас». Підлеглі ображаються на менеджерів, які приймають рішення, не консультуючись з ними.

Взаємини між усіма рівнями управління носять відкритий і толерантний характер. Менеджер несе особисту відповідальність за ухвалені рішення.

Активно використовується експертна влада. Переважним є системний підхід. Структури та процедури побудовані так, щоб звести до мінімуму імпровізацію та сумніви.

У Швеції профспілкові лідери часто входять до керівних органів і залучаються до прийняття найважливіших стратегічних рішень, включаючи розміщення виробничих підрозділів за кордоном.

Хороший менеджер відповідно до шведських стандартів відрізняється тим, що він вміє використовувати креативність і мотивацію власного персоналу. Він повинен керувати своїми підлеглими не через своє посадове становище, а шляхом кооперації та співробітництва.

Відповідальність у компаніях децентралізована та розподілена між топ-менеджерами, які обходяться без секретарів і вирішують питання зі своїми співробітниками без бар'єрів. Мінімальна дистанція між власником компанії та найманим менеджером, культивування неформальних відносин, спільність підходів до бізнесу та важливість корпоративних цінностей визначають скандинавський стиль менеджменту. Відсутність психологічних бар'єрів за міжособистісної комунікації дозволяє ефективно вирішувати виробничі завдання.

Фактично керівник виступає у ролі сервіс-менеджера. Іншими словами, співробітники самі визначають, які ресурси їм потрібні в залежності від цілей, а завдання глави компанії -

створити необхідних цього умови, забезпечити необхідними ресурсами тощо. Шведські компанії прагнуть підтримувати довгострокові відносини зі співробітниками, тому важливо, щоб людина отримувала задоволення від роботи (а компанія - очікуваний результат).

У Швеції прийнята соціально орієнтована модель мотивації праці, спрямована на скорочення майнової нерівності. Різниця між високооплачуваним і низькооплачуваним службовцем - найменша в Європейському Союзі.

Під час укладання колективних договорів застосовується принцип солідарної заробітної плати, який означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують подібні операції, повинні отримувати однакову зарплату. Профспілки не дозволяють збитковим підприємствам знижувати виплати робітникам нижче певного рівня, що спонукає власників чи закривати виробництво, чи модернізувати його. В результаті політика солідарної заробітної плати йде на користь економіці країни.

У Швеції змінна частина заробітної плати, що пов'язана із загальними результатами діяльності, збільшилася, а традиційні відрядні форми втратили своє значення. Наголос робиться на преміальні системи та заохочення успіхів у виробничій віддачі на рівні груп.

Але, як показали дослідження останніх років, висока соціальна захищеність людини у Швеції почала негативно впливати на трудову активність населення і стала однією з причин зниження трудової мотивації людей, і навіть дала поштовх розвитку психології соціального утримання.

Контроль за діяльністю підлеглих неформальний та неявний. Як на функцію управління на нього не роблять упору. Вітається самоконтроль.

Відмінними рисами скандинавського стилю менеджменту є рівність та близькість між менеджерами та рядовими співробітниками, неофіційні взаємини, відкрите та невимушене спілкування, метою якого є управління через розуміння та чуйне сприйняття [63].

3.4 Американська модель менеджменту.

Становлення американської моделі менеджменту у її сучасному вигляді почалося після Другої світової війни. США є батьківщиною наукового менеджменту, сутність якого полягає у напрямі систематичних зусиль підвищення ефективності процесів виробництва.

Група науковців із Гарвардської бізнес-школи, Лондонської школи економіки, McKinsey&Company та Стенфордського університету, що провела опитування більше десяти тисяч фірм у 20 країнах щодо їхніх моделей менеджменту та створила першу глобальну базу даних про практику управління, дійшла висновку, що американська модель є найефективнішою. На другому місці, за оцінками дослідників, знаходяться японські, німецькі та шведські компанії. Однією з причин першості США є ефективне управління персоналом [69].

Однією з найважливіших особливостей саме американської школи менеджменту стала теорія корпорацій. Корпорація ставала юридичною особою, а акціонери набули право на отримання частини прибутку відповідно до кількості акцій. Корпорація змінила малі підприємства, де вся власність належала власникам, відповідно вони отримували весь прибуток і контролювали діяльність робітників. Виникнення корпорацій призвело до відокремлення власності від влади. Сформувався новий клас, сила якого полягала не в власності, а в контролі над процесами. Реальна влада перейшла до менеджерів. Корпорація є основною структурною одиницею в американському менеджменті до цього часу [73].

Основні характеристики американського управління:

- націленість на отримання максимального прибутку;
- чітка структура управління та контролю;
- індивідуальний процес ухвалення тих чи інших рішень;
- особиста відповідальність;
- керівництво, орієнтоване строго на індивідуума;

- повага до свободи особистості, самовираження;
- внутрішня конкуренція;
- делегування (одна з найпоширеніших моделей);
- формальні відносини із підлеглими;
- просування та оцінка, що ґрунтуються на індивідуальних результатах;
- низькі гарантії для працівників;
- функція планування у американських організаціях [63; 74].

Характерною рисою американського управління є успішне стратегічне управління. Американські корпорації зазвичай використовують два види планування: стратегічне планування та річне фінансове планування.

Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою фахівців при вищому керівництві фірми та концентрує свою увагу на розробці довгострокових рішень, прийнятих фірмою з урахуванням економічного аналізу ринкової ситуації. Зважаючи на складність цього процесу, в ньому використовуються такі інструменти планування, як економетричні прогнози або моделі, розроблені відповідними фахівцями. У США горизонт планування становить від одного до п'яти років.

Стратегічне планування націлене на обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних відділень, а на цій основі приймаються рішення щодо припинення того чи іншого виду підприємницької діяльності фірми (закриття або продаж окремих підприємств) або впровадження в нових сфер ділової активності.

Американські компанії як основне тактичне завдання виділяють прискорення обороту коштів, що інвестуються, підвищення норми прибутку на вкладений капітал та збільшення вартості акцій. Саме за цими показниками визначається ефективність роботи управлінського персоналу.

Поточне або річне планування ґрунтується в американських фірмах на показниках стратегічного плану. Річний план (бюджет) - це оперативний документ, згідно з яким відділення визначає запланований на поточний рік обсяг виробництва складає плани з використання робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції.

Характерна орієнтація на максимальну гнучкість систем управління у плані розподілу та перерозподілу всіх видів ресурсів. Підхід до планування в американській компанії спрямовано підвищення відповідальності низових ланок управління.

Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу дуже важко, і керівники обмежуються «задовільним» рішенням, а не «максимально оптимальним».

В американських компаніях менеджери зазвичай делегують свої повноваження у прийнятті рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації та який безпосередньо бере участь у реалізації конкретного рішення. Принципово важливим моментом, що визначає підхід до практики управління, є те, що зазвичай американські управляючі спрямовані на індивідуальні цінності та результати.

Весь механізм прийняття рішень і відповідно інформаційні потоки орієнтовані на окремих лідерів, зацікавлених у прийнятті й проведенні таких рішень, які максимально сприяють досягненню цілей (зазвичай, короткострокових), які стоять безпосередньо перед їх підрозділом і ними особисто. При цьому зовсім не обов'язково, що керівник, який приймає рішення, отримує всю необхідну інформацію від своїх колег чи його колеги будуть підтримувати втілення в життя прийнятого ним рішення, якщо воно не відповідає цілям і завданням, що стоять перед їхньою функціональною службою.

Американський механізм одноосібного ухвалення рішень має певні переваги, які полягають у тому, що рішення приймається оперативно та остаточно. Цим відрізняється американський тип управління від японського та певною мірою від західноєвропейського. Індивідуалізм проявляється в єдиноначальності у процесі прийняття рішень, індивідуальній підприємливості у досягненні лідерства, індивідуалізації в оплаті керівників. У кожного менеджера заохочуються індивідуальна ініціатива, підприємливість, здатність у найкоротші

терміни приймати самостійні рішення. Але останнім часом багато організацій перейшли на групові методи прийняття рішень.

Американський менеджмент характеризується жорсткою організацією управління. У США існує в середньому 12 ступенів управління від генерального директора до робітника, причому переважає централізована структура, коли найважливіші рішення приймаються у штаб-квартирі корпорації [63].

Організаційна структура підприємства у американської моделі будується, зазвичай, за функціональним принципом, управління розділене по службам. У структурі управління переважають вертикальні комунікації. Основні інформаційні потоки проходять через централізовані служби управління [75].

Методологія формування організаційних структур та процесу управління відповідно до традиційних рецептів американської школи менеджменту заснована насамперед на чітких схемах розподілу відповідальності та повноважень, використання детальних посадових інструкцій, формальних механізмів координації та контролю. Організаційні схеми в американських компаніях, як правило, сконструйовані таким чином, що лінії влади концентрується на окремих менеджерах, що несуть одноосібну відповідальність за виконання певних видів управлінської діяльності. Керівники різних рівнів активно використовують горизонтальні зв'язки для ухвалення рішень без звернення до вищого керівництва, що сприяє прийняттю рішень у більш стислі терміни та підвищує відповідальність за виконання прийнятих рішень.

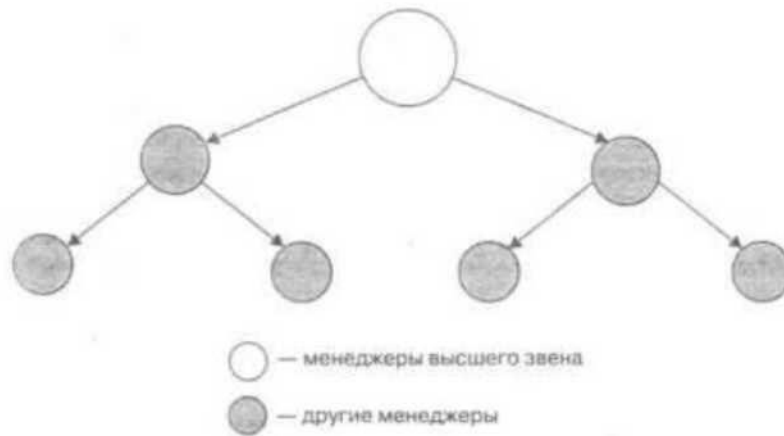


Рис. 3.6 Модель організаційної поведінки американських менеджерів: «структурований індивідуалізм, швидкість, напористість» [63].

Ефективність роботи конкретного керівника визначається на підставі того, чи він зміг особисто досягти тих цілей, які були йому поставлені. Американські менеджери при прийнятті рішень вважають за краще не вступати в прямі контакти з підлеглими, які перебувають більше ніж один ієрархічний рівень нижче, щоб не порушувати принцип ієрархії в управлінні.

Використання формальних правил та процедур, інструкцій у практиці прийняття рішень в американських фірмах не вітаються, тому що вони хоча і сприяють координації дій, але можуть уповільнювати інноваційні процеси. У той же час прагнення до точності та чіткості призводить до того, що суворо регламентуються посадові обов'язки, для кожного виду діяльності пишуться чіткі посадові інструкції, що позбавляє можливості творчості та свободи, придушує ініціативу та створює враження монотонності обов'язків. В результаті все це призводить до невдоволення персоналу, хоча спочатку (в розумних межах) веде навпаки до знання своїх обов'язків і мотивує працівників відсутністю свавілля та підстав для використання трудових ресурсів поза посадою.

В американських фірмах широко використовуються цільові проектні групи, які зазвичай створюються на тимчасовій основі з метою прийняття рішень. Їх члени відбираються з різних підрозділів та рівнів управління. Метою створення таких груп є використання спеціальних знань та досвід членів групи для прийняття конкретних рішень.

Американська модель мотивації сприяє розвитку ініціативи та підприємницької активності працівників. В американському культурному середовищі теорія мотивації акцентована на особистість та її прагнення. Це повністю вписується в соціально-культурні традиції країни, де національною ідеєю вважається особистий успіх кожного, а метою - масовий добробут. Основу системи мотивації складає погодинна система оплати праці разом з детально опрацьованою схемою преміювання. Періодичні атестації персоналу забезпечують гнучкість схеми: рівень оплати праці переглядається не рідше одного разу на рік. Таким чином, вдається поєднувати переваги погодинної та тарифної оплати праці: зарібок працівника визначається тим, скільки годин він відпрацював і з якою продуктивністю. Вважається, що до тарифної ставки вже включено преміальні кошти, тому додаткові премії не сплачуються.

Основним видом мотивації у США є фінансове стимулювання. Як правило, воно складається з двох частин: зарібною плати, що виплачується за виконану роботу, та додаткових пільг, що становлять приблизно близько 40% від зарплати. Система оплати праці США побудована в такий спосіб, що фіксована зарплата може лише зростати і майже ніколи не зменшується.

Гнучкі системи оплати праці мають на меті участь працівників у розподілі доходів чи прибутках фірми. На підприємствах використовуються різноманітні програми участі працівників у прибутках, зокрема, для утворення пенсійних фондів; оплати праці 59

менеджерів; для разових преміальних виплат за підсумками року, розмір яких залежить від обсягу отриманого фірмою прибутку. Система розподілу доходів передбачає створення певного механізму розподілу додаткових доходів, одержуваних у результаті зростання продуктивності праці у тому підрозділі, де працівник працює.

Практично, у всіх американських організаціях основний акцент робиться на психологічні установки кожного окремого працівника з метою породження відчуття переможця. Націленість співробітників на результат відповідає так званій американській мрії - стати першим, досягти кращих показників. Рівень зарплати є основним стимулом у роботі лише на початкових щаблях кар'єри. Але чим вища посада, тим більше мотивація базується не на грошах, а на амбіціях та бажанні реалізуватися.

Американський стиль управління завжди базується на заохоченні суперечок, різних точок зору і, відповідно, виробленню різних альтернатив ділової поведінки в процесі прийняття управлінського рішення при широкій децентралізації управління, делегуванні прав щодо прийняття багатьох ключових рішень на середній рівень.

Ідеальний американський керуючий - це лідер, сильна особистість, що замикає на себе весь процес управління зі здатністю змусити своїх підлеглих інтенсивно працювати та виконувати поставлені перед ними конкретні завдання.

Одна з основних особливостей американського менеджменту та менеджерів - ділова активність, тобто. висока підприємливість та вміння вести справу. Ще одна важлива риса, властива всім представникам сучасного американського менеджменту - прагнення доходу.

Важлива особливість американського менеджменту щодо організаційних здібностей управлінців - здатність ув'язати цілі та кількість ресурсів, що є у розпорядженні підприємства. Основними якостями американців, на яких будується американська система управління, є впевненість у собі, товариськість, яскраво виражений індивідуалізм, оптимізм, честюлюбство.

Виділяють такі основні особливості розвитку практики в галузі управління персоналом у США:

- Управління персоналом завжди базується на стратегічних планах організації (що є схожою рисою з японським менеджментом);
- постійний розрахунок ефективності управління людськими ресурсами організації;
- прагнення ефективності, що досягається шляхом високої спеціалізації та жорсткого розмежування обов'язків.

Американські фірми розцінюють перехід працівника до іншої фірми як природний варіант розвитку його кар'єри. Такий підхід називається диверсифікованим. З одного боку, американські фірми пишаються, що співробітники, що пішли від них, досягли успіху в інших місцях. З іншого, тривала робота у відомій фірмі є найкращою рекомендацією та гарантією отримання нової роботи.

При прийомі на роботу як критерій, основна увага приділяється спеціалізованим знанням та професійним навичкам, оскільки вважається, що професіонал у вузькій області може давати більш високу продуктивність, ніж «універсальний» співробітник.

Керівні кадри у фірмі призначаються. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань і тому їх просування відбувається по вертикалі. Так, наприклад, фінансист робитиме кар'єру лише у цій галузі. Це обмежує можливості просування рівнями управління, зумовлює плинність кадрів, їх перехід із однієї фірми до іншої.

Співробітник щорічно проходить планову оцінку своєї роботи. Це допомагає визначити рівень кваліфікації персоналу та усунути прогалини у його роботі. Такий підхід до справи мотивує менеджерів працювати відповідально.

Топ-менеджери компаній США постійно намагаються підтримувати атмосферу неформального суперництва в колективі, застосовуючи різні методи заохочення такої внутрішньої конкуренції. Американські компанії шукають таких фахівців, знання та досвід яких можуть бути використані в будь-якій іншій компанії на аналогічному виді робіт. Саме

тому в американських компаніях професійна мобільність персоналу сприймається як позитивне явище, що знаходить своє відображення й за умов відбору персоналу. На відміну від інших країн, в Америці не існує таких понять, як «мій родич», «мій протеже».

Американські працівники не так віддані компанії, в якій працюють, як віддані, наприклад, японці. Причини цього:

- відсутність гарантії довгострокового співробітництва;
- кадрова політика американських компаній часто має негуманний характер;
- праця пов'язана з постійним страхом звільнення, скорочення.

Недоліки американської системи управління:

- проблеми у впровадженні нових методів управління. Американці досить консервативні.

- Занадто великі обсяги інструкцій, яких потрібно неухильно дотримуватися.
- Перевага, що надається вузьким фахівцям.
- Орієнтація скоріш на отримання короточасного прибутку, ніж на отримання стабільного доходу [63].

Тема 4. НОВІТНЯ ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ: КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ

4.1. Комплексне управління якістю (TQM).

4.2. Концепція соціальної відповідальності.

4.3. Теорія хаосу в управлінні.

4.1. Комплексне управління якістю TQM

Термін TQM (Total quality management) або комплексне управління якістю з'явився в 60-і роки для позначення японського підходу до управління компаніями. Такий підхід припускав безперервне поліпшення якості в різних сферах діяльності - виробництві, закупівлях, збуті, організації роботи та ін. Якість при цьому визначається не відповідністю товару або послуги встановленим нормам або стандартам, а їх здатністю задовольняти потреби споживачів [76].

Міжнародна організація з стандартизації (International Organization for Standardization - ISO) визначає поняття TQM як організаційний підхід сфокусований на якості, що базується на участі всіх співробітників і націлений на тривалий успіх процес, який досягається завдяки поліпшенню умов роботи, повного задоволення споживачів і всіх членів суспільства.

В сучасному розумінні TQM розглядають як підхід до створення нової моделі управління. Принципові відмінності цієї нової моделі від традиційної наведені в таблиці [77].

Таблиця 4.1. Відмінності нової моделі від традиційної

Традиційна модель управління	ЕЛЕМЕНТИ	Нова модель управління
Вертикальна	Організаційна структура	Горизонтальна
Автократичний	Стиль керівництва	Кооперативний
Прибуток	Центр уваги діяльності організації	Клієнти
Самообслуговування	Мотивація	Розумний егоїзм (реалістичний альтруїзм)
Внутрішні	Ринки	Глобальні
Капітал	Ресурси	Інформація
Однорідна	Робоча сила	Різномірна
Безпека	Очікування співробітників	Професійне зростання
Персональна	Організація роботи	Командна

TQM передбачає відсутність традиційного протиставлення кількості продукції і її якості. Якщо необхідно різко наростити випуск продукції, можуть бути вжиті будь-які заходи, які не ведуть до зниження якості. Аналогічно TQM говорить і про те, що якість і ефективність не є взаємовиключними поняттями. Раніше багато компаній вважали, що у них немає іншого вибору - або досягати високої якості продукції, або забезпечити низьку ціну.

Варто відзначити один з важливих компонентів TQM - повний перерозподіл відповідальності щодо забезпечення якості в компанії. Принцип функціонального розподілу відповідальності, при якому відділам по контролю якості доручено відповідати за якість, а виробничим підрозділам - за виробництво товарів, застарів, так як це призводить до розриву в забезпеченні якості. Тепер відповідальними за рівень якості стає, в першу чергу, рівень лінійного - передбачається введення контролю за попередніми технологічними операціями, і

робітники зобов'язані самі стежити за якістю виконання всіх робіт з виготовлення виробу, що надходить до них від попередніх технологічних операцій.

Комплексне управління якістю не можна розглядати у відриві від загальної відповідальності за забезпечення якості, яка охоплює всі етапи життєвого циклу виробу, починаючи від досліджень і розробки, виробництва, збуту і післяпродажного обслуговування [78].

На основі філософії TQM багато організацій будують свої системи якості, які отримали назву - системи якості TQM. Проте, слід розрізняти філософію TQM і системи якості, побудовані на її основі [76].

Концепції TQM:

- **Концепція Шухарта** Головна ідея концепції Шухарта полягає в «поліпшенні якості за рахунок зменшення мінливості процесу виробництва». Шухарт розкрив важливість постійного і усвідомленого усунення варіацій з усіх процесів виробництва виробів і зі сфери надання послуг. Вченим була розроблена концепція виробничого контролю. Для цього він винайшов і успішно застосував карти статистичного контролю - так звані «Контрольні карти Шухарта». Статистичні методи контролю дозволили зосередити зусилля не на тому, як виявити і вилучити непридатні товари до їх відвантаження споживачу, а на тому, щоб збільшити кількість виготовлених придатних виробів в процесі виробництва за рахунок максимального скорочення варіацій. Шухарт вперше запропонував циклічну модель, яка розділяє управління якістю на стадії:
 - Розробка специфікацій (написання специфікацій, що визначають все характеристики виробу / сировини, матеріалів / обладнання, виробничих допусків і т.д.).
 - Виробництво продукту, відповідно до нової специфікації.
 - Контроль якості та відповідність новим специфікаціям.

Всі етапи циклу були зображені Шухартом у вигляді кола, що вказує на необхідність наступництва в цих процесах. Тобто, на заключному етапі, під час огляду і тестування оновленого продукту, можна відразу ж зробити висновки (рис. 4.1, а). Цикл Шухарта - це логічна послідовність дій, що повторюються, спрямованих на безперервне вдосконалення поточних процесів.



6

Рис. 4.1 Цикл Шухарта і Демінга

- **Концепція Деммінга** Деммінг розширив сферу застосування циклу Шухарта на область продаж і надання послуг і додав ще один етап, за допомогою якого він хотів звернути увагу на те, що перш ніж вживати заходів («діяти») необхідно проаналізувати отриману на другому етапі інформацію. Саме тому цей етап називається або «перевірка» (check), або «вивчення» (study). Цикл PDCA зазвичай зображують у вигляді кола, що символізує принцип 63

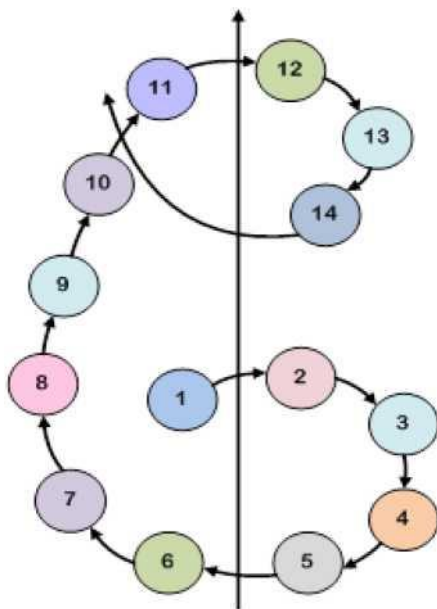
повторення - вдосконалення з використанням знань, накопичених на попередній стадії (рис. 4.1, б).

Е. Демінг розробив і запропонував програму з підвищення якості праці, яка базується на 3 прагматичних аксіомах:

- будь-яка діяльність може розглядатися, як технологічний процес, а отже, може бути поліпшена;
- для ефективної роботи потрібні фундаментальні зміни в процесі ЖЦ виробу;
- вище керівництво підприємства повинно приймати на себе відповідальність за свою діяльність.

Е. Демінг також дав визначення 14 постулатів якості, які дозволяють правильно організувати роботу виробництва. Основний зміст цих постулатів зводиться до того, що при високому ступені відповідальності керівництва, постійному поліпшенні якості товарів і кожного процесу виробництва, при неприпустимості невідповідностей і безперервному навчанні всіх працівників можна значно знизити виробничі витрати і поліпшити якість продукції.

• **Концепція Джурана** Джозеф Джуран розробив просторову модель, що визначає стадії безперервного розвитку робіт з управління якістю, названу «спіраллю Джурана». Ця спіраль включає наступні витки (рис.4.2)



1. Дослідження ринку.
2. Розробка проектного завдання.
3. Проектно-конструкторські роботи.
4. Складання технічних умов.
5. Розробка технологій та підготовка виробництва.
6. Матеріально-технічне постачання.
7. Виготовлення інструментів і контрольно-вимірювальних засобів.
8. Виробництво.
9. Контроль процесу виробництва.
10. Контроль готової продукції.
11. Випробування робочих характеристик продукції.
12. Збут.
13. Технічне обслуговування.
14. Нове дослідження ринку.

Рис.4.2 Спіраль Джурана [79].

За концепцією Джурана - безперервне поліпшення - це рух по сходах. Ця концепція називається "AQL- щорічне поліпшення якості". Головна її ідея - отримання високих конкурентоспроможних і довгострокових результатів. Основними принципами є:

- планування поліпшення якості на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності підприємства;
- розробка заходів спрямованих на виключення і попередження помилок;
- перехід від адміністративного до планомірного управління всією діяльністю в області якості.

• **Концепція Кросбі** Вивчаючи питання вартісної оцінки якості, Кросбі довів, що саме підвищення якості не вимагає великих витрат, виробнику доводиться платити не за якість, а за її відсутність. Він розробив концепцію ZD (нуль дефектів) - «бездефектне виготовлення продукції». Його концепція включає наступні положення:

- попередження появи дефектів, а не їх виправлення;
- спрямування зусиль на скорочення рівня дефектності у виробництві;
- виправдання потреб споживача в бездефектній продукції;
- формування чітких цілей в області підвищення якості на довгий період;
- розуміння того, що якість роботи кампанії визначається як якістю виробничих процесів, так і якістю діяльності не виробничих підрозділів;
- визнання необхідності фінансування аналізу діяльності в області якості.

Ключовим принципом програми бездефектного виготовлення продукції є повне виключення дефектів з виробничої сфери.

Концепція якості Фейгенбаума Арманд Фейгенбаум розробив концепцію Комплексного управління якістю (Total Quality Control - TQC). Основна ідея якої - загальне управління якістю, яке стосується всіх стадій створення продукції і всіх рівнів управління підприємством при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів.

- **Концепція Каору Ісікава** З іменем К. Ісікави пов'язані передусім три елементи якості: японський варіант комплексного управління якістю, гуртки якості та діаграма причиннонаслідкових зв'язків (діаграма Ісікави (Cause and Effect Diagram або Fishbone Diagram - "скелет риби").

У японському варіанті комплексного управління якістю, розробленого К. Ісікавою можна виділити такі концептуальні положення:

- основною рисою є участь працівників в управлінні якістю;
- необхідно введення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості;
- безперервне навчання кадрів;
- широке впровадження методів статистичного контролю.

Діаграма Ісікави (рис. 4.3) - графічний спосіб дослідження найбільш істотних причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами і наслідками у вирішенні конкретної проблеми (наприклад, усунення причин виникнення дефектів у виробі). Діаграма дозволяє систематизувати різні фактори, що впливають на показники якості, виділити з них найбільш істотні (наприклад, з технічної точки зору) і провести їх угруповання по ймовірності виникнення, розділивши їх за рівнями: головні причини (перший рівень), причини другого рівня (впливають на головні чинники), причини третього рівня (впливають на причини другого

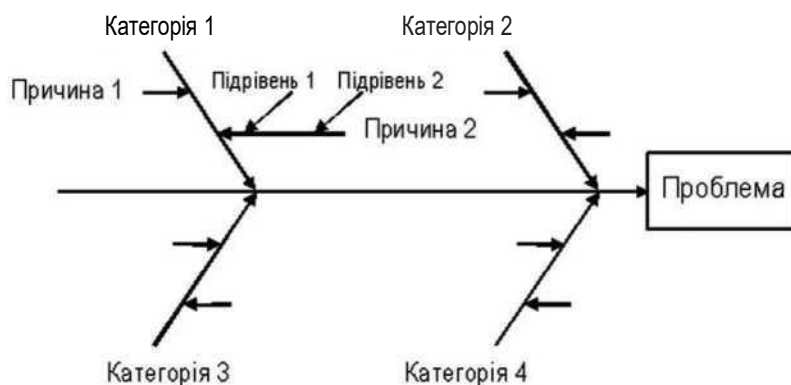


Рис. 4.3 Діаграма Ісікави
рівня) і т.д.

З ініціативи Ісікави в Японії починаючи з 1962 р. розвиваються гуртки по контролю якості. Це невеликі групи, до 10 осіб, що об'єднують працівників однієї виробничої ділянки або відділу; збирались, зазвичай, на годину один раз у тиждень для обговорення таких виробничих проблем, як якість праці, продуктивність праці, забезпечення безпеки та ін.

- **Концепція Тагуті** Методи Тагуті (термін “методи Тагуті” з'явився у США, сам же Тагуті називає свою концепцію “інжиніринг якості”) представляють собою один із принципово нових підходів до вирішення питань якості. Головне у філософії Тагуті — це підвищення якості з одночасним зниженням витрат.

Геніті Тагуті розробив концепцію “Функція втрат якості” (Quality Loss Function). Згідно з її змістом, економічний фактор (вартість) і якість аналізуються спільно. Обидва фактори пов'язані із загальною характеристикою, названою функцією втрат. Методологія Тагуті опирається на визнання фактора нерівноцінності значень показника в рамках допусків. Функція втрат якості (рис. 4.4) представлена у вигляді параболи з вершиною (втрати дорівнюють нулю) в точці найкращого значення (номіналу), при відхиленні від номіналу втрати зростають і на границі поля досягають свого максимального значення — втрати від заміни виробу.



Рис. 4.4 Функція втрат якості Г. Тагуті

При аналізі розглядаються втрати як з боку споживача, так і з боку виробника. Методи Тагуті дозволяють проектувати вироби та процеси, нечутливі до впливу т.з. “шумів”, тобто змінних факторів, які викликають розсіювання значень параметрів, які складно, неможливо або дорого змінити. З економічної точки зору будь-які, навіть найменші “шуми” зменшують прибуток, оскільки при цьому ростуть виробничі витрати і затрати на гарантійне обслуговування. Таку стійкість прийнято вважати робастністю (від англ. robust - міцний, стійкий). Тагуті акцентує увагу на етапах, які передують проектуванню виробу, оскільки саме на цих етапах вирішується завдання досягнення робастності. Заслуга Тагуті полягає в тому, що йому вдалось знайти доволі прості та переконливі аргументи і прийоми, які зробили планування експерименту в сфері забезпечення якості реальністю [80-82].

Принципи TQM

Філософія загального менеджменту якості базується на кількох основних принципах. Їх розуміння і реалізація на практиці дозволяє організаціям робити «правильні» речі «правильно» з першого разу.

Залучення вищого керівництва - стратегія якості в компанії (організації) повинна передбачати постійну, безперервну та особисту участь вищого керівництва (керівника) компанії в питаннях, пов'язаних з якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного впровадження TQM, яке є запорукою успішної роботи компанії в питаннях забезпечення якості.

Орієнтація на споживача - фундаментальним принципом TQM є те, що саме споживач встановлює рівень якості. Не має значення які заходи організація здійснює для поліпшення якості - навчає персонал, вбудовує управління якістю в процеси, удосконалює програмні і апаратні засоби або впроваджує нові засоби контролю і вимірювань - тільки споживач визначає, чи приведуть витрачені кошти і зусилля до успіху.

Системний підхід до орієнтації на потреби споживача починається зі збору та аналізу скарг і претензій замовників, що необхідно для запобігання таких проблем в майбутньому. У компаніях, які впроваджують TQM, вся інформація і дані повинні поширюватися по всій організації.

Залучення персоналу - принцип TQM забезпечує постійну спільну роботу всіх співробітників організації по досягненню цілей. Залучення персоналу може бути досягнуто

тільки після того, як у співробітників пропаде страх втратити робоче місце, коли з'явиться довіра до змін і будуть надані повноваження їх здійснювати, а керівництво створить необхідне для цього оточення.

Процесний підхід - TQM розглядає будь-яку діяльність організації як процес. Процес це набір дій, які перетворюють об'єкти, отримані від постачальників (входи) в деякі результати (виходи) і передадуть ці результати споживачам. І постачальники, і споживачі можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми по відношенню до організації. Набір дій процесу повинен бути точно визначений і всі дії повинні бути взаємопов'язані. Виконання процесу необхідно постійно контролювати, щоб була можливість виявити відхилення від встановленого порядку.

Єдність системи - організація може складатися з різних спеціалізованих підрозділів, які мають вертикальну ієрархію підпорядкованості. Ці підрозділи пов'язані процесами, які забезпечують горизонтальну взаємодію. Всередині кожного з підрозділів можуть виконуватися свої процеси. Вони є частиною загальних процесів організації. Таким чином, процеси окремих підрозділів інтегруються до більш крупних процесів всієї організації, що і дозволяє їй досягати стратегічних цілей. Кожна організація має свою власну, унікальну культуру роботи. Для того, щоб досягти високих результатів у вироблених продуктах або послугах, що надаються необхідно виховувати в організації культуру якості у всіх підрозділах одночасно.

Стратегічний і систематичний підхід - один з найбільш значущих принципів TQM. Постійне поліпшення якості має стати частиною стратегічного плану організації. Для досягнення поставлених цілей щодо поліпшення якості необхідно проводити систематичну і безперервну роботу.

Безперервне поліпшення - цей принцип є опорою TQM. Безперервне поліпшення дозволяє організації застосовувати і аналітичні, і творчі методи для пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

Прийняття рішень на основі фактів - для того, щоб розуміти, як працює організація, необхідні дані результатів вимірювань роботи. Щоб проводити поліпшення необхідно постійно збирати й аналізувати дані про роботу. Тільки на основі фактичних даних можна приймати правильні управлінські рішення.

Комунікації - під час змін ефективні комунікації відіграють величезну роль у підтримці морального духу і мотивації співробітників усіх рівнів управління. Необхідно, щоб комунікації з питань змін, що відбуваються стали щоденними діями, такими ж, як звичайні процеси.

У дещо зміненому вигляді ці елементи увійшли до складу принципів системи менеджменту якості, представлених в стандартах ISO серії 9000.

Основні складові TQM

В цілому, незалежно від концепції, TQM базується на таких основних складових (рис.4.5):

- загальний контроль якості (Total Quality Control - TQC) - спрямований на виконання вимог за якістю. Цей механізм являє собою методи і види діяльності оперативного характеру, що використовуються для задоволення вимог до якості;
- політика якості (Quality Policy - QPolicy) - спрямована на визначення основних цілей і задач в області якості, тобто на формування політики фірми в області якості, яка є невідомою частиною загальної політики організації;
- планування якості (Quality Planning - QPlanning) - спрямована на встановлення цілей в області якості і визначення необхідних операційних процесів ЖЦ продукції і відповідні ресурси для досягнення цілей в області якості;
 - контроль якості (Quality Assurance - QA) - підтримує необхідний рівень якості, тобто надання компанією чітких гарантій в якості даного товару або послуги.
 - підвищення якості (Quality Improvements - QI). - направлено на постійне поліпшення якості і, як наслідок, підвищення рівня гарантій.

Ці механізми дозволяють постійно вдосконалювати і розвивати бізнес.



Рис. 4.5 Основні складові TQM

Згідно сучасних поглядів, менеджмент якості в організації передбачає присутність ряду елементів, що дозволяють реалізувати себе в повному обсязі. До таких елементів можна віднести наступні:

Елементи планування	політика в області якості;
	система планування (постановка цілей, визначення необхідних ресурсів і т.д.);
	процесна модель організації (опис процесів, блок схеми, процедури, інструкції і т.п.)
Елементи контролю	система контролю (вхідних ресурсів, напівфабрикатів, продукції, процесів тощо);
	система моніторингу задоволеності споживачів;
	система внутрішніх перевірок;
	система зовнішніх перевірок (особливо в разі сертифікації);
Елементи управління	система управління інформацією про якість процесів і продукції (записи за якістю);
	система аналізу з боку керівництва, менеджменту;
	система безперервних поліпшень якості (управління невідповідностями, коригувальні дії, запобіжні дії);
	система управління зовнішніми постачальниками.

Стратегія застосування TQM

Для розробки системи управління якістю на основі філософії TQM можуть застосовуватися кілька стратегій. Організація може вибирати найбільш придатну стратегію виходячи зі сформованих умов її роботи:

стратегія поелементного впровадження TQM. Застосування цієї стратегії має на меті використання різних інструментів менеджменту якості для поліпшення ключових бізнес-процесів і роботи підрозділів. Ця стратегія найбільш часто застосовується організаціями, коли вони впроваджують філософію TQM в міру вивчення окремих її частин. Прикладами впровадження таких інструментів є використання кола якості, статистичне управління процесами, методи Тагути (6 сигм), розгортання функцій якості («будиночок якості»).

стратегія застосування теорії TQM. Ця стратегія базується на впровадженні в практику положень TQM, розроблених такими фахівцями і гуру менеджменту якості як - Демінг, Кросбі, Джуран і ін. Організація вивчає теорії і принципи розроблені цими фахівцями, щоб визначити які недоліки в порівнянні з цими теоріями існують в практиці роботи. Після цього виконуються дії щодо усунення цих недоліків. Прикладом впровадження TQM на основі цієї стратегії може бути застосування «14 пунктів Демінга» і моделі «7 смертельних хвороб» або «тріад якості» Джурана.

стратегія застосування моделі для порівняння (бенчмаркінг). У цьому варіанті команда фахівців організації або окремі співробітники відвідують іншу організацію, яка має статус лідера в реалізації TQM і вивчає її процеси і фактори успішного впровадження. На основі отриманої інформації менеджмент організації розробляє модель управління, адаптовану до своїх умов роботи.

стратегія застосування критеріїв премій по якості. Для розробки системи якості на основі TQM застосовуються критерії різних премій за якість. Ці критерії використовують щоб визначити області для поліпшення в своїй роботі. Прикладами можуть бути критерії Премії Демінга, Європейської нагороди за якість (EFQM) і аналогічні.

Методологія впровадження TQM

Кожна організація є унікальною щодо культури, практики управління, процесів створення продукції або надання послуг. Тому не існує одного єдиного підходу до впровадження TQM. Він змінюється від організації до організації. Проте, можна виділити кілька ключових елементів методології впровадження TQM:

1. Найвище керівництво повинне вивчити TQM і прийняти рішення дотримуватися філософії TQM. Філософія TQM повинна позиціонуватися як невід'ємна частина стратегії роботи організації.
2. Організація повинна оцінити існуючий рівень культури своєї роботи, рівень задоволеності споживачів, і оцінити стан системи управління якістю.
3. Найвище керівництво повинне визначити ключові принципи і пріоритети в роботі і довести цю інформацію до всіх співробітників організації.
4. Необхідно розробити стратегічний план впровадження філософії TQM в роботу організації.
5. Організація повинна визначити пріоритетні вимоги споживачів і привести у відповідність свою продукцію або послуги з цими вимогами.
6. Необхідно скласти карту процесів, за рахунок яких організація може задовольнити вимоги споживачів.
7. Керівництво організації повинно забезпечити створення і роботу команд по поліпшенню процесів.
8. Необхідно стимулювати створення самоврядних команд по вдосконаленню процесів.
9. Керівництво всіх рівнів має своїм особистим прикладом сприяти впровадженню філософії TQM.
10. Необхідно виконувати безперервне, щоденне управління бізнес процесами і їх нормалізацію. Під нормалізацією розуміється стабільне виконання процесів з мінімальними відхиленнями від встановлених вимог.
11. Необхідно регулярно оцінювати прогрес у виконанні плану впровадження філософії TQM в роботу організації та коригувати його, якщо виникає потреба в зміні.
12. Постійно інформувати персонал про зміни в процесах і заохочувати ініціативу співробітників вносити пропозиції щодо поліпшення роботи.

Методи та засоби комплексного управління якістю

Комплексне управління якістю включає в себе різні теоретичні принципи і практичні методи, інструменти кількісного і якісного аналізу даних, елементи економічної теорії та аналізу процесів, які спрямовані на одну мету - безперервне поліпшення якості.

Методи управління якістю, застосовувані сучасними організаціями, формують складову загальної методології менеджменту якості. Наявне на сьогодні різноманіття практичних підходів до управління якістю на усіх рівнях управління та етапах життєвого циклу продукту викликає необхідність їх класифікації. Найдоцільніше всі методи менеджменту якості поділити на дві групи, орієнтуючись на час їх виникнення:

- **Класичні методи**, розроблені впродовж усього періоду становлення менеджменту якості,

що зберегли свою актуальність нині; їх розробниками вважають американських учених Е.Демінга, К.Ісикаву, Т.Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу.

До складу класичних методів належать: методи статистичного управління якістю, цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), Концепція статистичного управління якістю (TQC — TotalQualityControl), Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI — AnnualQualityImprovement), методи Г. Тагуті, комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності.

- **«Нові» методи**, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХст. і триває зараз; їх було сформульовано на базі класичних методів, але відрізняє їх те, що всі вони характеризуються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та мають застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. Відрізняє їх насамперед те, що усі вони мають застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

1. Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) — системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків з підвищення якості, що впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується такими особливостями:

- вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
- весь персонал залучається до системи покращання;
- необхідна велика кількість маленьких кроків.

Даний підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні великих заходів стосовно підвищення якості, що передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій, використовують систему KAIKYO. Термін має також японське походження, але покращання такого роду є характерним для західного стилю мислення.

2. Метод структурування функції якості QFD — (QualityFunctionDeployment) — систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD — гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

3. Концепція Будинку якості (QualityHouse) — методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, за мінімальної його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту.

4. Методологія «шість сигм» — стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес процесах, через зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. «Шість сигм» заснована на вирішенні короткострокових проєктів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, спираючись на застосування комплексу інструментальних засобів, придатних до використання у проєктуванні, виробництві та обслуговуванні. В рамках даної методології починає використовуватись показник визначення кількості дефектів на мільйон можливостей у пристосуванні до різних аспектів діяльності будьякої організації.

Крім розглянутих методів та інструментів управління якістю, котрі стосуються суто питань забезпечення якості, більша частина управлінського інструментарію, що використовується для проведення змін у компанії, може також розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості. Саме характер і напрями змін, які відбуваються в

організації в період засвоєння основних принципів філософії TQM, починаючи від вдосконалення технології та завершуючи зміною організаційної культури, приводять до необхідності використання саме таких підходів, методів, інструментів. До їх складу відносяться:

1. Бенчмаркінг - це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва своїх найсерйозніших конкурентів, або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі.

2. Методи «точно в час» (JustinTime). - система організації бізнесу, при якій комплектуючі (заготовки) доставляються на наступну стадію виробничого циклу тільки тоді, коли в них виникає необхідність. Кінцева мета системи JIT - це збалансована система; тобто така, яка забезпечує плавний і швидкий потік матеріалів через систему. Основна ідея полягає в тому, щоб зробити процес якомога коротше, використовуючи ресурси оптимальним способом.

3. Система комплексного обслуговування устаткування (TPM — TotalProductiveMaintenance) - концепція менеджменту виробничого обладнання, націлена на підвищення ефективності технічного обслуговування. Метод комплексного догляду за обладнанням побудований на основі стабілізації і безперервного поліпшення процесів технічного обслуговування, системи планово-попереджувального ремонту, роботи за принципом «нуль дефектів» і систематичного усунення всіх джерел втрат. В системі комплексного догляду за обладнанням мова йде не про виняткові проблеми утримання в справності обладнання, а про широке розуміння обслуговування засобів виробництва як інтеграції процесів експлуатації та технічного догляду, участь ремонтного персоналу у розробленні графіків обслуговування устаткування і точному обліку стану обладнання для цілеспрямованого утримання його у справному стані.

4. Методологія процесноорієнтованого управління (BPMS — BusinessProcessmanagementSystem). BPM (BusinessProcessManagement) - одна із сучасних управлінських методів включає в себе сукупність ідеології та програмного забезпечення управління бізнес-процесами. BPM - молодий підхід, який почав розвиватися з 2000 року, прийшовши на зміну концепціям реінжинірингу бізнес-процесів. З погляду філософії управління, BPM закликає відійти від функціонального осмислення діяльності організації до її бачення як сукупності бізнес-процесів, які перетинають функціональні межі. Тут, на відміну від реінжинірингу, орієнтація відбувається на безперервний процес удосконалення бізнес-процесів компанії.

5. Методологія ABC/ABM (ActivityBasedCosting/ActivityBasedManagement) - сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюгів створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління. ABC-метод визначається як метод обліку й аналізу вартості продукції, робіт і послуг на основі функцій (або процесів) і ресурсів, задіяних під час виконання функцій (або реалізації процесів). ABC-метод дозволяє провести комплексну діагностику процесів і організаційних одиниць, а ABM-метод дозволяє провести оптимізацію поточного стану. Призначення методології ABC/ABM - точний облік і аналіз вартості продукції, робіт і послуг на основі функцій (чи процесів) і ресурсів, які використовуються у функціях (чи процесах). Методологія ABC/ABM будується на основі системного підходу до аналізу всіх операцій, реалізованих в організації, і визначенню тих дій, що створюють вартість. Після такого аналізу можна правильно розподілити витрати і в остаточному підсумку точно визначити рентабельність виробу, продукції, підрозділу або навіть усієї стратегічної бізнес-одиниці.

6. Методи управління знаннями (KnowledgeManagement). Методи управління знаннями - це відносно новий міждисциплінарний напрямок, у рамках якого розробляються і впроваджуються підходи і рішення, що стосуються того, як організація набуває знань. Основні джерела знань організації - це досвід і вміння співробітників, інформація, якою вони володіють, і зовнішні джерела. У широкому розумінні утворення організації, що створює знання - це проблема зміни організаційної культури. Термін "управління знаннями" визначають як сукупність зусиль, спрямованих на збільшення і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації, що у ринкових умовах стає найбільш цінним,

високоєфективним і мобільним капіталом.

7. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard) - управлінський інструмент, який забезпечує опис стратегії, збалансований ВІМІР поступу компанії в реалізації стратегії: у СТВОРЕННІ ЦІННОСТІ Споживачу, у фокусі та координації персоналу на її створення.

Представлений перелік сучасних методів та інструментів не вичерпує себе і може бути доповнений і розширений у процесі розвитку наукових поглядів в галузі управління якістю.

В цілому комплекс методів та засобів, що було розглянуто, дають змогу реалізувати один із базових принципів менеджменту якості — базування рішень, що приймаються на конкретних фактах і достовірній інформації. Тож для забезпечення вимог до якості їх застосування сучасними підприємствами є вельми необхідним [76; 77; 83].

4.2. Концепція соціальної відповідальності

Вагомим елементом еволюції системи менеджменту є завдання підвищення соціальної, або у ширшому розумінні суспільної відповідальності бізнесу. Грунтуючись на системному підході, американський дослідник Ч. Бернард висунув концепцію соціальної відповідальності, відповідно до якої менеджмент в світлі перспективних інтересів організації повинен враховувати ті соціальні наслідки, які виникають в результаті прийнятих рішень як всередині неї, так і в зовнішньому середовищі.

Відповідальність, як випливає з концепції, що розглядається — це категорія і етики, і права, котра відображає особливе соціальне і морально-правове ставлення людини або іншого суб'єкта, наприклад організації, до іншої людини або спільноти, певного інституту або суспільства в цілому. Відповідальність, з одного боку, це залежність від когось або чогось, а з другого — здатність, готовність до виконання морально-духового обов'язку і правових норм.

Незважаючи на те що перші серйозні спроби теоретичного осмислення сутності, значущості та необхідності започаткування практики соціальної активності припадають на початок ХХ ст., їх системний науковий аналіз розпочався в 1950-х рр. Піонерну роль у науковому опрацюванні цієї проблематики, в обґрунтованні того, що соціальна відповідальність набуває статусу важливого соціального інституту, відіграв Г. Боуен, який у 1953 р. видав монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена». Ця публікація, в якій висвітлено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку феномену соціальної відповідальності, принесла вченому заслужену славу батька корпоративної соціальної відповідальності [84].

Здійснюючи системні функції, бізнес здійснює позитивний соціальний вплив за такими основними напрямами, як:

- забезпечення громадянам гідних умов життя через належну оплату та якісні умови праці;
- сплата податків та інших платежів, які держава спрямовує на реалізацію соціальних цілей та оплату праці в бюджетній сфері;
- забезпечення громадянам права вибору напрямів реалізації власного творчого трудового потенціалу - професії та виду діяльності, місця роботи відповідно до набутих знань та навичок, рівня оплати, адекватного трудовому внеску;
- зближення умов життя громадян, які проживають в різних регіонах країни, подолання соціального та економічного розриву між умовами життя міського і сільського населення;
- безпосереднє вжиття заходів соціального спрямування щодо власних працівників та ширших прошарків громадян в регіоні, де функціонує суб'єкт бізнесу, який реалізують через різноманітні соціальні програми.

Забезпечення «матеріалізації» трудового потенціалу суспільства і надання за це еквівалентної компенсації є головною соціальною місією бізнесу.

Соціальна відповідальність є реалізацією не тільки економічних інтересів і цілей організації, але і врахуванням соціальних наслідків впливу ділової активності на власний персонал, споживачів і організації, спільно з якими здійснюється та чи інша діяльність. Структура соціальної відповідальності, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів: відповідальність перед споживачем, відповідальність перед підлеглими, відповідальність перед суспільством, країною, відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами. Формальне визначення соціальної відповідальності передбачає обов'язок керівництва організації приймати рішення і здійснювати дії, які збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії. Теоретики менеджменту розглядають соціальну відповідальність як добровільну реакцію на соціальні проблеми суспільства з боку підприємства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком.

Менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу для забезпечення конкурентноспроможного, стійкого, збалансованого розвитку підприємств. Тим самим менеджмент соціальної відповідальності повинен забезпечити формування цілей управління підприємства і розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії і тактики управління.

Підходи до соціально-відповідального бізнесу

Існують три базові інтерпретації концепції соціально-відповідального бізнесу:

- корпоративний егоїзм;
- корпоративний альтруїзм;
- розумний егоїзм.

Згідно з підходом «корпоративного егоїзму» підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Тобто прибічники даного підходу вважають, що єдина відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутків своїх акціонерів, а соціальна діяльність, таким чином, якщо і має застосовуватися, то лише в чітко окреслених межах, необхідних для підвищення прибутковості діяльності.

Підхід «корпоративного альтруїзму» передбачає, що підприємство зобов'язане враховувати не тільки фактори економічного характеру, а й людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи. Тобто згідно з даним підходом підприємства мають здатність впливати на суспільство і через те повинні відповідально використовувати цю здатність.

Підхід «розумного егоїзму» стверджує, що соціальна відповідальність бізнесу - це просто «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрачаючи гроші на соціальні та благодійні програми, корпорація скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкі прибутки. Соціально відповідальна поведінка - це можливість для корпорації реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці і стабільності.

В цілому, жодна з існуючих точок зору не суперечить іншій, оскільки кожна з них відображає різні аспекти однієї і тієї ж проблеми

В процесі свого розвитку погляди щодо розуміння соціальної відповідальності бізнесу зазнали значних змін, що в результаті спричинило виникнення цілого ряду наукових підходів:

- підхід з позицій соціальних вимог;
- підхід з позиції стейкхолдерів;
- підхід з позиції етики;
- підхід з позиції обов'язків.

Підхід з позиції соціальних вимог виходить з того, що підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них. Так, прибічники даного підходу вважають, що діяльність будь-якого підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна визначатися очікуваннями суспільства від нього.

Підхід з позиції стейкхолдерів орієнтується на те, що незалежно від типу підприємства

існують групи людей, які впливають на нього або ж на яких впливає саме підприємство. З огляду на це соціальна відповідальність бізнесу, відповідно до наведеного підходу, має визначатися вимогами зацікавлених сторін.

В основі підходу до розгляду соціальної відповідальності підприємства з позиції етики лежить ідея етичного обов'язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Тобто згідно з даним підходом, підприємство в особі його керівників (власників) та управлінських рішень, що ними приймаються, має дотримуватись етичних норм господарювання стосовно суспільства.

У моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності за основу беруть загальну соціальну відповідальність компанії, обумовлену відповідно до чотирьох критеріїв:

- економічна (забезпечувати прибуток власникам, створювати нові робочі місця тощо);
- юридична (дотримуватись положень законодавчих та інших нормативних актів, які регулюють господарську діяльність у різних сферах);
- етична (бути моральною, чесною, справедливою, поважати права людей, уникати шкоди чи соціальної кривди);
- філантропічна (вести корисну діяльність для суспільства).

Концепції соціально-відповідального бізнесу.

Автори сучасного менеджменту виокремлюють ряд базових концепцій соціальної відповідальності бізнесу:

- **Концепція економічної відповідальності.** Економічна відповідальність підприємства зводиться виключно до максимізації прибутку. Згідно із засновником даної концепції, Мілтоном Фрідманом, діяльність підприємства повинна бути спрямована на отримання прибутку та його максимізацію з дотриманням діючого законодавства країни. Однак в економічно розвинутих країнах таке трактування концепції економічної відповідальності піддають критиці. На практиці дотримання тези про прагнення до максимізації прибутку як єдиного зобов'язання перед суспільством, призводить до негативних наслідків для самого підприємства.
- **Концепція юридичної відповідальності.** Важливо розрізняти юридичну та соціальну відповідальність. Юридична відповідальність передбачає дотримання діючих законів та норм державного регулювання, яке встановлює межі дозволеного у веденні бізнесу. Підприємство, що дотримується законодавчих актів та регуляторних норм є юридично відповідальним, але воно не обов'язково буде вважатись соціально відповідальним.
- **Концепція обов'язків.** Згідно з цією концепцією результати діяльності підприємства необхідно оцінювати не лише за економічними показниками, але й за неекономічними критеріями. Засновник цієї концепції Арчі Керрол вписав соціальну відповідальність підприємства у піраміду, яка має наступні рівні: юридичні, економічні, етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством в цілому (рис 4.6).

В основі піраміди лежить економічна відповідальність, обов'язкова для бізнесу, що визначається базовою функцією компанії на ринку товарів та послуг. Ця функція направлена на задоволення потреб споживачів і отримання економічних вигод. Далі йде правова відповідальність, діями якої є дотримання вимог та норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Третьою складовою піраміди виступає етична відповідальність, що вимагає від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Вершиною піраміди є філантропічна відповідальність, що спонукає компанію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності суспільства.



Рис. 4.6 Піраміда Керолла

- **Концепція корпоративної звітності.** В концепції робиться акцент на відповідальності підприємства за наслідки своїх дій. З цієї причини підприємство має стати більш підзвітним суспільству.
- **Концепція етичної відповідальності.** Етично відповідальна поведінка має на меті суспільно корисні дії, що не перетинаються із економічними інтересами підприємства та не передбачені юридичним законодавством.

- **Концепція корпоративної відповідальності.** Зміст цієї концепції полягає у тому, що на підприємстві та поза його межами є групи зацікавлених осіб (працівники, засновники, акціонери, постачальники, держава, суспільство), які впливають на підприємство або на яких впливає підприємство. Зобов'язання перед цими групами є корпоративною відповідальністю.
- **Добровільна концепція.** Ця концепція передбачає забезпечення довгострокової перспективи задоволення потреб, корисних для суспільства.
- **Концепція соціально відповідального маркетингу.** Вона була розроблена з метою заміщення традиційної концепції маркетингу. Цілями даного заміщення були раціоналізація споживання і екологічної захищеності суспільства від негативного впливу виробничих процесів. Особлива увага приділяється комплексній маркетинговій діяльності, що спрямована на задоволення потреб цільового ринку та одночасно враховує соціальні та етичні потреби суспільства в цілому.

Соціальна відповідальність має бути невід'ємним атрибутом сучасних підприємств [85-91].

4.3. Теорія хаосу в управлінні

Поширення соціально-економічної та фінансової кризи багато в чому сприяє виникненню і розвитку на підприємствах і в організаціях стану хаосу і плутанини. В сучасних умовах хаос для багатьох компаній, підприємств і установ стає звичайним явищем. У багатьох з них невпевненість і безлад - постійна практика. У цих умовах зростає значення і роль ефективного управління розвитком організацій, які б протистояли проявам хаосу.

Потенційні можливості виникнення ситуацій хаосу і форс-мажору в значній мірі визначаються напрямком діяльності організацій, компаній і підприємств. До інших факторів розвитку хаосу в сучасних організаціях відносяться:

- значна частка непередбачених завдань, що постійно з'являються перед управлінськими персоналом;
- відсутність чітко налагодженого механізму взаємодії між співробітниками, що призводить до постійного відволікання їх від виконання основних завдань з різних незначних приводів;
- відсутність чітких завдань і планів, а також низька виконавча дисципліна їх виконання;
- власне хаотичність стилю управління керівників та перенесення цього стилю на режим роботи підлеглих (аврал, цейтнот і т.д.), і, як наслідок, втрата контролю над ситуацією і т.і.

В умовах сучасного ділового світу, який нерідко виявляється непередбачуваним і неконтрольованим, традиційні механізми "наукового менеджменту" стають непродуктивними. Традиційна управлінська наука все менше відповідає практичним інтересам менеджерів, оскільки фокусує свою увагу на аналізі, прогнозі і управлінні. У умовах непостійності зовнішнього середовища виникає нова наука управління, що концентрує свою увагу на хаосі, складності і самоорганізації. Сьогодні вчені створюють методи, за допомогою яких складні системи можуть ефективно справлятися з невизначеністю і швидкими змінами.

Традиційний авторитарний стиль управління, орієнтований на контроль, при застосуванні у невизначених умовах середовища функціонування організації може призвести до дестабілізації відносин та поведінки, а також також до непередбачуваної поведінки та можливої вибухової нестабільності. В умовах нестабільності потрібен комплексний стиль керівництва - трансформаційний, фасилітаційний або впливаючого лідера. Менеджери визначають напрям розвитку організації, створюють умови, в яких окремі працівники, 76

команди та система заохочуються спонтанно реагувати на зміни навколишнього середовища, тим самим дозволяючи людям «самоорганізуватися» і тому йти в ногу зі швидкими змінами.

Менеджмент в умовах складного турбулентного середовища має бути органічним, менеджер має бути зосереджений на створенні внутрішнього середовища, що сприяє спільній еволюції. Прийняття рішень має бути децентралізованим, заохочуватися навчання, експерименти і зміни.

Теорія хаосу

Відома математична теорія хаосу - це науковий принцип, що описує поведінку стохастичних систем. Теорія хаосу виникла у середині 80-х років 20-го сторіччя. Прикладами складних систем, що мають стохастичну природу можуть бути атмосферні системи, фізичні процеси, процеси у біологічних системах.

Попри хаотичний характер поведінки систем, існує математичний опис хаосу. Математичному опису хаос-систем було присвячено наукові праці Анрі Пуанкаре, Едварда Лоренца, Мітчела Фейганбаума, Стівена Смейла. У середині 90-х років виникла теорія хаос-менеджменту. Також виникла популярна теорія на основі так званого ефекту метелика. Ефект метелика допомагає розв'язати уявлення про те, що випадкова активність системи та порушення повинні бути зумовлені зовнішніми впливами, а не наслідком незначних коливань у самій системі. У середині 80-х років виникли нові наукові економічні теорії, що були побудовані на математичних моделях фракталів, теорії біфуркації та інше. У 1987 році було опубліковано фундаментальну працю Джеймса Глика, що визначила теорію хаосу, як новий науковий напрямок і мала значний вплив на розвиток методології як природних, так і гуманітарних наук, в тому числі на розвиток теорії менеджменту.

Згідно Дж. Глику, основним каталізатором теорії хаосу були дослідження вченого метеоролога Е. Лоренса. На початку 60-х років XX сторіччя Лоренс розробив програму для комп'ютера, яка копіювала систему погодних умов. Набираючи незліченну кількість разів цифри, що являли собою початковий стан вітру і температури, Лоренс створив в результаті малюнок погоди. Як більшість вчених він вважав, що невеликі зміни в початкових умовах, які він заклав в комп'ютер, приведуть також до невеликих змін в еволюції всієї системи. Однак він виявив, що навіть найдрібніші зміни викликали величезні зміни в картині погоди. Це перший висновок з теорії хаосу.

Зацікавлені загадкою Лоренца, вчені з різних областей науки почали проводити експерименти з копіюванням інших фізичних систем. В результаті вони виявили ідентичні явища. Нескінченно малі зміни в початкових умовах могли мати значний вплив на еволюцію всієї системи. Те, що було вірним для погоди, виявилось в рівній мірі вірним для більшості фізичних систем, а також економічних систем як макро-, так і мікрорівня.

Розуміння того, що навіть невеликі зміни можуть призвести до радикальних наслідків у поведінці системи, істотно змінило бачення вченими навколишнього світу. Той упор на передбачуваність і управління, який робився в XIX в., проклав шлях до розуміння влади хаотичності і випадку в кінці XX ст. Як правило, на практиці важко передбачити поведінку навіть щодо простих систем, а тим більше складних.

Це не означає, що хаотичні системи не мають "малюнка". Другий висновок теорії хаосу полягає в тому, що незважаючи на уявну випадкову поведінку таких систем, певні поведінкові "малюнки" можна передбачити.

Так, якщо метеорологи не можуть сказати з упевненістю, яка буде погода в конкретний день в майбутньому, вони можуть розрахувати імовірність певного майбутнього стану погоди, тобто визначити в межах широких статистичних параметрів, що можливо система зробить. Але вчені не можуть визначити точно, коли система це здійснить. Причинно-наслідкова точність традиційної фізики була замінена статистичною оцінкою імовірності.

Крім того, той спосіб, за яким вчені визначають малюнки поведінки, що передбачаються в системі, став абсолютно іншим. Замість того, щоб намагатися розбити

систему на її складові частини і проаналізувати поведінку кожної цієї частини окремо, вчені повинні були навчитися цілісному підходу. Вони фокусують свою увагу в основному на динаміці всієї системи. Замість того, щоб спробувати пояснити, як порядок вписується в частині цієї системи, зараз вони роблять упор на те, як і яким чином, порядок є результатом взаємодії цих частин в цілому. Тому теорію управління і результати наукових досліджень потрібно розглядати не як абсолютну істину, а як інструменти. Вони допомагають менеджеру передбачити, що, ймовірно, може трапитися, допомагаючи тим самим приймати більш правильне рішення.

Практичним застосуванням теорії хаосу в економічних системах стала теорія хаосповедінки в організації. Застосування теорії хаосу до організаційної поведінки дозволяє провести опис функціонування організації як єдиної системи. Будь-яка організація з точки зору моделювання є прикладом нелінійної динамічної системи у термінах простору станів. Теорія хаосу дозволила змінити процес прийняття рішень у бізнесі.

Осмислення систем як деякої цілісності, що складаються з взаємопов'язаних складових, кожна з яких вносить свій внесок в загальні властивості, - це здатність зрозуміти основні взаємозв'язки, які впливають на поведінку складних систем з плином часу і саме вони повинні давати можливість менеджерам «бачити цілісність». Наприклад, після декількох років приголомшуючого успіху продукція однієї компанії раптово втратила попит у покупців. Відчайдушно намагаючись утриматися, старші менеджери найняли ще більше число торговців і постійно намагалися продавати все більше своєї продукції. Ці дії дійсно збільшили продаж продукції, як і планувалося, але тільки на якийсь час. У фірми настав період, коли її продукція то користувалася попитом, то попит падав, і це, в кінцевому результаті, привело її до банкрутства.

Вивчаючи цей випадок, фахівці визначають джерело падіння фірми в нездатності менеджерів зрозуміти деякі основні процеси зворотного зв'язку. Говорячи простими словами, великий попит на продукцію привів до того, що компанія стала несправлятися з виробництвом товарів. Неадекватне виробництво означало великі об'єми невиконання замовлень і тривалі затримки в постачанні товарів. Замовники втратили довіру, і це привело до падіння рівня продажу.

Існує обмежене число таких процесів зворотного зв'язку, які діють в будь-якій організації і називаються «прототипами систем». У певному значенні це організаційні еквіваленти основних малюнків поведінки, які виникають у всіх організаціях постійно. Історія даної фірми ілюструє ряд прототипів систем, тобто малюнків поведінки. Один з них фахівці визначають як «межі зростання», тобто процес зростання створює умови для краху власної фірми. Менеджери фірми настільки були стурбовані розширенням продажу і величини збуту, що не змогли зосередитися на реальному розв'язанні своєї проблеми розширення виробничих потужностей з тим, щоб контролювати час постачання.

Ефект метелика

Ефект метелика - термін в природних науках, що означає властивість деяких хаотичних систем. Незначний вплив на систему може мати великі і непередбачувані ефекти де-небудь в іншому місці і в інший час.

Термін «Ефект метелика» виник в 1972 році завдяки американському метеорологу Едварду Лоренцу, що виступив з лекцією на тему: «Чи Може помах крил метелика в Бразилії викликати торнадо в Техасі?». Для стеження за погодою Лоренц використав комп'ютерну модель, в якій округляв на декілька порядків довгі ряди цифр, вважаючи, що нічого не станеться. Однак він виявив, що це повністю змінило прогноз погоди в світі.

Відкриття Лоренца спростувало уявлення про те, що всі процеси в світі підкоряються жорстким законам, а причини чітко відповідають наслідкам. Помах крил метелика символізує дрібні зміни в первинному стані системи, які викликають ланцюжок подій, що призводять до крупномасштабних змін.

Метафора «ефект метелика» в теорії хаосу виражає те, що хаос - це передбачувана

випадковість. Навіть найдрібніше втручання в минуле може стати причиною самих несподіваних парадоксів в теперішньому часі.

У сучасних організаціях задача менеджерів полягає в тому, щоб зрозуміти систематичні процеси, що управляють людською поведінкою, і використати їх. Мистецтво розуміння системи полягає в умінні дійти до причин, що лежать в основі змін. Коли ж менеджери розуміють динаміку цих прототипів, вони в стані дійсно здійснити якісь зміни. Відповідно до теорії хаосу невеликі зміни можуть справляти значний вплив на фізичні системи. Так, вирішальною концепцією в теорії систем є система "важелів", тобто ідея про те, що невеликі, добре продумані дії іноді можуть викликати значні довгоочікувані поліпшення.

Осмислення і використання систем дозволить менеджерам створити організацію, що самонавчається, що «пізнає». Така організація має характеристики, аналогічні складним адаптивним системам, які вчені виявляють в природі. Це високодецентралізована система, в якій при будь-якому числі процесів прийняття рішень на місцевому (локальному) рівні зберігається порядок у всій системі. Вона постійно пристосовується до змін.

Разом тим в організаціях з участю людей передбачається наявність органічного контролю, який зустрічається і в природі. Подібний контроль закладений в моделях макросвітів, створених комп'ютерами для складних ділових ситуацій. З ними керівники можуть провести експерименти в своїх організаціях, щоб виявляти приховану динаміку складних систем.

Хаос-менеджмент

Хаос можна використовувати як ефективний інструмент управління організаціями. Цим інструментом є хаос-менеджмент. Хаос-менеджмент являє собою управління організацією з подолання хаосу в її соціально-економічному розвитку. За своїм змістом хаос-менеджмент - це набір спеціальних інструментів і методів, за допомогою яких стан хаосу розглядається не як відсутність порядку, безлад або плутанина, а як потенційна можливість, що відкриває нові перспективи ефективного соціально-економічного розвитку на основі переходу до нової моделі побудови і функціонування організації.

Головною метою хаос-менеджменту є пізнання хаосу як трансформаційного явища, процесу стану невизначеності і непередбачуваності соціально-економічного розвитку і на цій основі розробка заходів щодо підвищення ефективності розвитку організації.

Методологічною основою формування сучасної концепції керованого хаосу - хаос-менеджменту є креативно-системний аналіз. Креативно-системний аналіз призначений для розробки нестандартних управлінських рішень як в цілях стратегічного розвитку, так і подолання постійно виникаючих надзвичайних і кризових ситуацій, коли потрібно знайти і реалізувати принципово нові шляхи виживання.

Важливим етапом формування сучасної концепції хаос-менеджменту є обґрунтування принципів використання хаос-менеджменту в практиці управління організаціями. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду показує, що такими основними принципами повинні бути:

- принцип постійної реалізації оперативного експрес-аналізу і контролю, який передбачає постійне групування оперативних короткострокових цілей і завдань за часом їх вирішення, з урахуванням наявності або пошуку необхідних ресурсів і відповідальних за ці заходи. Для цього може бути використаний старий прийом щоденного проведення, так званих, оперативних нарад;

- принцип збалансованості і співвідношення обсягів майбутніх завдань і необхідного часу для їх реалізації в процесі планування заходів хаос-менеджменту. З цією метою в процесі планування часу для реалізації заходів хаос-менеджменту необхідно передбачати виділення, так званого резервного часу, на рішення

- принцип реальної взаємодії управлінського персоналу між собою та іншими членами організації для вирішення форс-мажорних обставин, що виникають. З цією метою доцільно використовувати, так званий прийом «стандарту взаємодії», який дозволяє

організовано справлятися з непередбачено новим викликам на основі ефективної взаємодії;

- принцип виконання в першу чергу пріоритетних завдань і ін.

Відповідно до концепції керованого хаосу в організаціях виникає необхідність в постійному коригуванню програм заходів хаос-менеджменту в режимі реального часу і коригування в процесі управління діяльністю персоналу. Такий підхід дає можливість не просто протистояти ситуації хаосу, а й значною мірою заздалегідь попередити такі ситуації, або визначити шляхи і заходи щодо ліквідації хаос-процесів.

Найважливішим теоретико-методологічним питанням розробки концепції хаос-менеджменту є визначення його основних завдань відповідно до особливостей етапів формування в організаціях системи хаос-менеджменту. Такими основними завданнями хаос-менеджменту повинні бути:

- здійснення постійного моніторингу виникнення ситуацій хаосу. Розробка і реалізація програм-заходів хаос-менеджменту попереджувального характеру, спрямованих на запобігання причинам виникнення хаосних ситуацій;

- розробка і здійснення заходів, що забезпечують готовність організацій до виникнення ситуацій прояви хаосу. Тут мова йде про розробку і здійснення найбільш ймовірних сценаріїв розвитку хаосу і відповідних заходів щодо пом'якшення і попередження його наслідків;

- здійснення оперативних дій по проведенню антихаосних заходів, введення надзвичайного режиму хаос-менеджменту на основі оперативної інформації. Реалізація заходів оперативного хаос-менеджменту. Контроль за ходом освоєння заходів хаос-Менеджменту;

Розробка і реалізація заходів, метою яких є ліквідація та подолання негативних наслідків хаосу. Дане завдання спрямоване на відновлення нормального функціонування організації.

Сучасні управлінські концепції хаос-менеджменту повинні бути спрямовані на вирішення принципово нових завдань і прийняття управлінських рішень, здатних забезпечити вихід підприємств і організацій зі стану хаосу, а в подальшому і забезпечити високі темпи розвитку [92-96].

Тема 5. КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Класичні школи та теорії менеджменту.

5.2. Теорія 7S.

5.3. Сутність та застосування теорії управління вартістю компанії.

5.4. Зміст та проблематика теорії управління ефективністю бізнесу

5.1. Класичні школи та теорії менеджменту

Перший крок до розгляду менеджменту як науки зробили американські дослідники, які очолили рух за наукове управління. Погляди на менеджмент розвивались зі зміною суспільних відносин, бізнесу, розвитком наукових знань, вдосконаленням технології виробництва, появою нових засобів зв'язку й обробки інформації. Удосконалювалася управлінська практика — формувалася і наука про управління, яка ніколи не була пасивним спостерігачем за менеджментом. Енциклопедія професійного менеджменту зазначає, що початком його наукового розвитку необхідно вважати 1886 р., коли президент компанії «Йедль енд Таун» Генрі Таун (1844-1924) виступив на щорічному зібранні Американської спілки інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст» про роль менеджменту як порівняно самостійної сфери наукового знання.

Школа наукового управління (1885—1920 рр.)

Розробка оптимальних методів виконання роботи завдяки науковому вивченню витрат часу, затрачених рухів і зусиль працівників; Засновником школи наукового управління вважається Фредерік Тейлор (1856—1915). Своїми експериментами і науковими працями він намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформовані на їх підставі «принципи наукового менеджменту» здійснять революцію у виробництві, замінять авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи. Очевидно, відзначав Тейлор, людина одного типу спочатку повинна скласти план роботи, а людина зовсім іншого типу повинна виконати його. Головні свої ідеї Тейлор сформулював у книгах «Відрядна система» (1895р.), «Цеховий менеджмент» (1903р.), «Принципи наукового менеджменту» (1911р.) у вигляді наступних принципів «наукового управління»:

- абсолютне дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил;
- підбір, підготовка і розстановка працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони принесуть найбільшу користь;
- оплата за результатами (менші результати — невелика оплата, більші результати — вища оплата);
- використання функціональних менеджерів, які забезпечують виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримка товариських стосунків між працівниками і менеджерами.

Тейлор, на думку його послідовників, зробив свого роду «інтелектуальну революцію» трактуванням промислового менеджменту як сумісної діяльності керуючих і робітників що, заснована на спільності взаємних інтересів.

Послідовник Ф. Тейлора професор Генрі Гант займався розробкою методики преміальної оплати, а також розробкою теорії лідерства. Значний внесок у розвиток цієї школи зробив американський промисловець, король автомобілебудування Генрі Форд (1863—1947 рр.), ім'я якого стало символом ХХ ст., зразковим утіленням «американської мрії». Саме Г. Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими і користувався в своїй практичній діяльності.

Крім Ф. Тейлора і Г. Форда школу наукового управління вдосконалювали Г. Емерсон, Френк і Лілія Гілберт, А. Хопф та ін. Вони вважали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку і аналіз, можна вдосконалювати операції ручної праці, добиватись їх ефективнішого виконання. Встановлювалися норми, залежно від яких здійснювалося стимулювання праці. Представники цієї школи виступили за відокремлення управлінських функцій обміркування і планування від фактичного виконання робіт.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.)

«Батьком» класичного менеджменту вважається французький підприємець і інженер Анрі Файоль (1841—1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції. Його перша стаття на цю тему вийшла в 1900р., а книга «Загальне і промислове управління» — в 1916р. В 1918р. А. Файоль очолив створений ним центр адміністративних досліджень. Він доводив, що відкриті ним принципи можна застосовувати як в правлячих колах, в установах, так і в армії, тобто вони носять універсальний характер.

Основні принципи адміністративного управління А. Файоля:

- Управляти, як вважав Файоль, — «це означає передбачати, організувати, розпоряджатись, координувати і контролювати».
- Передбачати - враховувати майбутнє і виробляти програму дій.
- Організовувати - будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства.
- Розпоряджатись - примушувати персонал відповідно працювати.
- Координувати - зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля
- Контролювати - піклуватись про те, що все здійснювалось відповідно встановленим правилам і розпорядженням.

Послідовниками Файоля можна вважати Л. Г'юліка, Л. Урвіка, Дж. Муні, К. Адамецького, А. Рейлі, Ч. Барнарда та інших учених, які розвинули і конкретизували вчення. Недоліком цієї школи вважається те, що її представники мало уваги приділяли соціальним аспектам управління.

Теорія ідеальної бюрократії (з 1920р.)

Сформував теорію «ідеальної бюрократії» відомий німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920 рр.). Як особливий соціальний прошарок, що спеціалізується на управлінні, бюрократія зародилась ще до нашої ери і з тієї пори, підкреслював вчений, залишається незмінним атрибутом класового суспільства. Наявність бюрократії розглядається як необхідний засіб, що забезпечує розробку формальних правил управління. Вчення М. Вебера про бюрократію здійснило значний вплив на американську концепцію менеджменту 30—40 роках минулого століття, оскільки без потужного бюрократичного апарату сучасне виробництво взагалі не може правильно існувати. М. Вебер розумів бюрократію як професіоналізм в сфері управління, що заснований на оволодінні не тільки необхідними навичками, але й особливого роду раціональним знанням. Сутність теорії М. Вебера складають такі поняття:

- чіткий розподіл праці, що веде до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархія управління, за якою кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- наявність взаємопов'язаної системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують координацію виконання різних завдань;
- відсутність непорозуміння в міжособових стосунках;
- організація найму на роботу в суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог, а також захист службовців від безпідставних звільнень;
- стратегія довгострокового найму співробітників;
- рух нагору в середині організації на підставі компетентності і широких знань, що набуваються з вислугою років.

Переваги бюрократії полягають в створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування, а недоліки - у формуванні тенденції нівелювання людей. В цілому ж формалізм бюрократії призвів до розповсюдження спрощених схем управлінської праці.

Школа людських стосунків (з 1930р.)

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880—1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна

заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками. Виникнення школи людських стосунків безпосередньо пов'язано також з іменем німецького психолога Гюго Мюнстерберга (1863—1916 рр.). У своїй праці «Психологія і промислова

ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно відбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

Серед учених, котрі досліджували цей неокласичний напрям, слід відзначити роботи Мері Паркер Фоллетт (1868-1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, К. Арджіріса. Так, в опублікованій в 1960р. книзі «Гуманістична сторона підприємства» Д. Мак-Грегор писав, що «успіх менеджменту в значній мірі залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку». З точки зору Мак-Грегора, протягом історії можна виділити два головних повороти стосовно поведінки людей в організації. Перший, розтягнувся на цілі століття і полягав в переході від застосування фізичного примусу до опору на формальну владу. Другий - в переході від формальної влади до лідерства.

Емпірична школа управління (з 1940р.)

Емпіричну школу управління репрезентують вчені, які поєднали розробку теорії з вивченням практики управлінської діяльності на ґрунті синтезу нових ідей класичної школи та школи людських стосунків. Одним із видатних теоретиків менеджменту і засновником зазначеної школи вважається професор менеджменту Нью-Йоркського університету Пітер Дракер (нар. в 1909 р.). Небезпідставно Дракеру приписують першість у створенні систематизованого вчення про управління як навчальної дисципліни, що дало змогу вивчати її в навчальних закладах. Найвідомішою його теоретичною засадою є концепція «управління за цілями», яка зробила «революцію» в світовій управлінській науці.

Загальна характеристика управління за цілями зводиться до трьох найбільш істотних його елементів:

- визначення чітких стратегічних цілей;
- залучення до процесу визначення цілей усіх працівників;
- оцінка ефективності на підставі отриманих результатів.

До провідних представників емпіричної школи відносяться також А. Слоун, Р. Девіс, Е. Плоумен, А. Чандлер, Л. Ньюмен, Д. Міллер та інші вчені, в яких широкі теоретичні дослідження поєднані з практичною діяльністю.

Школа соціальних систем (з 1970р.)

Засновниками школи стали Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон та І. Ан Сорф. Вони сформулювали ідею про те, що будь-яка організація як відкрита складна система має тенденцію пристосовуватись до досить складного зовнішнього середовища, і головні причини того, що відбувається в системі, треба шукати поза нею. Запропонований ними системний підхід до управління дає змогу уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері переростає в проблему для іншої.

«Нова школа»

Зазначена школа управління, або якісна школа (з 1960р.) характеризується прагненням впровадити в науку управління методи і апарат точних наук таких як кібернетика і теорія дослідження операцій. Представниками цієї школи були Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, Р. Люс та ін.

Ситуаційна теорія менеджменту (з 1980 р.)

Серед «синтетичних» учень про управління особливе місце посідає ситуаційний, або кейсовий підхід (від англ. case — ситуація). Це скоріше спосіб мислення, ніж набір конкретних дій. Розроблений у Гарвардській школі бізнесу, він допомагає майбутнім менеджерам швидко розв'язувати нагальні проблеми. Найбільш досконалими ситуаційними теоріями є теорія адаптації (стратегії пристосування), теорія глобальної стратегії і теорія управління за результатами. Формування поведінкового менеджменту стало результатом посилення взаємозв'язків концепції людських відносин із психологією, соціологією та ергономікою. Представниками його стали Р.

Лайкерт, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор.

Системна теорія менеджменту

Основною ідеєю теорії є розгляд організації як системи, що складається з взаємозв'язаних елементів. Дуже популярною серед системних концепцій менеджменту є теорія «7-S», яку розробили дві пари американських дослідників (першу пару склали Томас Пітерс і Роберт Уотермен, другу — Річард Паскаль і Ентоні Атос). Учені дійшли висновку, що ефективна сучасна організація формується на базі семи взаємопов'язаних елементів, зміна кожного з яких веде до зміни шести інших. Засадничими моментами цієї концепції є: стратегія, структура, системи, штати, стиль, кваліфікація та цінності, які можна так чи інакше поділяти.

Теорія організаційної культури (з 1985 р.)

Ця теорія є ще одним новим підходом до розробки теорії і практики сучасного менеджменту. Серед його представників відзначимо В. Сате, Е. Шайна, Т. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, корегувати поведінку.

Теорія менеджменту людських ресурсів виникла у 60-ті роки минулого сторіччя завдяки соціологу Р. Майлзу. В цій моделі робітники розглядаються як джерело невикористаних ресурсів і як найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування і прийняття рішень в загальній структурі підприємства.

Теорія культури управління

Набуває все більшого поширення теорія культури управління— теорія раціональної організації праці апарату управління, розкриття ролі культурного елементу в ньому.

Кожна школа і кожна теорія не перекреслюють попередніх, а доповнюють і збагачують їх, і зараз всі співіснують у взаємозв'язку та взаємодії [97].

5.2. Теорія 7S.

Теорія 7S була розроблена у 1980-ті роки групою консультантів консалтингової компанії МакКінсі (McKinsey), які узагальнили досвід провідних компаній США. Основними авторами моделі вважаються Том Пітерс (Tom Peters) та Роберт Уотерман (Robert Waterman). Вчені, які також надали допомогу в розробці цього методу - Жюльєн Філіпс (Julien Philips), Річард Паскаль (Richard Pascale) та Ентоні Аффон (Anthony Athos).

Відповідно до цієї теорії, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, в яких менеджери можуть утримувати в гармонійному стані систему, що складається з семи складових:

1.***стратегія (strategy)*** - довгостроковий план розвитку організації, спрямований на формування конкурентних переваг і адаптацію до зовнішнього середовища;

2.***структура (structure)*** - організаційна ієрархія, поділ організації на підрозділи і забезпечення зв'язків між ними;

3.***система (systems)*** - процедури і процеси в організації, зокрема, процедури прийняття рішень, комунікаційні процеси та ін. Як показало дослідження авторів концепції, провідні компанії вважають за краще спрощувати правила та процедури, скорочуючи до

необхідного мінімуму кількість рівнів управління. Такі дії дозволяють досягти гнучкості структури та можливості оперативно реагувати на зміни, що відбуваються;

4.**стиль (style)** - стиль управління організацією, спосіб взаємодії вищого керівництва і працівників на нижчих рівнях ієрархії;

5.**співробітники (staff)** - чисельність і склад персоналу організації за віком, статтю, кваліфікацією; принципи відбору і навчання персоналу. Творці концепції виходили із твердження, що продуктивність підприємства визначають співробітники. В інтересах керівництва створити комфортне середовище для персоналу, надати йому можливості для підвищення кваліфікації, продуктивної роботи та відпочинку. Йдеться про комплекс інструментів мотивації та винагороди співробітників, розвитку та підтримки їхньої лояльності по відношенню до компанії;

6.**сукупність вмінь (skills)** - вміння та навички, здібності і ключові компетенції персоналу організації, що відрізняють її від конкурентів;

7.**спільні цінності (shared values)** - ціннісні установки, що поділяються членами організації, норми поведінки і принципи корпоративної культури. На думку авторів моделі, в цьому компоненті містяться ті переконання, які лежать в основі діяльності компанії та поділяються всіма співробітниками без винятку. Система цінностей підтримується за рахунок історій, легенд, досягнень, які свідчать про стійкі принципи існування організації та ведення бізнесу.

Найменування кожного елементу в англійській мові починається з літери S, що і визначає назву моделі [98].

Важливою частиною моделі 7S є схожа на павутину діаграма, що включає сім елементів концепції та взаємозв'язки між ними (рис. 5.1).

Ця структура покликана підкреслити комплексність чинників, які можуть вплинути на зміни в компанії. Модель 7S є багатоаспектною. Елементи діаграми 7S взаємопов'язані за допомогою



Рис 5.1. Модель McKinsey 7S «щасливий атом» [99].

ліній однакового розміру: всі вони однаково важливі та мають бути використані разом. Для того, щоб досягти прогресу в одному з елементів, необхідні поліпшення у всіх інших «S».

Формою діаграми є коло. Вона не має вихідних точок. Подібна форма була обрана навмисно, щоб продемонструвати, що невідомо, який із елементів виявиться рушійним фактором у вирішенні того чи іншого завдання бізнесу [99].

Елементи в моделі поділяються на «тверді» або «жорсткі» і «м'які» або «гнучкі». **Тверді елементи** (стратегія, структура, системи) відображають формальну, раціональну сторону організації. Слово «твердий» у цьому випадку означає щось формальне, конкретне та вимірне - вони доволі легко піддаються опису, вивченню і впливу. **М'які елементи** (стиль, співробітники,

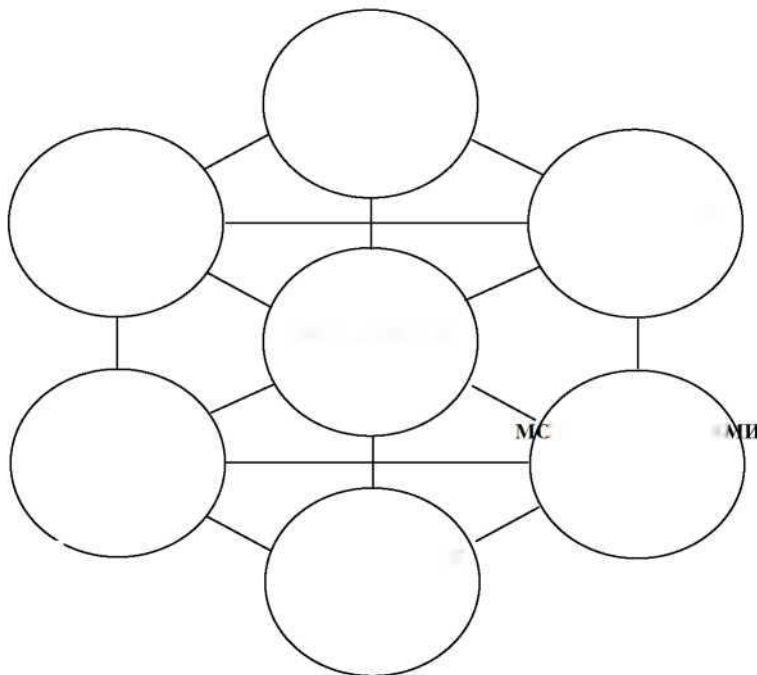
сукупність вмінь, спільні цінності) безпосередньо пов'язані із людським фактором, вони носять нематеріальний характер, їх складніше описати і змінити - вони є менш формальними і важко піддаються виміру.

«Тверді» елементи (стратегія чи бізнес-система) не призведуть до успіху без «м'яких» компонентів (людей чи цінностей). Всі елементи моделі є взаємозалежними, і зміни одного або декількох елементів вимагають адаптації решти елементів [98].

Донедавна об'єктами управління у західній економіці були лише «жорсткі» елементи. Наскільки ефективними в управлінні можуть бути стиль, склад персоналу, сума навичок, спільні цінності, які відносяться до «м'яких» елементів, вперше продемонструвала японська економіка. Японці відкрили важливість корпоративних комунікацій для управління, і сьогодні корпоративна культура вже стала предметом менеджменту [100].

Пізніше Р. Уотермен змістив акценти у своїй моделі: з культури (сумісних цінностей) - на знання як центральний компонент організації. Ідея полягає в тому, що організація як єдине ціле володіє певними навиками в якійсь галузі, а забезпечують суму навиків шість інших елементів. У результаті відбувається перехід від процесу організації до стратегічного процесу. Створюється ще один «щасливий атом», який повинен стати чудовим посібником для з'ясування причин, за якими компанії не вдалося створити бажану здатність або компетенцію. У центрі «атома» - компетенція (здатність), або доведена конкурентна перевага. Останні змінні: комунікація; інформація; мотиви та проблеми; кризові точки; контроль; культура (рис. 5.2) - являють собою багатоцільову діяльність, яка має назву «планування», або «стратегія». Шість змінних навколо компетенції можна порівняти з поршнями двигуна.

Далі відбувається з'єднання обох атомів (7S і 7C). Нова модель отримала назву «кільце оновлення» (рис. 5.3). Його призначення - показати, як процеси організації та планування можуть здійснюватися в унісон, створюючи унікальні вміння, компетенцію і культуру, які разом



утворюють силу компанії.

КОНТРОЛЬ

КУЛЬТУРА

КОМУНІКАЦІЯ



Рис. 5.3. «Кільце оновлення» компанії [101].

У процесі досліджень виникає багато питань щодо практичної реалізації даного інструменту. Ряд авторів пропонують наступні кроки:

Крок 1. Ідентифікувати області, які фактично не вирівняні (не взаємоузгоджені). На першому етапі необхідно виявити слабкі сторони та неузгодженості між елементами підприємства, для цього можна використати таблицю контрольних перевірок Whitt Blog.

Крок 2. Визначити оптимальний проект організації. За допомогою вищої ланки керівництва підприємством необхідно змодельовати стан, досягнення якого бажане. Даний етап є надзвичайно складним, оскільки необхідно змодельовати нову ситуацію для конкретного підприємства, при цьому можна скористатися певними еталонними значеннями або досвідом інших підприємств.

Крок 3. Вирішити, де і які зміни потрібно зробити. Це в основному план заходів, який деталізує елементи (області) підприємства, які необхідно перебудувати і в який спосіб це зробити.

Крок 4. Здійснити необхідні зміни. Імплементация є найбільш важливим етапом у будь-якому процесі, оскільки тільки впроваджені зміни дають позитивний ефект. Тому необхідно знайти відповідальних на підприємстві або залучити ззовні фахівців для імплементации необхідних змін.

Крок 5. Безперервний огляд семи елементів підприємства: стратегії, структури, систем, навиків, персоналу, стилю та загальних цінностей [102].

Пропонується по чергову оцінювати поточний та майбутній стан підприємства, щоб ідентифікувати розбіжності між ними. Після цього моделювати зміни усіх семи елементів підприємства з метою досягнення бажаного стану.

Нижче запропоновано перелік стандартних питань, відповіді на які допоможуть з'ясувати стан кожного з семи елементів, включених до моделі McKinsey 7S (табл. 5.1).

Табл. 5.1

Матриця запитань для аналізу підприємства за моделлю McKinsey 7S [103]

неоптиг МНJe.ti	I] in ППВТІ	ги тунців	МлінТуї им СІП у НИНІ
БіаЛЫІ цінності	Якими г загальні цінності ив сідпрііхстві ?		
	Який» с ксірікіроіеЕіа тї міжисхішісісііа культура на ні дп ригистш*		
	Яке іЕЮ'іЕііін мають спальні ціїлистг?		
	Чи з фундаментальні цінності. гіа яких поСудеіаіа кіфоирв пі віч із командна кусьтхра' ¹		
Строгие 1Л	Яка стратегія нідііриг'.іелва**		
	Які тп особ и.і.ісїяз ьшізіи III:<тип.Існи:ч цсіеіі?		
	Мггиди (прспьбн з кпнкуренпаШ тиск™* ¹		
	Які зміни Л'ікпнву'іив иимаї анль зміни дольносп шдпригмства ¹		
Струпу рсі	Як пі дїї ри'мслмі под.ьзене Еіа сртзнгіаційні (стриктурнїї един ииі'		
	Як сфїзрікінаіа ирархіл ікі..т.і;іу		
	Як різні відділі мкрдмнують свел дїї?		
	Як 'ьзііііі німінди ілр і а і пзі іку нїтьєя і взагмодіктг™ ¹		
Системи	Як вцїйувагієся ухиленні рішенє та контроль їх вишнаши централ і тік ванн чи диоеіп рилізсини' ¹ ЧИ< ефект піл ваших .дій?		
	Як ифїфіііізнаїї ллліЧхімуні гани'' Чи г шині я пинии чи нелниіои?		
	Які Системи (віддили) І іхсісчіеіимн п ј пран.і ніш ВІЛдірнімствСш?		
	Чи вватдоте фїнанеїжу систему ■ систему людських ресурсів (персонал) такими ж, як іхімуїн кації та докумектїїіг?		
Спель	Як іфіІПІІІ Д1ІНН1ІІІ іхіитрсїє 14 ІІДІїриІ'МСТВІ Пик ВідБукИТЬСЛ МОНИТП- рплг та чїш пківашія ¹		
	Ялі'Віііугрїіііаі ііравіаіа і сірзіUL'сп кпмАяда евік.іа відпижувитп та.дсгтрл-< м ужатись?		
	Який стн.іі пірач іннл та лідерства їй підізриї мстш?		
	Чи еї ніктивсіе її іс < :псі :		
[ПІЛТТ	Ііраїлнники німіпл (щфивділіи) плікурунїть чи нраїтіуть даїлєрь опись '		
	Чи г реальні мнідидіс. ідеї функціонують у межи ирсаїїзації. ібіс вени .ні те номінал моїми групами?		
	Які еитици сїіешалгіаїї представлені к межах шмандіР		
	Які ЛітіЦП еїєіхікїдеи ЧІОПІІІПІ'. ¹		
Е іавики	Чи Г ЕіеВІ.ІГОПІШІСП ь. у кийїїететиптсті ЕіраїІНЕІКІВ и влкспіуниних ІІІІІІ іііі.ціь'. ' Які саме ічпілікіаїдікісп ікпрїйкі ііікніЕіііи'		
	Які ламсісімілш пажпкїї прс.і.-ам.іе:іі п чнєшл'і юиаидах?		
	Чи Е Еіаеікп які еїєіхікїдні. проте відсутні на певний хїішентта :нч регу кль чїішпєіііііл '		
	Чи цдош гнд^іргнгм"тва.ілцдритдаи-. ° яеік мїжна прийти Еп.ч.ч!хїдш ЕіаН'ІІІІЕІЯ?		
	Чи здатні пптпчі і:рашвішки кіхіаи.іи виконувати неиїжідиу роботу?		
	Як відбуваїтїсв мьпглїрлг та ошлкшзєнїя ешнікин працїдЕіікїи' ¹		

Використовуючи інформацію, яка зібрана, досліджуються розбіжності та неузгодженості між елементами та формується матриця вирівнювання (табл. 5.2).

Табл. 5.2

Матриця вирівнювання елементів підприємства за моделлю McKinsey 7S [104]

	Іагальні цїлності	Стратї сі іи	Структур*	Снсп'мн	Стиль/ ку.і ьуря	ШТ*т	ііЗВІКЕІ
Зігальлі цїннисгі							
СірЗТЕЕІЯ							
Структура							
Системи							
Стиль культура							
Штат							
Навиті							

Інші автори виокремлюють шість послідовних етапів практичного застосування моделі McKinsey 7S:

8. Збір інформації. Здійснюється опис кожного елемента моделі, використовуючи аркуш (опитувальник). Потрібно описувати кожен елемент моделі односкладово, з використанням

коротких фактів, але максимально детально.

9. Аналіз протиріч. На даному етапі необхідно проаналізувати всі описані елементи між собою і визначити, чи є протиріччя між окремими елементами, чи максимально вони корелюють між собою і підтримують один одного.

10. Побудова ідеальної моделі. На третьому етапі формується ідеальна модель підприємства, в якій поєднуюватимуться всі сім елементів. Цей етап роботи з моделлю найдовший і вимагає розгляду безлічі альтернатив.

11. План змін. На четвертому етапі визначається, як саме реорганізувати роботу компанії і які ключові зміни необхідно зробити, щоб усі елементи моделі підтримували і доповнювали один одного, з метою виключення протиріч, що гальмують розвиток і знижують ефективність роботи цілого підприємства. У цьому допоможе порівняння фактичної та ідеальної моделей між собою.

12. Упровадження змін. У будь-якому процесі реалізація проекту є найскладнішим і важливішим етапом. Жоден аналіз не зможе поліпшити функціонування підприємства, якщо не буде втілений через конкретні дії. Тому необхідно сформувати спеціальну окрему групу, яка упроваджуватиме, стежитиме і контролюватиме впровадження змін. Це можуть бути як співробітники компанії, так і залучені зі сторони фахівці.

13. Контроль і моніторинг. Останнім шостим кроком є контроль проведеної роботи і повторна побудова моделі з аналізом кожного із семи елементів. Зміна кожного окремого елементу несе за собою часткову зміну всіх інших, тому необхідно відстежувати роботу всіх семи елементів внутрішнього середовища підприємства з чіткою регулярністю [105].

Модель McKinsey не пропонує готових варіантів стратегій, але сприяє осмисленню внутрішніх факторів підприємства, які впливають на його майбутнє. Вона є тим інструментом, який допоможе менеджерам поставити правильні питання та об'єднати необхідні знання, навички та досвід, управляючи змінами на підприємстві. Незважаючи на свою простоту, «7 S» визначила напрямок досліджень у бізнесі на наступні 20 років.

5.3. Сутність та застосування теорії управління вартістю компанії

Управління бізнесом, засноване на підвищенні його вартості, зародилося в економіці Сполучених Штатів Америки, у 80-і роки XX століття. В даний час більшість провідних світових компаній функціонує на принципах управління вартістю. В західній практиці цей підхід отримав назву ***вартісного менеджменту (VBM - Value-Based Management)*** - концепція управління бізнесом, заснована на показнику ринкової вартості компанії. Його суть полягає в тому, що всі стратегічні та оперативні рішення спрямовані на максимізацію вартості підприємства, тим самим VBM ставить перед працівниками всіх рівнів одну загальну мету - безперервне зростання вартості підприємства, оскільки таке зростання дозволить акціонерам (інвесторам) отримувати для них найбільший у порівнянні з іншими його формами дохід від інвестицій у фірму. В основі цієї концепції лежить розуміння того, що зростання добробуту акціонерів вимірюється не обсягом введених потужностей, кількістю найнятих співробітників чи оборотом компанії, а ринковою вартістю підприємства, яким вони володіють. Причому збільшення акціонерної вартості не суперечить довгостроковим інтересам інших зацікавлених сторін. Успішно діючі компанії створюють порівняно більше вартості для всіх учасників економічного середовища - інвесторів, працівників, споживачів і навіть для держави у зв'язку зі зростанням податку майно. Крім того, є й інші більш суттєві причини, через які великі компанії починають переходити систему VBM.

По-перше, вартість - це інтегральний показник, що найточніше виражає кількісний результат діяльності підприємства, оскільки оцінка вартості вимагає повної інформації, обліку факторів ризику та часу, альтернативних витрат, доданої вартості тощо. По-друге, націленість на збільшення вартості активів призводить до зростання частки накопичення і, цим самим, до прискорення темпів економічного розвитку. Зростання вартості активів підприємства розширює його можливості у залученні позикового капіталу, що з урахуванням ефекту фінансового левериджу найчастіше підвищує рентабельність власного капіталу [106].

У сучасній теорії менеджменту підприємств існує безліч показників та індикаторів оцінки

діяльності компанії. Їх систематизація та визначення цілей аналізу з часом змінювалися. Розвиток підходів до розуміння сутності базових цілей діяльності підприємства в галузі економічної теорії та управління наприкінці минулого століття виявив єдиний вектор розвитку, згідно з яким створення вартості компанії є пріоритетним напрямом її діяльності [107].

До 80-х рр. XX ст. домінуючою була думка про досягнення найбільшої величини прибутку шляхом зростання виручки від реалізації. Основною характеристикою ефективності діяльності підприємства була собівартість. Починаючи з 80-х рр. на перший план виходить зростання абсолютної величини прибутку за рахунок маркетингових можливостей розвитку підприємства. У 90-х рр. прийшло визнання того, що зростання підприємства має відбуватися в будь-якій можливій формі. Джерелом прибутку почали розглядатися активи, а характеристикою ефективності діяльності — показники, що пов'язують прибуток з вартістю активів. Лише наприкінці 90-х рр. XX ст. приходиться розуміння того, що підприємство потрібно розглядати з позиції його вартості, а показниками, що характеризують ефективність управління стають показники ринкової капіталізації, доданої й акціонерної вартості.

Еволюційний розвиток загальної концепції управління підприємством свідчить про поступовий перехід до управління вартістю на основі розуміння всіх її попередніх критеріїв [108].

Вибір показника вартості як основного стратегічного орієнтира розвитку підприємства дозволив узгодити всі цілі діяльності компанії шляхом концентрації зусиль на ключових факторах створення вартості, а також установити залежність між організацією, стратегією та вартістю підприємства на ринку капіталу [109].

Наслідком перегляду цільового орієнтиру стала трансформація методів оцінки та аналізу результатів діяльності компанії. Це виявляється у переході від традиційної (бухгалтерської) до фінансової (або вартісної) моделі компанії.

Фінансова модель передбачає визнання важливості обліку та аналізу впливу наступних ключових показників у процесі прийняття будь-яких управлінських рішень:

- 1) Величини очікуваних грошових потоків, які будуть згенеровані наявними та майбутніми активами фірми;
- 2) Час виникнення цих потоків;
- 3) Рівня ризику, властивого інвестиціям цієї компанії, які забезпечують створення цих потоків.

Концепція вартості виходить з наступних принципів:

- 1) Найбільш прийнятний показник, що дозволяє адекватно оцінити діяльність компанії - це потік коштів, що генерується компанією.
- 2) Нові капітальні вкладення компанії мають здійснюватися лише за умови, що вони створюють нову вартість. При цьому створюють вартість нові інвестиції тільки тоді, коли рентабельність цих вкладень вища за витрати на залучення капіталу.
- 3) В умовах навколишнього економічного середовища поєднання активів компанії (її інвестиційний портфель) так само має змінюватися з метою забезпечення максимального зростання вартості компанії.

Вартість компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, і нова вартість створюється лише тоді, коли компанії одержують таку віддачу від інвестованого капіталу, що перевищує витрати на залучення капіталу. Правильно налагоджене управління вартістю означає, що всі прагнення компанії, аналітичні методи та прийоми менеджменту спрямовані до однієї загальної мети: допомогти компанії максимізувати свою вартість [110].

Одною з головних цілей вартісно-орієнтованого управління є сприяння довгостроковому розвитку підприємства через координацію прийняття стратегічних рішень і мотивацію менеджменту [107].

Інтерес до управління вартістю підприємства виник у фінансовому менеджменті з працями І. Фішера (1930 р.), який стверджував, що максимізація вартості компанії є найкращим способом розв'язання конфліктів інтересів (між власниками, менеджерами і кредиторами). У 1967 р. Ф. Модільяні та М. Міллер довели, що вартість компанії залежить від суми грошових потоків, які можна отримати від володіння підприємством. На початку 1990 р. компанії McKinsey Co і Stern Stewart розробили методики застосування вартості компаній для цілей управління корпораціями

[111].

У межах загальної концепції управління вартістю можна виділити:

- **Концепція McKinsey.** Засновники консалтингової компанії McKinsey & Company Т. Коупленд та Т. Коллер під VBM розуміють концепцію вартісно-орієнтованого управління, спрямовану на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях компанії за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості. З усіх можливих цільових функцій в рамках концепції VBM вибирається максимізація вартості компанії. Сама вартість компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, і нова вартість створюється лише тоді, коли компанія отримує таку віддачу від інвестованого капіталу, котра перевищує витрати на залучення капіталу. У цьому сенсі VBM розуміється як система, яка охоплює управління організацією і включає в себе чотири основних модулі: оцінювання, стратегію, фінанси та корпоративне управління [109].

- Модуль оцінювання передбачає вибір моделі і процедур визначення вартості компанії для її власників, моніторинг зміни власності, визначення драйверів (механізмів) створення нової вартості.

- Модуль стратегії встановлює зв'язок між вартістю компанії для власників з корпоративними і бізнес-стратегіями. У стратегії повинні бути відзначені основні шляхи її реалізації протягом конкретних довгострокових перспектив.

- Модуль фінансів передбачається визначення ключових чинників, що створюють вартість, конкретних для кожного підрозділу і всієї компанії в цілому. Грошовий потік, який генерує компанія - це найбільш адекватний показник, який у тимчасовому аспекті дає чітке уявлення про діяльність компанії.

- Модуль корпоративного управління спрямований на узгодження інтересів власників і менеджерів через стимулювання і матеріальну зацікавленість в зростанні акціонерної вартості. Для цього повинні бути розроблені і діяти всередині корпоративні стандарти, положення, інструкції та контрактні відносини, закріплені контрактними зобов'язаннями. [112-113].

- **Концепція Рампартта А.** базується на доданій акціонерній вартості SVA (різниця між оцінкою вартості в разі впровадження аналізованої стратегії розвитку компанії і базовою величиною вартості, яка враховує поточну ринкову оцінку акцій компанії). Істотним є те, що в рамках цієї концепції вважаються виправданими лише ті витрати, які створюють додану вартість. При цьому створюється вартість тільки тоді, коли рентабельність вкладень в процентному відношенні вище частки витрат на залучення [113].

- **Концепція Г. Арнольда**, в якій він виділяє ряд її ключових позицій:

- Збільшення добробуту акціонерів у довгостроковому періоді;
- Нова вартість для акціонерів створюється лише тоді, коли величина прибутку перевищує витрати на капітал;

- Система матеріального заохочення повинна базуватися на внутрішніх показниках, які використовуються для оцінки поточної діяльності підприємства та надання менеджерам інформації про досягнення головної стратегічної цілі - зростання вартості бізнесу. Зовнішні показники необхідно використовувати для оцінки потенціалу підприємства створювати вартість у довгостроковій перспективі [114].
- На рис. 5.4 представлено п'ять кроків зростання вартості бізнесу, згідно моделі Г. Арнольда.



Рис. 5.4 Система управління вартістю по моделі Г.Арнольда [113].

Таким чином, вартість компанії залежить від управління збільшенням норми прибутковості на капітал, залучення капіталу в перспективні напрямки, відволікання капіталу з найменш ефективних напрямків досягнення періоду конкурентних переваг і утримання позицій управління тимчасовим кон'юнктурним зменшенням норми прибутковості. З точки зору Г. Арнольда, ці кроки спрямовані на виявлення, обґрунтування і зміцнення чинників зростання вартості компанії.

Перший крок в рамках даної моделі полягає в збільшенні фактичної (очікуваної) норми прибутковості на наявний капітал, тобто підвищення рентабельності власного капіталу. Управління рентабельністю власного капіталу передбачає системний підхід до визначення ключових факторів створення вартості. Виявлення драйверів або факторів формування вартості для кожної компанії є суто індивідуальним завданням.

Другий крок передбачає залучення додаткових інвестицій в тісфери бізнесу, які найбільш впливають на створення нової вартості. При цьому постають такі важливі питання: визначення меж залучення додаткового капіталу та механізму генерування цих додаткових вкладень.

Третій крок передбачає визначення напрямів та сфер вкладення коштів, де буде найменший вартісний потенціал. Вартісний потенціал фактору або активу тут розглядається як спред між фактичною і очікуваною вартістю і необхідної для менеджерів прибутковістю. Відповідно, для більшої ефективності роботи капіталу в компанії необхідно, навпаки, періодично і обґрунтовано відволікати фінансові ресурси з непродуктивних напрямків в більш перспективні.

Четвертий крок полягає у створенні стійких конкурентних переваг за рахунок системної дії заходів, будь то стратегічні, маркетингові або організаційні. П'ятий крок передбачає побудову системи управління вартістю, орієнтовану на зниження ризику бізнесу за рахунок внутрішнього розподілу в компанії фінансових і інтелектуальних активів. Таким чином, модель Г. Арнольда - це замкнутий цикл управлінських дій, спрямований на періодичне збільшення вартості в довгостроковій перспективі.

- **Концепція А. Дамодарана** заснована на використанні методу дисконтованих грошових потоків. В основі концепції Дамодарана лежать чотири фактори, що впливають на вартість:
- грошові потоки, генеровані наявними активами;

- очікуваний темп зростання грошових потоків;
- зміна тривалості періоду;
- зміна вартості майна.
- **Концепція Коупленда — Коллера - Мурріна** базується на аналізі пентаграми структурної перебудови підприємства. Акценти: цілепокладання і мотивація, система ключових показників діяльності, адаптація організаційної культури підприємства. Концепція акцентує увагу на одночасному застосуванні моделей дисконтованого грошового потоку та економічного прибутку.
- **Концепція Стерна - Стюарда** - це система управління на основі показника EVA. Головна ідея EVA полягає в наступному: капітал підприємства повинен працювати з такою ефективністю, щоб забезпечити норму прибутковості на вкладений капітал, необхідну інвесторам, акціонерам або іншим власникам.

Таким чином, основне розходження між концепціями вартісно орієнтованого управління полягає в методиках оцінювання вартості компанії [113].

На сучасному етапі в концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством можна виділити декілька відмінних напрямків, які подані на рис. 5.5.



Рис. 5.5 Напрями вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством [115].

Вартісно-орієнтоване управління складається з трьох компонентів:

1. Процес створення вартості (як компанія може збільшити або згенерувати максимальну майбутню вартість).
2. Управління заради вартості (система управління, зміна менеджменту, організаційна культура, комунікація, лідерство).
3. Вимірювання вартості (оцінка діяльності компанії відбувається з урахуванням вірогідної динаміки змін зовнішньої і внутрішньої сфери організації).

Вартісно-орієнтоване управління залежить від корпоративної мети і цінностей компанії. Корпоративна мета може бути або економічною (акціонерна вартість), або може бути орієнтована на інші зацікавлені сторони [109].

Подальший розвиток концепції вартісно-орієнтованого управління відбувався під впливом теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерського підходу). Відповідно до нього в 93

управлінні діяльністю підприємства недоцільним є зосередження виключно на інтересах однієї групи - власників (акціонерів) підприємства, адже його функціонування передбачає взаємодію з багатьма іншими зацікавленими особами, від урахування інтересів яких залежить стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах метою підприємства повинно бути не лише забезпечення зростання добробуту власників, а й дотримання суспільних інтересів, тобто формування моделі соціальновідповідального бізнесу.

Інший напрямок розвитку наукової думки у сфері теорії управління, що вплинув на розвиток вартісно-орієнтованого підходу, полягав у переході до ідей стратегічного управління підприємством, сутність якого полягає в орієнтації на довгострокові цілі підприємства з урахуванням релевантних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, підпорядкування поточної управлінської та виробничої діяльності рішенням, що ухвалюються на вищому рівні, сприяння підтримці та найбільш ефективному використанню потенціалу підприємства. Фактично, стратегічне та вартісно-орієнтоване управління взаємозв'язані між собою, адже в першому встановлюється основна стратегічна цільова функція діяльності підприємства, якій підпорядковуються всі цілі нижчого порядку, а в другому - такою цільовою функцією є приріст вартості підприємства. Вартість сама по собі є довгостроковим, «стратегічним» показником, адже відображає майбутні грошові потоки, що генеруються існуючими або створеними на підприємстві активами [115].

Концепція вартісного управління відображає чітке стратегічне позиціонування підприємства на досягнення головної мети - максимізації добробуту власників підприємства, яка забезпечується шляхом максимізації його ринкової вартості. VBM відповідає концепту сталого розвитку і корелює з бізнес-моделлю, оскільки майбутні грошові потоки залежать від вибору цієї моделі.

Досягнення цілей залежить від зовнішніх і внутрішніх механізмів фінансового регулювання розвитку підприємства. До зовнішніх механізмів регулювання належать податкова політика, нормативно - правове регулювання і фінансово-кредитна політика. Тут виникають такі питання як узгодження цілей з напрямками фінансового, інвестиційного і інноваційного розвитку. Так, оперативними цілями є ліквідність, платоспроможність, потреба в капіталі, оптимізація структури капіталу. Стратегічні цілі - вибір джерел фінансування, максимізація дохідності.

Сама модель повинна відповідати інтересам стейкхолдерів, а саме - стабільному відтворенню вартості (наприклад, параметр ефективності використання фінансових ресурсів досягається за умови ресурсозберігаючих технологій і відповідає за стабільність фінансового стану стейкхолдерів [113].

Ефективне управління вартістю компанії багато в чому залежить від обраних стратегічних цілей і розробки системи показників, що забезпечує керівників інформацією про результати роботи їх менеджерів. Успіх тут залежить багато в чому від того, наскільки правильно керівництво зможе розставити пріоритети і визначити фактори вартості. **Фактор вартості** - параметр, який впливає на зміну вартості підприємства. Основними факторами, що визначають вартість (цінність) бізнесу є:

- ринкова кон'юнктура;
- майбутні вигоди від володіння оцінюваним бізнесом;
- витрати на створення аналогічних підприємств;
- ризик отримання доходів;
- ступінь контролю над бізнесом і ступенем ліквідності активів;
- ліквідність бізнесу.

Попит визначається вподобаннями споживачів, які залежать від того, які доходи приносить даний бізнес власнику, в який час, з якими ризиками це зв'язано, які можливості контролю і перепродажу даного бізнесу. Попит на підприємство разом з корисністю залежить також від платоспроможності потенційних інвесторів, цінності грошей, можливості залучити додатковий капітал на фінансовий ринок. Важливим фактором, що впливає на попит і вартість бізнесу, є наявність альтернативних можливостей для інвестицій.

Попит залежить не тільки від економічних факторів. Важливими також є соціальні і політичні фактори, такі, як ставлення до бізнесу в суспільстві і політична стабільність.

Майбутні вигоди, які може отримати власник об'єкта, залежать від характеру операційної діяльності та можливості отримати дохід від продажу об'єкта після використання. Найчастіше під майбутніми вигодами розуміється чистий грошовий потік. Велике значення для формування вартості підприємства має час отримання доходів. Одна справа, якщо власник купує активи і швидко починає отримувати прибуток від їх використання, і інша справа, якщо інвестування і повернення капіталу відділені значним проміжком часу.

На величині вартості неминуче позначається і ризик як ймовірність отримання очікуваних у майбутньому доходів.

Одним з найважливіших факторів, що впливають на вартість, є ступінь контролю, яку отримує новий власник. Якщо підприємство купується в індивідуальну приватну власність або якщо отримується контрольний пакет акцій, то новий власник отримує такі суттєві права, як право призначати керівників, визначати величину оплати їхньої праці, впливати на стратегію і тактику роботи підприємства, продавати або купувати його активи; реструктурувати і навіть ліквідовувати дане підприємство; приймати рішення про поглинання інших підприємств, визначати величину дивідендів і т.д. В силу того, що купуються великі права, вартість і ціна, як правило, будуть вище, ніж у випадку покупки неконтрольного пакета акцій.

Одним з найважливіших факторів, що впливають при оцінці на вартість підприємства і його майна, є ступінь ліквідності цієї власності. Ринок готовий виплатити премію за активи, які можуть бути швидко перетворені в гроші з мінімальним ризиком втрати частини вартості.

У великих компаніях система факторів вартості може включати безліч факторів, управління якими вимагає великих витрат. Тому першочерговим завданням є визначення ключових, найбільш значущих чинників, на які мають бути спрямовані основні зусилля з управління вартістю. Ключовими факторами вартості (драйверами вартості) є ті 20% факторів, які, згідно з добре відомим «принципом Парето», визначають 80% вартості компанії.

Фактори вартості можуть бути розподілені за декількома рівнями:

- загальні фактори - в першу чергу, рентабельність інвестованого капіталу;
- показники операційного прибутку і обсягу інвестованого капіталу;
- чинники, якими визначається прибуток компанії (дохід і витрати); напрямки інвестування капіталу (різні види активів);
- рівень специфічних факторів (клієнтська база, ефективність використання ресурсів і т.п.)
- рівень оперативних факторів (ціни на окремі види ресурсів, платіжна політика, наявність постачальників, дефіцит ресурсів, вартість ремонту основних засобів і т.д.).

Фактори вартості можуть бути внутрішніми та зовнішніми, фінансовими та нефінансовими.

Внутрішніми факторами є темпи зростання продажів, чистого прибутку та окремих статей звіту про фінансові результати, балансу. **Зовнішніми факторами** є рівень фінансових, виробничих, маркетингових та інших видів ризиків, рівень попиту на продукцію підприємства, політичні чинники, конкуренція тощо.

Фінансовими факторами є обсяг продажів, собівартість, розмір дебіторської заборгованості, запасів та інші чинники. **Нефінансовими факторами** є ділова репутація, наявність торгової марки, кваліфікація персоналу тощо.

Необхідно визначити ступінь впливу кожного фактора на вартість компанії (провести факторний аналіз). Тестування системи чинників має сенс виробляти на основі як звичайної поточної діяльності, так і можливих критичних ситуацій таких, як цінові війни, дефіцит сировини, негативні зміни законодавства тощо [116].

Вартісний підхід в управлінні (Value Based Management - VBM) реалізується за допомогою різних методів, що відображаються показниками, за використанням яких здійснюється оцінювання вартості компанії. Зокрема окрему увагу в літературі приділяють таким показникам, як: додана економічна вартість (EVA - Economic Value Added), додана ринкова вартість (MVA - Market Value Added), рентабельність інвестицій (CFROI - Cash Flow Return on Investments), додана акціонерна вартість (SVA - Shareholders Value Added), додана грошова вартість (CVA - Credit Valuation

Adjustment). Орієнтація на ту чи іншу модель може залежати від специфіки бізнесу, капіталомісткості виробництва, ситуації в галузі та інших факторів. У рамках оперативного аналізу слід зазначити, що інтереси менеджменту зміщуються від бухгалтерського до економічного прибутку [107].

Розкриємо основні характеристики методів і доцільності їх застосування для оцінювання управління розвитком підприємства.

Метод ринкової доданої вартості (Market Value Added, MVA) - один з найпоширеніших методів, призначених для оцінювання вартості підприємства. В якості критерію створення вартості даний метод розглядає ринкову капіталізацію та ринкову вартість боргів компанії [117].

Іншим відомим показником оцінки вартості підприємства є **економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA)**. Показник EVA з фінансової точки зору характеризує якість прийнятих управлінських рішень, що особливо важливо для управління розвитком підприємства. Коли величина EVA позитивна, то спостерігається позитивна динаміка цього значення. Отже, можна зробити висновок про те, що підприємство розвивається. Проте від'ємне значення та негативна динаміка EVA свідчить про його зменшення та неефективність діяльності менеджменту в управлінні процесами розвитку.

Для оцінювання процесів розвитку важливо те, що економічна додана вартість враховує не тільки кінцевий результат (розмір отриманого прибутку), але й, якою «ціною» він був отриманий (який обсяг капіталу на це був витрачений) [118].

Одним із методів, який використовується в рамках вартісного оцінювання розвитку є **метод акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added, SVA)**. Акціонерна додана вартість визначається як приріст між двома показниками - вартістю акціонерного капіталу після вчинення певної операції та вартістю того ж капіталу до здійснення цієї операції. Пізніше з'явилося ще одне визначення показника SVA: акціонерна додана вартість як прирощення між розрахунковою вартістю акціонерного капіталу (наприклад, методом дисконтованих грошових потоків) і його балансовою вартістю.

Використання SVA в рамках управління розвитком, на відміну від грошового потоку, дає можливість зрозуміти, наскільки ефективними були вчинені управлінські дії, якщо розподіл суми доданої вартості різниться за роками. Ще одним важливим моментом у розрахунку показника SVA є також факт обліку вартості, доданої новими вкладеннями в тому ж році, коли ця інвестиція була здійснена [119].

Слід відмітити, що на відміну від методу EVA, у використанні показника SVA акцент ставиться на чіткому визначенні періоду нарощення переваг підприємства.

Ігнорування грошових потоків - недолік, властивий показнику EVA, який усувається під час розрахунку **показника рентабельності грошових потоків від інвестицій (Cash Flow Return on Investment, CFROI)**. Таким чином, перевагою даного показника над іншими є те, що грошові потоки, генеровані існуючими та майбутніми активами, і початкові інвестиції виражаються в поточних цінах, тобто враховується фактор інфляції [119]. Одним з головних недоліків CFROI є те, що результат розрахунків не є сумою «створеної» (або «зруйнованої») вартості, це відносний показник.

Іншими недоліками є складність розрахунку показника CFROI та питання процедури визначення всіх грошових потоків, які генеруються у результаті використання як існуючих, так і майбутніх активів компанії.

Останнім часом у практиці управління вартістю компанії часто використовують модель Cash Value Added (CVA). В основі даної моделі закладена концепція залишкового доходу. Показник CVA називають також Residual Cash Flow (RCF) [107].

На думку більшості науковців і фахівців у галузі фінансів, цей критерій створення вартості є найкращим. Беззаперечно його перевагою є те, що в якості віддачі від інвестованого капіталу використовують грошові потоки, а на відміну від показника CFROI, враховуються витрати на залучення й обслуговування капіталу із різних джерел, тобто середньозважена вартість капіталу [118].

Основні переваги вартісно-орієнтованого управління підприємством полягають у такому:

- за своєю сутністю воно найбільш відповідає природним інтересам власників у збагаченні через покращення роботи підприємства;
- власники підприємств, намагаючись покращити добробут, забезпечують ухвалення управлінських рішень, що враховують інтереси зацікавлених осіб, стимулюючи розвиток усіх учасників ринку;
- вартість як економічна категорія може використовуватися на всіх рівнях управління підприємством;
- виступає вимірювачем результативності процесів управління підприємством;
- орієнтація на вартість створює дієві важелі залучення капіталу задля подальшого розвитку, що приводить до зростання його конкурентоспроможності й інвестиційної активності [120].

Інтерес до VBM викликаний тим, що цей метод дозволяє аналізувати й оцінювати результати діяльності компанії з урахуванням всіх змін, які відбуваються в діловому середовищі. Але не варто розглядати VBM як прерогативу великих підприємств: ефективність інвестицій не залежить від масштабів бізнесу. Навіть підприємствам середнього розміру з вузьким колом власників необхідна інтегровальна система управління, яка допомогла б бізнесу забезпечити належну конкурентоспроможність.

Таку систему можна створити на основі вартісних підходів. Залучення фінансування робить будь-які підприємства повноправними учасниками зі створення вартості. Успішне впровадження системи показників, що застосовуються в VBM, досягається через усвідомлення керівництвом чинників створення вартості (фінансові й управлінські перспективи) і через їх адекватну інтерпретацію [107].

Управління вартістю не потрібно розглядати як самостійний тип управління, адже воно є органічною складовою загального менеджменту і лише змінює окремі управлінські акценти:

- відбувається доповнення системи цілей керуючих підприємством метою зростання його вартості;
- підвищення вартості є стратегічною ціллю;
- власники та топ-менеджери мають приймати рішення, підпорядковані головній цілі, а отже, з безлічі інструментів впливу на підлеглих і способів розпорядження ресурсами повинні обирати та застосовувати ті, що найкраще дозволяють організувати роботу з управління вартістю підприємства;
- незважаючи на те, що в межах управління вартістю підприємства використовуються стандартні інструменти впливу, деякі з них дещо змінюють форму [121].

Розроблення заходів щодо підвищення вартості підприємства здійснюється в межах загальної фінансової стратегії. Фінансова стратегія є підсистемою стратегії підприємства, яка спрямована на розвиток його фінансового й управлінського потенціалу, підвищення рівня фінансової стійкості та незалежності, вдосконалення системи фінансового управління та досягнення стратегічних фінансових цілей. Як показує досвід упровадження управління вартістю, найбільш успішні на цьому шляху підприємства змінюють підходи до управлінського обліку, переходячи на системи обліку «за функціями та видами діяльності»

(activity based costing, ABC). Така система дозволяє виділяти фактори вартості підприємства на кожному етапі ланцюжка створення цінності та розподіляти накладні витрати відповідно до внеску конкретного фактора у створення вартості [122].

Розуміння та застосування на практиці концепції вартісно-орієнтованого управління є дуже важливим аргументом, що спонукає приділяти належну увагу аналізу фінансових показників; створювати корпоративну культуру, де головною метою для кожного співробітника, незалежно від ієрархії посад, є максимізація ринкової вартості підприємства.

Досвід світових компаній-лідерів, які застосовують на практиці вартісно-орієнтований менеджмент, свідчить, що його впровадження може стати інструментом, який дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси підприємства та формувати передумови для

підвищення добробуту власників підприємства через максимізацію його ринкової вартості [107].

Впровадження системи управління вартістю досить тривалий процес, тому західні фахівці оцінюють його тривалість у 2-3 роки.. Цей процес включає 5 основних етапів: визначення точки відліку; визначення основних чинників вартості; створення системи оцінки оперативних та стратегічних управлінських рішень; аналіз вкладу підрозділів у вартість компанії та підготовка звіту з позиції управління вартістю [123].

У компаніях, орієнтованих збільшення вартості, склад і структура процесу діяльності зазвичай зображуються як пентаграми визначення можливої структурної перебудови. Ця система, що отримала назву «модель Пентагон», вперше була застосована компанією McKinsey & Company, inc.

Модель «Пентагон» визначає основні фактори та етапи зростання вартості компанії (рис. 5.6.). Незважаючи на те, що модель складається з п'яти компонентів, фактично зростання вартості компанії відбувається у чотири етапи: екстраполяція минулих результатів, бізнес-плани, внутрішні поліпшення та реорганізація, що аналогічно моделі EVA.

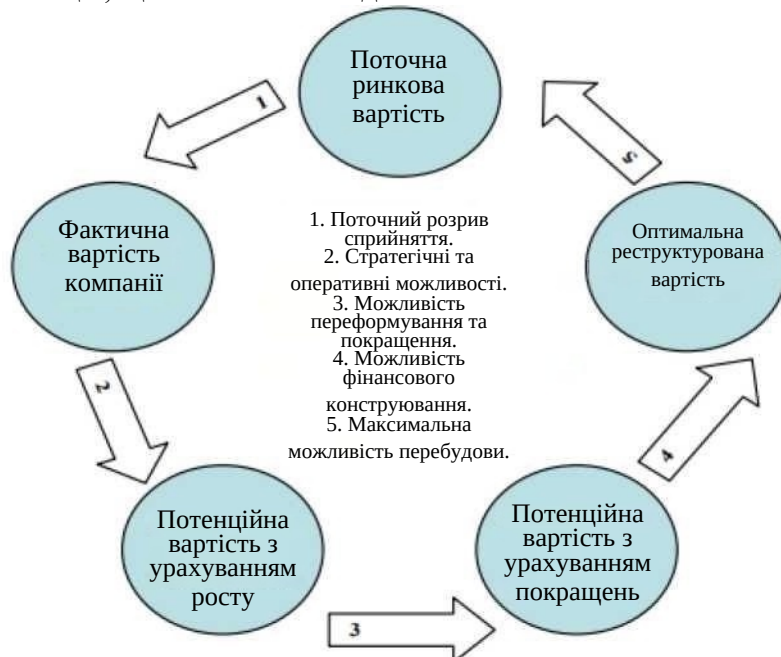


Рис.5.6. Модель "Пентагон" для визначення можливості структурної перебудови [106]

Вартісно-орієнтований підхід став домінуючим у прийнятті управлінських рішень, зокрема стратегічних. Крізь призму динаміки капіталізації вартості підприємства оцінюються ефективність управління, мотивуються менеджери підприємств, формується політика управління активами. Саме капіталізація вартості характеризує здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, перетворювати їх на високоліквідні активи, які працюють створюючи певні конкурентні переваги, що важко імітувати конкурентам, які підвищують їх інвестиційну привабливість для акціонерів і стратегічних інвесторів підприємства.

Таким чином, основні засади вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємства цілком відповідають сучасним тенденціям розвитку загальної теорії управління, узгоджуючись із концепцією стратегічного управління й теорією зацікавлених сторін [115].

5.4. Зміст та проблематика теорії управління ефективністю бізнесу

Business Performance Management (BPM) - це цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення здатності компанії оцінювати свій стан та керувати ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях, шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління.

Одним з перших результатів роботи сформованої весної 2004 року Групи по розробці BPM-стандартів стало визначення сутності концепції Business Performance Management (BPM):

- BPM — це сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також відповідних технологій, що мають відношення як до фінансової, так і до операційної діяльності організацій;
- BPM дозволяє вирішувати стратегічні цілі, а потім оцінювати ефективність своєї діяльності по відношенню до цих цілей і керувати процесом досягнення цілей;
- ключові BPM-процеси, пов'язані з реалізацією стратегії організації та включають фінансове та операційне планування, консолідацію та звітність, моделювання, аналіз та моніторинг ключових показників ефективності.

Управління ефективністю діяльності охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією та включає застосування таких управлінських технологій, як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування та функціонально-вартісний аналіз, бюджетування та бізнес-моделювання, консолідована управлінська звітність та аналіз, моніторинг ключових показників діяльності (key performance indicators), пов'язаних зі стратегією.

На жаль, навіть в англomовному світі термін Business Performance Management (BPM), який вперше стала застосовувати відома аналітична компанія IDC, поки що не зовсім усталений. Як синоніми нерідко використовуються й інші поняття: наприклад, інша аналітична компанія Gartner активно застосовує термін Corporate Performance Management (CPM). Також можна зустріти такі синоніми, як Enterprise Performance Management (EPM) та Strategic Enterprise Management (SEM). З іншого боку, деякі інші компанії використовують поняття Performance Management лише в дуже вузькому значенні, наприклад, для позначення управління за ключовими показниками ефективності [124].

Особливість розвитку концепції BPM полягає в тому, що цей процес йшов одночасно у двох напрямках: бізнесу та інформаційних технологій. У напрямі бізнесу вона бере початок від TQM, потім трансформується в BPR (Business Process reengineering) і далі, безпосередньо у BPM [125].

Існує також думка, що термін BPM не містить нічого нового в порівнянні з такими поняттями, як система підтримки прийняття рішень (decision support system, DSS) або діловий інтелект (business intelligence, BI), і тому потреби в якомусь новому терміні просто не існує. Але слід зазначити, що поняття DSS і BI на практиці асоціюються не стільки з концепціями управління, скільки з певними класами інформаційних систем, тоді як BPM - це, насамперед, управлінська концепція, а лише потім - особлива категорія інформаційних систем.

Так чи інакше, незважаючи на деякі термінологічні проблеми, поняття BPM вже завоювало собі право на життя та визнане як фахівцями в галузі управління, так і провідними компаніями - аналітиками ринку управлінських систем. По суті, концепція BPM перетворилася на самостійний напрямок стратегічного менеджменту, що має не лише певну теоретичну ідею, а й методики її практичної реалізації.

Як управлінська концепція BPM являє собою механізм, що дозволяє підприємству швидко впроваджувати та ефективно використовувати ті методи управління, які на даний момент є найбільш ефективними з точки зору глобальних цілей компанії. У той самий час BPM сама по собі не є методологією і не підміняє окремі методики планування, управління та аналізу, використовувані для підприємства. Більше того, BPM передбачає певний ступінь свободи, дозволяючи різним організаціям і навіть різним бізнес-одиницям однієї організації застосовувати різні «управлінські практики», які, втім, базуються на одних і тих же (або подібних) концептуальних принципах.

BPM є комбінацією чотирьох основних елементів, до яких відносяться:

- учасники процесу керування;
- інтерактивні бізнес-процеси керування;
- методи керування;
- інформаційні системи та технології.

Перераховані чотири елементи досить логічні. Справді, система управління - це (менеджери), що реалізують певні функції (бізнес-процеси) управління (або які впливають ці процеси) відповідно до певних правил (методик, заснованих на концепціях загального характеру), з допомогою відповідних інформаційних систем.

З організаційної точки зору будь-який бізнес може бути представлений як ієрархічна сукупність груп людей (команд), відповідальних певні ділянки роботи. Кожна з цих ділянок має бути певним чином організована і перебувати під контролем, що веде до появи вторинних функцій - управлінських. Управлінські функції теж реалізуються спеціальними групами людей - управлінськими командами, місія яких полягає у мобілізації наявних ресурсів задля досягнення поставлених цілей.

Учасниками процесу управління є особи, які приймають рішення, а також готують та реалізують їх. До цієї категорії належать власники (акціонери) компанії, менеджери різного рівня, асистенти менеджерів, спеціалісти. Однак згідно з концепцією BPM процес управління дещо ширший, оскільки є люди, які не беруть участь в управлінні безпосередньо, але тим не менш мають на цей процес суттєвий вплив. Це насамперед «ті, ким управляють» (співробітники підприємства), і навіть зовнішні стосовно компанії особи - клієнти, постачальники, партнери, представники органів державного регулювання, галузеві аналітики та інших.

BPM забезпечує комплексний підхід до завдань управління комплексно, і при цьому як учасники процесу управління визнаються всі причетні особи, включаючи тих, хто лише впливає на цей процес [124].

Цикл управління BPM представлений малюнку 5.7.

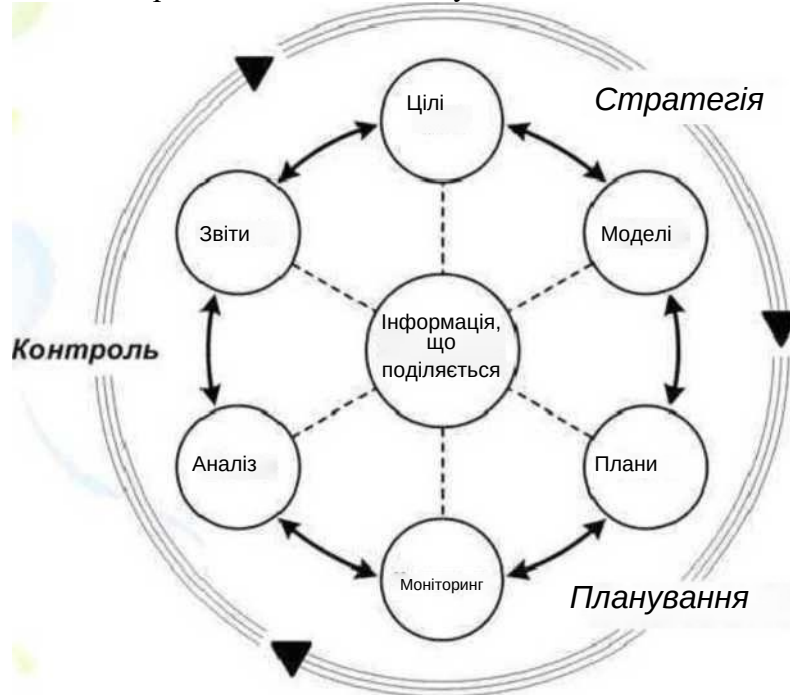


Рис. 5.7. Цикл управління BPM [124].

В основі концепції BPM лежить ідея безперервного циклу управління, що включає:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання факторів, що визначають досягнення цих цілей та наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставленої мети;
- постійний моніторинг, що дозволяє відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дозволяє краще усвідомити природу носіїв ефективності;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам приймати економічно обґрунтовані рішення.

Як видно зі схеми, у циклі управління чітко простежуються три фази: формування стратегії, планування, контроль виконання планів. На першій фазі відбувається визначення стратегії та цілей діяльності, а також ключових показників ефективності функціонування підприємства. Тут же відбувається моделювання бізнесу, що дозволяє оцінити фактори, що впливають на рентабельність операцій, наявні ресурси та обмеження. На другій фазі відбувається трансформація стратегії та цілей у реальні дії: формування планів та бюджетів, створення системи моніторингу результатів діяльності. На третій фазі відбувається аналіз діяльності, формування різних видів звітності, зіставлення досягнутих результатів із цільовими показниками, сформованими на першій фазі, і, можливо, коригування стратегії. Коло таким чином замикається.

Зауважимо, що жодне з перерахованих завдань не є принципово новим: і планування, і аналіз, і моніторинг стану розвитку на основі систем показників були присутні й раніше — як у теорії, так і на практиці. Не можна сказати, що вони існували абсолютно розрізнено (певні взаємозв'язки все ж таки мали місце). Проте говорити про струнку, інтегровану систему управління, в якій методи, моделі, інформація та бізнес - процеси були б ув'язані в єдиний комплекс, навряд чи уявлялося можливим. Власне, саме ця ситуація сьогодні характерна для багатьох компаній. І це пояснюється не стільки відсутністю адекватних методів планування і управління, скільки відсутністю технологічних можливостей, що дозволяють реалізувати ці методи практично. Але ситуація в наші дні зовсім інша: комп'ютер уже давно став звичним елементом робочого місця керівника, суттєвий розвиток отримали комп'ютерні мережі та інтернет-технології, а головне з'явилися програмні продукти, здатні забезпечити обробку та подання необхідної інформації [124].

Таким чином, у BPM-концепції відображено процесний підхід, тобто. цикл Демінгу (PDCA): плануй, виконуй, перевіряй, дій. Об'єктом процесного підходу є бізнес-процес [126].

Концепція BPM сама по собі не є управлінською методологією. BPM - це підхід, свого роду механізм, який спирається на існуючі теорії та методи управління та приводить їх у дію, з урахуванням особливостей конкретного підприємства. При цьому BPM не тільки залучає управлінські теорії та методи до практики корпоративного управління, а й прагне ув'язати їх у єдиний комплекс, ґрунтуючись на глибокому усвідомленні завдань компанії та рушійних сил бізнесу.

Суть BPM як системи управління полягає в тому, що вона дозволяє більш системно та комплексно підійти до завдань управління складною організацією. В рамках BPM завдання стратегічного та тактичного рівнів виявляються логічно та технологічно ув'язаними в єдиний комплекс. Зростає прозорість організації, керівники різних рівнів починають краще усвідомлювати ключові чинники, які забезпечують успіх бізнесу. Це дає можливість ширше застосовувати практику делегування повноважень. Система управління стає більш гнучкою, переважно націленою на кінцевий результат, отже — ефективнішою [124].

Тема 6. КОНЦЕПЦІЇ ДОСКОНАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Концепція ідеального підприємства.

6.2. Концепція мінімалізму.

6.3. Концепція холізму.

6.4. Модель ділової досконалості.

6.5. Balansed ScoreCard

6.1. Концепція ідеального підприємства.

В економічній теорії відомі три основні точки зору на «досконале підприємство». Відповідно до однієї з них «досконале підприємство» має бути максимально спеціалізоване, звільнено від усього зайвого, не пов'язаного безпосередньо з виробництвом продукції, що користується платоспроможним попитом. І тому слід намагатися максимально скоротити розходи й ризиковані (наприклад, створені задля наукові дослідження) витрати з прибутку, мінімізувати соціальні функції підприємства, зробити внутрішню дисципліну працівників жорсткішою, включаючи загрозу негайного звільнення, а систему управління підприємством - більш цілеспрямованою. Якщо ж підприємство виявляється не в змозі досягти цього, воно заслуговує на банкрутство та ліквідацію. Така думка отримала назву концепції мінімалізму.

Друга точка зору розглядає «досконале підприємство» як цілісний комплекс, що самовідтворюється, потенціал якого визначається узгодженістю і односпрямованістю його компонентів, що досягаються в результаті накопиченого досвіду. Відповідно до цієї позиції ефективність діяльності підприємства визначається не так відсутністю "зайвих" частин або функцій, скільки наявністю та узгодженою роботою деяких важливих «з'єднувальних елементів», що забезпечують цілісність підприємства в господарському та цільовому просторі. Така думка отримала назву концепції холізму (від англійської whole - цілий, цілісний).

З ринкової точки зору "холістське" підприємство менш чутливе, ніж "мінімалістське", до зміни ринкових цін на ресурси, оскільки має достатні внутрішні резерви рекомбінації ресурсів. Воно більш менш стійке по відношенню до несприятливої кон'юнктури за рахунок системних властивостей і демонструє певну соціальну «свідомість».

Відповідно до третьої концепції ідеальне підприємство - це не просто цілісна і цільна, але «одушевлена» система, тобто, система, що високою мірою володіє внутрішнім неповторним духовним началом, що надає функціонуванню підприємства активність, цілеспрямованість і прагнення гармонійного розвитку. Для характеристики таких систем можна, користуючись «системою поглядів, що застосовується для вивчення живих істот», вдатися до поняття «душа» [127].

Основне завдання системного аналізу менеджменту полягає у пошуку можливостей інтегрування різних аспектів менеджменту в деяку іманентно властиву даному підприємству внутрішню підсистему, що регулює взаємини між іншими, основними його підсистемами (тут доречно скористатися аналогією між підприємством та живим організмом (Перотто, Бір, де Гіус, Найт).

У структурі кожного підприємства можуть бути виділені основні підсистеми, що організують його взаємодію з зовнішнім середовищем: інтенційна підсистема, що охоплює процеси формування намірів щодо своєї діяльності; експектаційна підсистема, яка формує очікування підприємства щодо реакції ринкового та адміністративного оточення на ті чи інші дії підприємства; когнітивна підсистема, що охоплює процеси формування та збереження знань про навколишній світ та саме підприємство, та функціональна підсистема, що відповідає за дії, необхідні для виконання підприємством свого функціонального призначення. Для позначення рушійної сили, що координує дії підсистем, іноді пропонується використовувати поняття «душі» підприємства (Berry, Клейнер) [128].

Проявом «душі» конкретного підприємства є внутрішній клімат, атмосфера, особливості взаємодії із замовниками та партнерами, реакцію зовнішні чинники, те, що поєднується терміном «корпоративна культура». По суті, місія підприємства - одне з основних понять сучасного стратегічного планування на мікрорівні - є вербальним вираженням результатів поєднання пізнавальної функції підприємства («дух» підприємства як його здатність до пізнання навколишнього середовища) та виховної («душа» підприємства як його здатність до самопізнання та розвитку корпоративної культури) [127].

Залежно від особливостей підприємства воно демонструє більш-менш амбітну поведінку на ринку, значну чи меншу узгодженість намірів та дій, відчуває більш-менш обґрунтовані очікування щодо реакції ринку на свої дії тощо.

Практично кожен співробітник того або іншого підприємства, що пропрацював на ньому значний час, відчуває та несе в собі певний специфічний відбиток — частинку душі підприємства.

Довгостроковий успіх нового керівника, що приходить у організацію, що склалася, залежить не стільки від того, в якій мері йому вдасться побудувати відносини з власниками, менеджментом або працівниками, скільки від того, якою мірою він зможе усвідомити та прийняти особливості "душі" підприємства. Можна навіть вести мову про своєрідний резонанс «душі» підприємства та душі керівника та наявності чи відсутності такого резонансу, робити прогнози щодо ефективності подальшої роботи під керівництвом цього індивідуума.

Говорячи про наявність у підприємства «душі», визнається, з одного боку, його ідентичність, тотожність із собою у часі, з другого — унікальність у просторі. У світі «живих» підприємств (так само, як і у світі фізичних осіб) кожен два суб'єкти різні. По суті, ідентичність підприємства як суб'єкта господарювання також спирається на визнання існування «душі» підприємства. Ця точка зору на сутність та поведінку підприємства може бути названа анімалізмом.

Ринкова поведінка наділених розвиненою «душою» підприємств має характеризуватись дотриманням ділової етики, виконанням правил та законодавчих актів, лояльним ставленням до партнерів та конкурентів. Такі підприємства поступаються гнучкості мінімалістським підприємствам, проте перевершують їх у спроможності сконцентруватися на досягненні певних результатів у разі форс-мажорних обставин. Саме такі підприємства можуть стати авторами та розповсюджувачами нових інноваційних ініціатив.

Досконале підприємство — це не просто цілісна і цілісна, а й «жива» система, що володіє внутрішнім, неповторним духовним початком, що надає його функціонуванню активність, цілеспрямованість та прагнення до гармонійного розвитку. Менеджмент, основним завданням якого є таке управління функціонуванням та розвитком підприємства, що ґрунтується на досягненні та вихованні його «душі», може бути названий анімалістським. Саме такий менеджмент має стати основним видом менеджменту у XXI ст. [128].

6.2. Концепція мінімалізму.

Концепція «мінімалізму» в управлінні підприємством була розроблена наприкінці 80х років у Гарвардській школі бізнесу та консалтинговій фірмі «Артур Д.Літл». Її основна ідея полягає в тому, щоб «звільнити» виробничий процес, що розглядається насамперед як «генератор» прибутку, від усього зайвого: непотрібних витрат, втрат часу, браку, вузьких місць, зайвих запасів та ін. Найважливіший принцип підходу полягає в економічній, фінансовій оцінці чисто внутрішньовиробничих параметрів (запасів, браку, окремих операцій), які традиційно розглядалися лише у натуральних показниках. Ця технологія управління містить усі найкращі елементи системи управління «точно в час», системи TQM, статистичних методів управління виробництвом та ін. [129].

Спираючись на дані досліджень та широкий практичний досвід Артур Д. Літл окреслив основні принципи концепції мінімалізму:

1: Визначення та відокремлення порушень. Першим кроком є виділення збоїв у виробничому процесі, розрізняючи випадкові збої («шум») від систематичних збоїв.

Випадкові збої не беруться до уваги, натомість необхідно зосередитися на фіксації систематичних збоїв. Така цілеспрямованість дозволяє якнайшвидше вивчити процес і вжити заходів щодо його покращення.

Артур Д. Літл передбачає використання механізму управління якістю з допомогою системи про Е-лотів, тобто страхових проміжних запасів придатних виробів, які відіграють величезну регулюючу роль, створюючи безперервний потік придатних виробів і ізолюючи дефекти. На кожній операції на лінії кошик придатних запчастин (зелений) забезпечений достатньою кількістю попередньо перевірених деталей, щоб задовольнити потребу в статистично прийнятному рівні випадкових дефектів, які очікуються на цій точці виробництва протягом заданого часу. Інспектор виявляє погану деталь або дефект, відокремлює її та поміщає у червоний (поганий) кошик, замінивши її у виробничому процесі придатною попередньо підбраною запчастиною із зеленого (хорошого) кошика. Таким чином, виробництво продовжується з бажаною швидкістю, без перерв, і з виробництва виходять лише якісні вироби. Якщо зелений кошик не буде вичерпано, в процес не втручаються, і лінія продовжує працювати. Якщо кошик запчастин вичерпано, це сигналізує про систематичний збій або проблему, яка підлягає вирішенню.

Складовою частиною системи Е-лот є Е-карта, в якій реєструються опис дефекту, номер партії, дата, можлива причина, метод інспектування, дія. Це і є статистична основа для аналізу причин відхилень. Стає можливим оцінити вартість браку та операцій з його контролю та скорочення, доцільність тих чи інших рівнів запасів та встановлення додаткового обладнання.

2: Статистичний підхід. Будь-яке підприємство являє собою «шумне» середовище. Відбувається величезна кількість операцій, з яких відносно небагато надають дійсно цінну інформацію, що надає можливість для покращень. На жаль, керівництво навчилася реагувати на такі події, через те, що інформаційні системи зробили доступними занадто багато не дуже корисних даних. На сучасних підприємствах є комп'ютерні системи, які реєструють всі параметри процесу, які можуть бути цікавими - вимірювання продукту, рівень дефектів, штрих-коди тощо. Традиційна філософія полягає в тому, щоб виміряти всі можливі параметри «про всяк випадок», створюючи щодня купи паперу, які з часом зникають в архівах. Потрібний статистичний скринінг або фільтрація для зменшення шуму від системи, щоб менеджери могли зосередитися на реальних, систематичних проблемах.

Minimalist Manufacturing пропонує методи - наприклад, описану вище систему Е-lot - для кваліфікації всіх статистичних спостережень, ігноруючи або відкидаючи випадкові події («шум»), наскільки це можливо, і зосередження інформаційних систем лише на статистично значущих порушеннях або змінах. Цей підхід являє собою нову парадигму управління інформацією, в якій структура інформації і знання створюються в рамках контролю виробництва і процесу, а система виробляє дані про статистично релевантні події. Отже, процес відбувається наступним чином: відокремте збої, відфільтруйте їх за статистично релевантними, а потім зосередьте свою увагу тільки на них. Необхідно створити систему управління виробництвом, яка зосереджує увагу тільки на збоях. Інформація про те, що відбувається, якщо процеси йдуть правильно, може бути видалена з системи. Таким чином, концепція «мінімалізму» дає можливість збільшити продуктивність та ефективність операцій, із використанням небагатьох контурів управління та вимагаючи мінімум даних.

3: Систематичне навчання. Навчання має поєднувати статистичне розуміння, фізичне розуміння та розуміння контролю. Будь-які спроби зрозуміти процеси лише з однієї з цих точок зору не генеруватиме ефективних рішень. Зазвичай, коли проблеми з процесом виникають досить часто, щоб привернути увагу, завжди акцент робиться на розробці фізичної моделі для зв'язку параметрів процесу з дефектом або проблемою. За концепцією Minimalist Manufacturing контрольні та статистичні системи обліку повинні бути інтегровані в процес вирішення проблем, частково тому, що сам контроль процесу може бути причиною деяких збоїв. В концепції Minimalist Manufacturing, модель управління ізолює збої та варіації, викликані контролем, і статистична модель відокремлює випадкові варіації. Для кожного ключового процесу має бути три моделі: фізична, статистична та контрольна. Кожен елемент важливий для розуміння інших:

- Фізична модель є основою оволодіння процесом і знаннями.

- Статистична модель підтверджує фізичну модель і показує специфічний взаємозв'язок між важливими параметрами процесу.
- Модель контролю забезпечує основу для розуміння причин і наслідків різних видів контролю елементи, що впливають на фізичні параметри моделі.

4: Створення інтегрованої архітектури управління виробництвом і процесом. Підходи E-lot і E-card та інтеграція тріади знань (статистичні, контрольні та фізичні моделі) забезпечують засоби для оволодіння процесом. Однак ці заходи виявляються ефективними лише в тому випадку, якщо вони реалізуються в гармонії з виробничо-управлінською системою. Ця система, керована замовленнями клієнтів, здійснює планування, встановлює послідовність виробництва, здійснює управління запасами, визначає зміни продукції, що виготовляється та необхідність переналаштування обладнання. Якщо система управління виробництвом створює збої, досягти стійкого покращення стає неможливо. Короткий час роботи та вимушена заміна продукції спричиняють збої в процесі виробництва, гальмуючи процес покращення. Запаси для буферування потоку виробництва можуть полегшити проблему планування виробництва, але вони створюють тимчасові затримки між процесами і можуть перешкоджати аналізу причин і наслідків під час вирішення проблеми. Коли компанія намагається систематично навчатися і постійно вдосконалювати процес, система управління виробництвом повинна діяти в гармонії з удосконаленням процесу контролю.

5: Мінімізація контролю, втручання та інформацію. Завдяки створеній архітектурі керування процесами можна мінімізувати засоби контролю та втручання, а також інформацію, необхідну для управління підприємством. Дотримуючись принципу 2, компанія збирає лише ту інформацію, що полегшує контроль за процесом (або покращує його), роблячи акцент лише на збоях. Коли проблема вирішена, обсяг інформації, необхідної для роботи підприємства, зменшується. У процес вносяться розумні зміни і не здійснюється жодних втручань, які б системою електронної картки не були визначені як статистично важливі.

6: Залучення людей до навчання. Усі елементи реалізації концепції Minimalist Manufacturing передбачають навчання виробничого персоналу.

Концепція Minimalist Manufacturing, мінімізуючи як збої, так і інформацію, дозволяє методам розв'язання проблем, які використовуються в Kaizen і TQM, повністю розкрити свій потенціал. Мінімалістичний концепція об'єднує працівників і управління виробництвом таким чином, що дозволяє швидко вирішувати проблеми [130].

У цій концепції підприємство можна уподібнити до труби, що засмоктує на вході відносно невелику кількість ресурсів та видає на виході велику кількість необхідних продуктів. Під час руху до такого стану мінімізуються соціальні функції підприємства. Керівнику надаються широкі права з найму та звільнення працівників. До цього напрямку вдосконалення підприємства належить і аутсоринг - виведення за межі підприємства всіх внутрішніх функцій, які можуть бути виконані іншими (як правило, вузькоспеціалізованими) організаціями.

Мінімалізм забезпечує гнучкість, маневренність і швидку перебудову підприємства відповідно до своїх вимог ринку. В максимальній мірі ця концепція реалізується в так званих «оболонкових» фірмах, де на долю самого підприємства припадають лише деякі управлінські функції, а виробництво, реалізація та інші функції розподіляються між іншими компаніями. Короткотермінова ефективність використання ресурсів у таких організаціях може досягати дуже високого рівня. Разом з тим в мінімалістичних фірмах низька ступінь соціальної відповідальності, велика ймовірність опортуністичних дій керівництва, вільного від внутрішньофірмового та громадського контролю [127].

6.2. Концепція холізму.

Зміни, які відбуваються сьогодні в економіці, різних сферах життя, науково-технічному прогресі потребують нових підходів до використання маркетингу на підприємствах. У зв'язку з цим трансформація сучасної парадигми маркетингу відбувається в напрямку цілісного погляду на процеси його використання, в основі яких покладено маркетинг взаємодії, інтегрований маркетинг,

соціально-відповідальний маркетинг, внутрішній маркетинг. Це обумовлює необхідність своєчасного перегляду концептуальних підходів у маркетингу, доповнення теоретико-методологічних розробок.

Сучасним потребам розвитку підприємств, які дозволяють гармонійно функціонувати в бізнес-середовищі, відповідає концепція холістичного маркетингу. Вона дозволяє підприємствам забезпечити цілісний підхід до маркетингового управління і управління підприємства в цілому, надати гнучкості в прийнятті рішень, підвищити їх конкурентоспроможність. Можливості для розвитку холістичного маркетингу надає інформатизація суспільства та бізнес-середовища.

Сучасним потребам розвитку підприємств, які дозволяють гармонійно функціонувати в бізнес-середовищі, відповідає концепція холістичного маркетингу. Вона дозволяє підприємствам забезпечити цілісний підхід до маркетингового управління і управління підприємства в цілому, надати гнучкості в прийнятті рішень, підвищити їх конкурентоспроможність [131].

Холістичний, або комплексний маркетинг — це концепція, яку в 2006 році представили маркетингологи Філіп Котлер і Кевін Лейн Келлер у книзі “Маркетинг менеджмент”. Холістичний підхід об’єднує в систему чотири концепції, які існували ще задовго до написання книги, але як самостійні механізми: внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Складові холістичного маркетингу [132].

Філіп Котлер визначив холістичний маркетинг як розширення концепції маркетингу, пов'язане з цифровою революцією. За його словами, «це динамічна концепція, заснована на інтерактивності і електронному зв'язку між: компаніями, споживачами та усіма зацікавленими сторонами. Вона інтегрує вивчення, створення і доставку цінності з метою побудови тривалих, взаємовигідних відносин і спільного процвітання їх головних учасників» [133].

Основна ідея концепції — використовувати в роботі комплексний підхід. Недостатньо мати просто хороший продукт, важливо вигравати ще й на рівні ідей та взаємовідносин. Саме тому концепція так і називається — холістична [134].

Холізм (англ. holism, з грец. - цілий, увесь) - напрям сучасної західної філософії, що розглядає цілісність світу як наслідок творчої активності містичного поля цілісності - «холістського поля». Основоположником холізму вважається Ян Христіан Сметс - південноафриканський філософ, політичний і військовий діяч, фельдмаршал і прем'єр-міністр Південно-Африканського Союзу (ПАС - нині Південно-Африканська Республіка (ПАР)). У своїй книзі «Холізм і еволюція» (1926 р.) він доводив, що так само як ціле є дещо більше, ніж проста сума його частин, так і у світі відбувається холістичний процес - процес творчої еволюції, створення нових цілісностей, у ході якого форми матерії постійно збільшуються.

Коли мова йде про ціле, одразу ж з'являється уявлення про його частини. Сам цей принцип цілого і його частин має обмежене значення і повною мірою проявляється тільки на механічному рівні. Ураховуючи ієрархічність як природи, так і суспільства, у процесі розвитку значення

принципу цілісності слабшає: він не в змозі адекватно виражати зміст складних процесів. Тільки на механічному рівні співвідношення частини й цілого відповідає їх значенню: кожне з них є тим, чим воно є. Наприклад, будь-який механізм, що складається з частин, можна розібрати, а потім знову зібрати без шкоди для його цілісності. У суспільних відносинах, у системі функціонування підприємства елементи цілого є вже не тим, чим вони є окремо один від одного, з їх складових народжується нова якість.

У чому ж полягає відмінність концепції холістичного маркетингу від традиційної маркетингової концепції? Ураховуючи сказане вище відносно холізму взагалі, можна виокремити принципові моменти. Упровадження холістичного маркетингу у діяльність підприємства означає для нього відхід від традиційних, побудованих на жорсткій ієрархії і підпорядкуванні форм управління виробничими процесами. Холістичний маркетинг вимагає розвитку демократії, децентралізації влади, розвитку ініціативи «знизу», залучення до прийняття рішень усіх учасників процесу. Ще одними важливими аспектами холістичного маркетингу є налагодження постійного зворотного зв'язку в управлінні, інтерактивність усіх елементів системи, визнання важливості кожного елемента - за холістичного підходу не повинно бути неважливих аспектів у діяльності, якими б незначними вони не здавалися.

Таким чином, холістичний маркетинг - це модель цілісного планування, розроблення і впровадження маркетингових програм, процесів і заходів, позбавлена жорсткої централізації, яка залишає відкритою можливість для властивої їй рухомості та відповідно реалізації її внутрішнього креативного потенціалу самоконфігурування. Зрілим станом системи управління за холістичного маркетингу повинен бути такий стан, коли частини і ціле зрівнялися, немає більшого і меншого, важливого і неважливого. Кожен елемент холістичного маркетингу повинен за своїм значенням, функціями розглядатися як ціле. Перспективою розвитку такої системи повинне бути досягнення тотальності - стану, коли кожний елемент системи дорівнює всій системі [135].

Формування стратегії підприємства, заснованої на використанні концепції холістичного маркетингу, потребує змін в менеджменті з точки зору мислення та формування такої організації процесів взаємодії з партнерами, яка дозволить збудувати ефективний ланцюг цінностей для кожного з них [131].

Холістичне підприємство має певні переваги з погляду можливостей для отримання мультиплікативних і синергічних ефектів від поєднання та накопичення ресурсів. Саме на таких підприємствах великі шанси виникнення та апробації нових технологій, що з'являються внаслідок комбінування та модифікації відомих. Заміна компонентів такого підприємства можлива лише за готовності нести значні витрати. Цілісність підприємства дає шанс забезпечити високі показники довгострокової ефективності використання ресурсів [127].

Підприємства, менеджмент яких зорієнтований на концепцію холістичного маркетингу, можуть успішно створювати і розвивати системи споживацької цінності, внутрішніх цінностей підприємства, цінностей постачальників, цінностей суспільства в цілому, що, як стверджує М. Портер [136] зробить їх конкурентоспроможними. Для нового маркетингового підходу необхідна інтеграція управління попитом, ресурсами, системами розподілу, комунікаціями, взаємодіями з позицій цілісності.

Інтеграція різних областей управління потребує змін в організаційній структурі підприємства. Перш за все маркетинг повинен стати справою кожного працівника підприємства. Головним менеджером-маркетологом, який бачить цілісну картину бізнес- ситуації та перспективи її розвитку повинен стати топ-менеджер підприємства. Він повинен перейнятися філософією холістичного маркетингу і донести її до кожного працівника.

Таким чином, розвиток суспільства та світової економіки потребують переорієнтації підприємств на концепцію холістичного маркетингу, яка стає найбільш ефективною. Це дає змогу підприємствам бути конкурентоспроможними. Для успішної реалізації концепції необхідний подальший розвиток методології та методики холістичного маркетингу [131].

6.4. Модель ділової досконалості.

Під *діловою досконалістю* в світі розуміють здатність господарюючого суб'єкта передбачати і задовольняти бажання та очікування всіх заінтересованих сторін. Рівень ділової досконалості характеризує, наскільки добре підприємство (організація, установа) це робить.

Кращий світовий досвід визначення ділової культури суб'єкта господарювання, тобто - узагальнення кращої практики ведення справ, накопиченої в умовах насиченого ринку, відображено в сконцентрованому вигляді саме у фундаментальних концепціях ділової досконалості. Для практичного використання концепції ділової досконалості застосовують моделі досконалих (ідеальних) організацій. Відомі сім основних моделей: австралійська, американська, європейська, ібероамериканська, індійська, сингапурська, японська. Координація здійснюється в рамках Ради GEM (The Global Excellence Model Council). Найпоширеніші серед них: японська модель досконалості імені Е. Демінга; американська модель досконалості імені М. Болдріджа; модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM Excellence Model); загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework (CAF)) [137].

Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) - це один із найсучасніших інструментів для здійснення оцінки якості діяльності підприємств, що широко використовується при проведенні конкурсів якості як на європейському, так і на національних (в Україні з 2004 року), регіональних та місцевих рівнях.

Модель Досконалості EFQM - це узагальнена модель ідеальної системи управління для організацій, орієнтованих на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Модель розроблено в 1991 році в якості основи критеріїв для присудження Європейської премії по якості, аналогічно премії Болдріджа (США), і Демінга (Японія) [138].

Поряд з існуючими різноманітними інструментами менеджменту, модель ділової досконалості EFQM має цілісний погляд на організацію і може використовуватись для розуміння, як ці різноманітні методи пов'язані між собою і доповнюють один одного. Більш того, модель може використовуватись у поєднанні з будь-яким набором інструментів в залежності від потреб організації, виконуючи роль об'єднаної структури для досягнення стабільної досконалості. Всі організації прагнуть успіху, проте деякі з них зазнають невдачі, а деякі переживають успішні періоди, але в результаті зникають, і лише окремі досягають стабільного успіху, викликаючи повагу та захоплення. Модель EFQM була створена для визнання організацій і сприяння їм в досягненні стабільного успіху шляхом розроблених відповідних рекомендацій.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто прагне до досконалості. Визнання досконалості (Recognized for Excellence) - це рівень для організацій, що мають досвід самооцінки на базі моделі EFQM. Учасники вчаться систематизувати діяльність по визначенню сильних сторін організації й областей, що потребують першочергового поліпшення та вдосконалення [139].

В основі моделі лежить філософія загальної якості управління та якості виробництва на системному підході до управління. Застосування моделі EFQM передбачає проведення дослідження та вимірювання потужності управлінського потенціалу підприємства, оцінки ефективності системи управління та допомога у проведенні так званої «самооцінки».

Модель спрямована на встановлення досконалості в усіх аспектах діяльності організації і ґрунтується на твердженні, що досконалі результати з погляду ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами.

Модель складається з трьох складових і описує досконалу організацію з трьох точок зору:

- 8 фундаментальних концепцій досконалості, що описують принципи, яких дотримується в своїй діяльності досконала організація;
- 9 критеріїв і 32 підкритерії, що описують підходи, які застосовує досконала організація і досягнуті нею результати;
- логіка RADAR, що описує, як досконала організація управляє своєю діяльністю. Такий підхід дозволяє створити дійсно об'ємну і детальну 3D- модель ідеальної

організації, яка може слугувати компасом для тих, хто прагне досконалості. Фундаментальними концепціями, на яких ґрунтується філософія Моделі, є:

- **Лідерство через бачення, натхнення та чесність.** Досконалі організації мають лідерів, які формують бачення майбутнього організації та реалізують його, діючи при цьому чесно, прозоро та етично. Дуже важливо, якою організацію бачать лідери в майбутньому. Бачення керівництва повинен розуміти та розділяти персонал. Це бачення повинно викликати у співробітників захоплення, натхнення та бажання працювати для його досягнення.
- **Адаптивне управління.** Досконала організація швидко пристосовується до загроз та можливостей зовнішнього середовища. Для цього вона може оперативно змінювати свою стратегію, бюджет, організаційну структуру, регламентуючі документи, технології та ін. [9]. Особливу роль в адаптивності організації відіграє процесний підхід. Досконала організація управляється через структуровані процеси, узгоджені зі стратегією. Систематичне впровадження політики, стратегії, цілей та планів організації забезпечується через чіткий інтегрований набір процесів, які ефективно застосовуються, управляються, вдосконалюються та змінюються кожен раз, коли виникає така потреба.
- **Використання творчості та інновацій.** Досконалі організації постійно удосконалюються. Вони систематично відслідковують можливості для удосконалення та ухвалюють рішення про впровадження удосконалення. Джерелами ідей можуть бути як підсумки власної діяльності та результати роботи персоналу, так і інші. Досконалі організації постійно займаються бенчмаркінгом для виділення найкращого досвіду, накопиченого як в організації, так і з її межами. Вони накопичують та поширюють знання персоналу, щоб максимізувати можливості удосконалення в організації. Вони відкриті для прийняття та використання ідей від усіх заінтересованих сторін. У співробітників має бути дві складові діяльності: виконання процесів і їх удосконалення. Досконалі організації охороняють свою інтелектуальну власність та використовують її для комерційних цілей. Досконала організація визначає можливі ризики проєктів з удосконалення та порівнює їх з майбутніми вигодами.;
- **Додавання цінності для споживачів.** Досконалі організації усвідомлюють, що споживачі є головною причиною їх існування і намагаються створювати цінності для них через розуміння і передбачення їх потреб та очікувань. Організації виходять з того, що потрібно не тільки виробляти продукцію для споживачів чи надавати їм послуги, а давати значно більше, створювати унікальні цінності, повністю вирішувати потреби, реалізувати їх мрії. Виробникові дуже корисно глибоко зрозуміти своїх споживачів та дивитися на власну пропозицію їхніми очима. Створення цінності для споживачів є переважно творчим процесом і його доцільно проводити спільно зі споживачами. Крім того, потрібно надавати пропозиції, які істотно відрізняються від того, що пропонують конкуренти.
- **Досягнення успіху через таланти людей.** Досконалі організації розглядають кожного співробітника як людину, яка володіє унікальним талантом. Задача організації - зрозуміти ці таланти, створити умови для їх розвитку та використання для досягнення загальної мети. Розвиток персоналу підтримується та стимулюється для того, щоб працівники могли повністю розкрити свій талант. Ці організації визнають зростання важливості інтелектуального капіталу своїх людей та використання їх знань на користь організації. Вони визнають та винагороджують персонал, піклуються про нього таким чином, щоб забезпечити його відданість та підтримати його лояльність до організації. Важливо максимізувати потенціал персоналу і активно залучати його до удосконалення через цінності, що поділяються усіма співробітниками, культуру довіри, відкритості та делегування повноважень.;

- **Побудова сталого майбутнього.** Досконалі організації прагнуть забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вони не роблять дій, які можуть негативно позначитися на їх іміджеві, навіть якщо ці дії дозволяють отримати короткотермінові результати. Комерційний успіх підприємства досягається засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища. Досконалі організації відповідально застосовують високі етичні підходи, щоб бути прозорими та зрозумілими для всіх заінтересованих сторін щодо своїх результатів. Вони розглядають та активно просувають соціальну відповідальність та екологічну стійкість як тепер, так і на майбутнє. Корпоративна соціальна відповідальність організації відбивається у її цінностях та інтегрується в усі види діяльності. Через діяльність, яка відкрита до залучення заінтересованих сторін, вони виконують та перевищують очікування та регулятивні вимоги локального суспільства, а там, де це доцільно - і глобального. Вони управляють ризиками, а також шукають і використовують можливості брати участь у взаємовигідних проектах із суспільством, надихаючи заінтересовані сторони та забезпечуючи високий рівень їхньої довіри.;
- **Розвиток організаційних можливостей.** Досконалі організації визнають, що у сьогодишньому світі, який постійно змінюється та стає більш вимогливим, успіх у бізнесі залежить від всього ланцюга створення цінності. Тому вони шукають партнерських стосунків з постачальниками, споживачами та іншими партнерами, що засновані на довірі. Такі стосунки дозволяють їм збільшувати цінності, що створюються для заінтересованих сторін. Партнерські стосунки встановлюються зі споживачами, суспільством, постачальниками, освітніми закладами, суспільними організаціями та ін. Партнери працюють разом, щоб досягти спільних цілей, підтримують один одного ресурсами і знаннями та будують стійкі стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі, повазі та відкритості.
- **Стале досягнення видатних результатів.** Діяльність організації може бути високо оцінена, якщо вона забезпечує досягнення запланованих результатів, а досягнення цих результатів, у свою чергу, сприяє реалізації місії та бачення. Досконала організація повинна використовувати систему показників діяльності - документально оформленої сукупності даних комерційної організації, що відображають середовище існування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері життя суспільства [140].

Модель ділової досконалості EFQM містить 9 критеріїв і 32 підкритерії, що описують підходи, які застосовує досконала організація і досягнуті нею результати, які розділені на дві групи: «Можливості» та «Результати» (рис. 6.2).

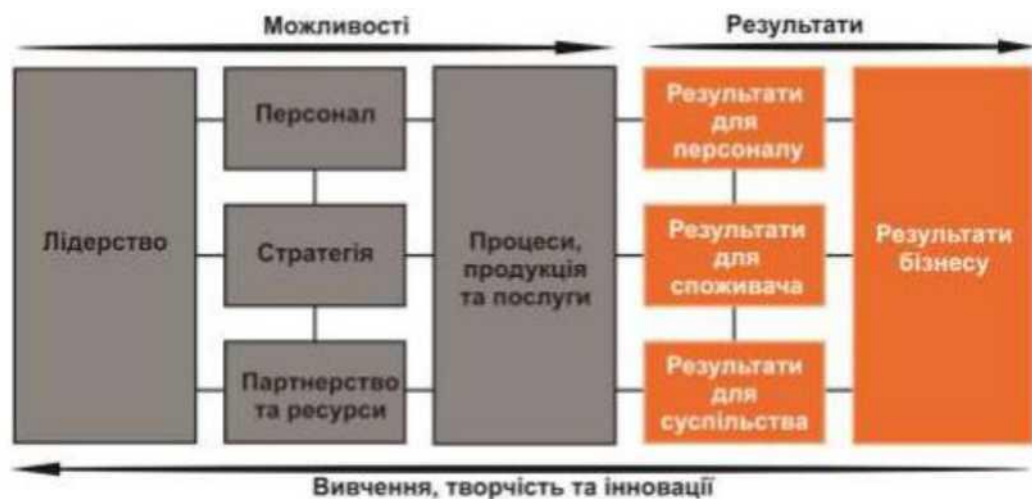


Рис. 6.2. Модель досконалості EFQM [138].

Критерії групи «Можливості» дають розуміння і допомагають оцінювати, як досягаються результати, група критеріїв «Результати» перераховує основні показники та результати діяльності компаній, тобто що досягла організація, використовуючи наявні можливості. Стрілки на даному рисунку відображають динамічний характер моделі, показують, що навчання, творчість та інновації слугують для покращення «Можливостей», що в свою чергу веде до покращення «Результатів».

- **Критерій 1. Лідерство.** Досконалі суб'єкти господарювання мають керівників, які формують майбутнє, застосовуючи принципи соціальної відповідальності, виступають зразком наслідування етичних цінностей. Вони легко адаптуються до оточуючих факторів (проявляють гнучкість), що дозволяє своєчасно передбачати і реагувати на процеси, які забезпечують постійний успіх. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

1.1. Керівники розвивають місію, концепцію (ідеї, перспективи) діяльності, цінності та етику господарюючого суб'єкта, виступають у ролі зразка для наслідування.

1.2. Керівники визначають, контролюють, переглядають і керують удосконаленням системи управління господарюючого суб'єкта та її ефективністю.

1.3. Керівники взаємодіють із зовнішніми зацікавленими особами (стейкхолдерами).

1.4. Керівники зміцнюють культуру якісної (зразкової) роботи серед трудового колективу.

1.5. Керівники забезпечують гнучкість суб'єкта господарювання та ефективне управління змінами.

- **Критерій 2 Стратегія.** Досконалі суб'єкти господарювання реалізують свою місію і концепцію (ідеї, перспективи) діяльності шляхом розробки стратегії, орієнтованої на очікування зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Політика, плани, завдання і процеси розробляються й спрямовуються на реалізацію узгодженої стратегії. Цей критерій має чотири підкритерії.

2.1. Стратегія базується на розумінні потреб та очікувань зацікавлених осіб (стейкхолдерів) і зовнішніх умов.

2.2. Стратегія базується на розумінні власної результативності та своїх внутрішніх можливостей.

2.3. Основна і допоміжні стратегії (політики) розробляються, переглядаються та оновлюються.

2.4. Основна і допоміжні стратегії (політики) публічно повідомляються, реалізуються і контролюються.

- **Критерій 3 Персонал.** Досконалі організації (підприємства, установи) цінують своїх співробітників, створюючи корпоративну культуру, що дозволяє взаємовигідне досягнення особистих цілей працівникам і виробничих цілей господарюючому суб'єкту. Вони розвивають компетенції своїх працівників, сприяють справедливості й рівності, підтримують зв'язок (спілкування) з працівниками, визнають і відзначають їх успіхи (досягнення). Такі дії керівництва мотивують персонал прихильно ставитися до роботи і дозволяють максимально ефективно й раціонально використовувати їх компетенції на користь компанії. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

3.1. Особисті плани кар'єрного зростання і соціального комфорту персоналу відповідають стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

3.2. Компетенції персоналу постійно удосконалюються і розвиваються.

3.3. Співробітники працюють узгоджено, вони регулярно поінформовані (причетні до управління) й залучені до виконання виробничих завдань, наділені відповідними повноваженнями.

3.4. Налагоджено ефективну внутріорганізаційну підсистему комунікацій між працівниками.

3.5. Персонал отримує належну винагороду за свою працю, відчуває визнання і піклування

керівництва.

- **Критерій 4 Партнерство і ресурси.** Досконалі суб'єкти господарювання планують та управляють зовнішніми партнерськими зв'язками, зокрема постачальниками і внутрішніми ресурсами, для підтримки своїх основної й додоміжних стратегій (політик), а також для результативного функціонуванню процесів. Вони забезпечують ефективне управління власними екологічними і соціальними впливами. Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

4.1. Управління відносинами з партнерами і постачальниками відбувається з дотриманням умов сталої вигоди.

4.2. Управління фінансами забезпечує сталий успіх.

4.3. Управління спорудами, майном, матеріалами і природними ресурсами здійснюється на принципах сталості.

4.4. Управління технологіями здійснюється в розрізі підтримки ухваленної основної стратегії.

4.5. Управління інформацією і знаннями сприяє прийняттю ефективних рішень й розбудові (створенню) можливостей (потенціалу) організації (підприємства, установи).

- **Критерій 5. Процеси, продукти, послуги.** Досконалі суб'єкти господарювання розробляють, управляють і вдосконалюють процеси, продукти, послуги, забезпечуючи зростання власної цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Цей критерій має п'ять підкритеріїв.

5.1. Процеси розробляються та управляються шляхом оптимізації їх значення для зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

5.2. Продукти і послуги розробляються з метою створення оптимальної віддачі для клієнтів.

5.3. Продукти і послуги ефективно просуваються й продаються.

5.4. Продукти і послуги належно виробляються (надаються), постачаються та управляються (супроводжуються).

5.5. Відносини з клієнтами регулюються і вдосконалюються (розширюються).

- **Критерій 6. Результати для клієнтів.** Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби й очікування своїх клієнтів. Цей критерій має два підкритерії.

6.1. Очікування. Це сприйняття (розуміння, уявлення) організації (підприємства, установи) клієнтами. Очікування клієнтів можуть бути виявлені завдяки опитуванням, фокус-групам, рейтингам, подякам і скаргам. Підсумки таких опитувань повинні дати, з точки зору клієнтів, чітке розуміння ефективності розвитку та отримання можливих прогнозованих результатів реалізації стратегії господарюючого суб'єкта щодо взаємовідносин з клієнтами і підтримку ними додаткових його стратегій (політик) й процесів.

6.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і покращення продуктивності, передбачення їх впливу на сприйняття клієнтами. Ці показники повинні дати чітке розуміння про розгортання і вплив стратегії господарюючого суб'єкта щодо клієнтів, підтримку ними допоміжних його стратегій (політик) і процесів.

- **Критерій 7. Результати для персоналу.** Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби й очікування свого персоналу. Цей критерій має два підкритерії.

7.1. Очікування. Це сприйняття (розуміння, уявлення) організації (підприємства, установи) співробітниками. Очікування персоналу можуть бути отримані з ряду джерел, включаючи опитування, фокус-групи, інтерв'ю, структуровані оцінки. Підсумки таких анкетувань повинні дати, з точки зору працівників, чітке розуміння ефективності розвитку і результатів реалізованої стратегії господарюючого суб'єкта щодо персоналу, підтримку працівниками додаткових його стратегій (політик) й процесів.

7.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і підвищення ефективності діяльності працівників, прогнозування впливу їх думки (сприйняття, уявлення) про господарюючий суб'єкт. Ці показники повинні дати чітке уявлення про розгортання і вплив стратегії суб'єкта господарювання щодо персоналу, підтримку працівниками допоміжних його стратегій (політик) й процесів.

- **Критерій 8. Результати для суспільства.** Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби та очікування відповідних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у суспільстві. Цей критерій має два підкритерії.

8.1. Очікування. Це сприйняття організації (підприємства, установи) суспільством. Дані можна отримати з ряду джерел, включаючи опитування, звіти, статті в пресі, громадські

зустрічі, від неурядових організацій, представників громадськості й державних органів. Результати таких анкетувань повинні дати, з точки зору суспільства, чітке розуміння ефективності розвитку і результатів соціальної та екологічної стратегії господарюючого суб'єкта, підтримку суспільством його політики й процесів.

8.2. Показники ефективності діяльності. Це внутрішні дані, що використовуються організацією (підприємством, установою) для моніторингу, розуміння, прогнозування і поліпшення результатів діяльності, а також для прогнозування впливу цих заходів на точку зору відповідної зацікавленої особи (стейкхолдера) в суспільстві. Ці показники повинні дати чітке уявлення про розгортання і вплив соціальної та екологічної стратегії господарюючого суб'єкта на підтримку допоміжних його стратегій (політик) і процесів.

- **Критерій 9. Результати для бізнесу.** Досконалі суб'єкти господарювання досягають і підтримують значні результати, що відповідають або перевищують потреби та очікування відповідних зацікавлених осіб (стейкхолдерів) бізнесу. Цей критерій має два підкритерії.

9.1. Бізнес-результати. Це ключові фінансові та не фінансові бізнес-результати, що демонструють успішність розвитку організації (підприємства, установи) за рахунок реалізації своєї стратегії. Відповідні цілі і набір заходів будуть визначені та узгоджені із зацікавленими особами (стейкхолдерами) бізнесу.

9.2. Показники ефективності бізнесу. Це ключові фінансові та не фінансові бізнес-показники, що використовуються для вимірювання операційної ефективності організації (підприємства, установи). Вони допомагають контролювати, розуміти, прогнозувати і покращувати ймовірні результати діяльності [141].

Кожен критерій має бальну оцінку, загальна сума балів за всіма критеріями становить 1000 балів, що дозволяє кількісно оцінити досконалість організації щодо цього «ідеалу», порівнювати різні організації між собою. Порівнюючи себе з «ідеалом», описаним у Моделі, вони краще розуміють власні процеси, визначають сильні та слабкі сторони, розробляють програми удосконалення діяльності.

Групи «Можливості» і «Результати» мають еквівалентні максимальні оцінки - по 500 балів кожна група, що показує однакову важливість, як потенціалу організації, так і того, наскільки успішно цей потенціал реалізується. Вага кожного критерію встановлюється експертами EFQM і численними користувачами моделі. Управління досконалими організаціями відбувається на основі рішень, які базуються на фактах з метою досягнення збалансованих стабільних результатів. Кращі фірми Європи, такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo та інші на сьогодні досягають 700-750 балів [140].

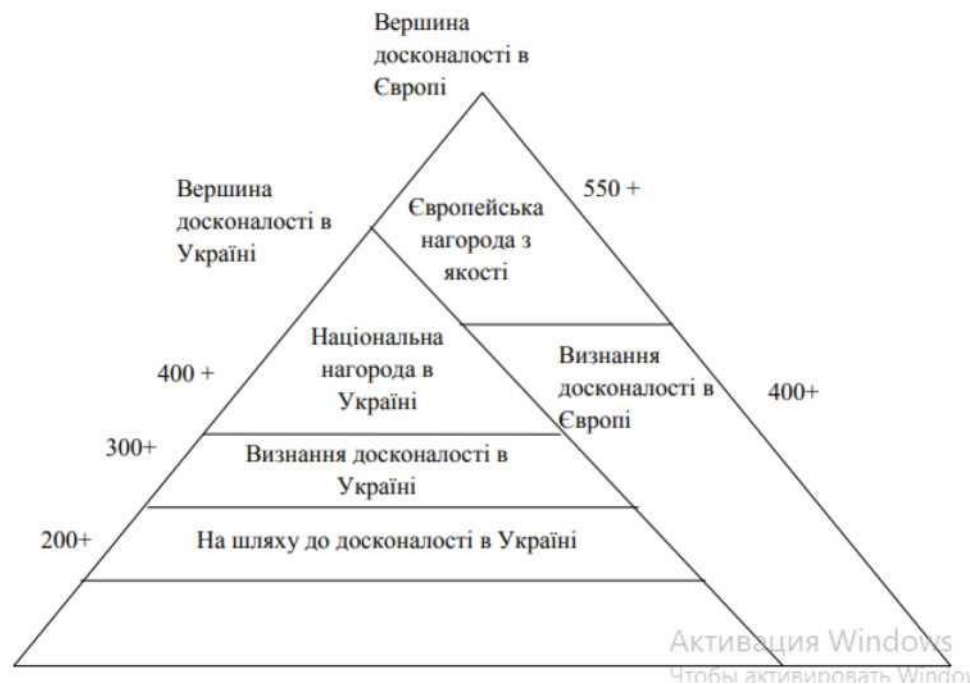
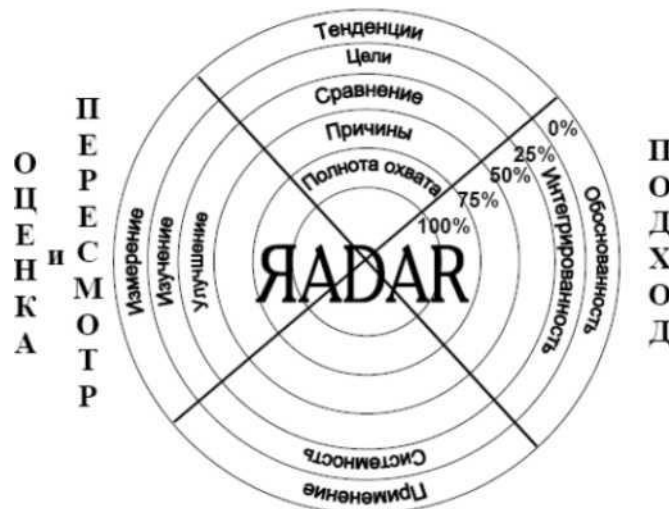


Рис. 6.3. Піраміда організаційної досконалості [140].

Смисловим завершенням «повного пакету» вдосконалення бізнесу за версією EFQM є **матриця оцінки RADAR** - оцінювальний механізм на базі моделі вдосконалення EFQM (рис. 6.4).

РЕЗУЛЬТАТЫ



ВНЕДРЕНИЕ

Рис. 6.4. Система оцінки RADAR

За аббревіатурою RADAR криється цикл оцінки системи: Results (результати), Approach (Підхід), Deployment (впровадження, розгортання підходу за рівнями організації), Assessment and Review (оцінка (або самооцінка) і перегляд (аналіз для перегляду та спроб актуалізації). Група критеріїв «Результати» моделі EFQM оцінюються відповідно по показником Results, а критерії групи «Можливості» аналізуються з урахуванням Approach, Deployment, Assessment and Review . Методика дає кількісну оцінку кожному критерію і дозволяє виразити в цифрах рівень досконалості кожного критерію (під критерію) і організації в цілому [142].

Таблиця 6.1

Стадії циклу та етапи оцінки [143]

Стадії циклу	Що оцінюється	Практика в провідних організаціях
Results Результати	Основні досягнення компанії, показники її діяльності: фінансові, виробничі, показники системи управління, всі які відображають реалізацію організаційної політики і стратегії	В успішних організаціях результати відображають позитивні тенденції та / або стабільне хороше положення, відповідають встановленим цілям і є кращими щодо інших організацій. Досягнення таких результатів обґрунтовано застосуванням грамотних підходів
Approach - Підхід	Плани компанії і підстави їх прийняття, ефективність застосовуваних підходів для досягнення запланованих результатів	В успішних організаціях застосовуються підходи є раціональними, продуманими, добре спланованими і регламентованими, чітко орієнтованими на задоволення потреб зацікавлених сторін. Розробляються підходи інтегровані в корпоративну політику та стратегію і взаємопов'язані
Deployment - Впровадження	Широта, системність застосування підходів, як відбувається їх розгортання всередині організації для реалізації прийнятих планів і стратегій	В успішних організаціях підходи розробляються для всіх напрямів діяльності і суворо систематизуються.
Assessment and Review - Оцінка (самооцінка) і Перегляд	Яка організація вивчаєвикористовувані підходи, аналізує отримані результати, визначає галузі подальшого вдосконалення.	У кращих організаціях підхід і його реалізація є предметом постійного вимірювання та вивчення, отримані результати використовуються для визначення та ранжування сильних і слабких сторін, планування та реалізації діяльності по вдосконаленню

Згідно з цією логікою підприємство повинне:

- В рамках процесу реалізації своєї політики та стратегії визначити результати, яких потрібно досягти. Ці результати охоплюють ефективність роботи підприємства як фінансової одиниці, а також сприйняття зацікавленими сторонами;
- Запланувати та розробити комплексний набір підходів для досягнення необхідних результатів як тепер, так і в майбутньому;
- Систематично застосовувати підходи для забезпечення їх повного впровадження;

- Оцінювати та переглядати наслідки реалізації підходів, ґрунтуючись на спостереженні та аналізі досягнутих результатів та накопиченому досвіді. Там, де це необхідно, — визначати, надавати пріоритети, планувати та впроваджувати вдосконалення.

При використанні моделі в організації, наприклад, для самооцінки, елементи логіки RADAR — Підхід, Застосування, Оцінка та Перегляд — повинні стосуватися кожного підкритерію сприяння, елемент Результати повинен адресуватися до критеріїв результатів.

Процес самооцінки організації складається з 8-ми етапів (рис. 6.5):

1. прийняття рішення про профілактику;
2. розробка плану;
3. підбір команди, котра буде проводити оцінку;
4. проведення сомооцінки;
5. порівняння своїх результатів із еталонами (бенчмаркінг);
6. розробка плану покращень;
7. реалізація плану покращень;
8. аналіз динаміки покращень.

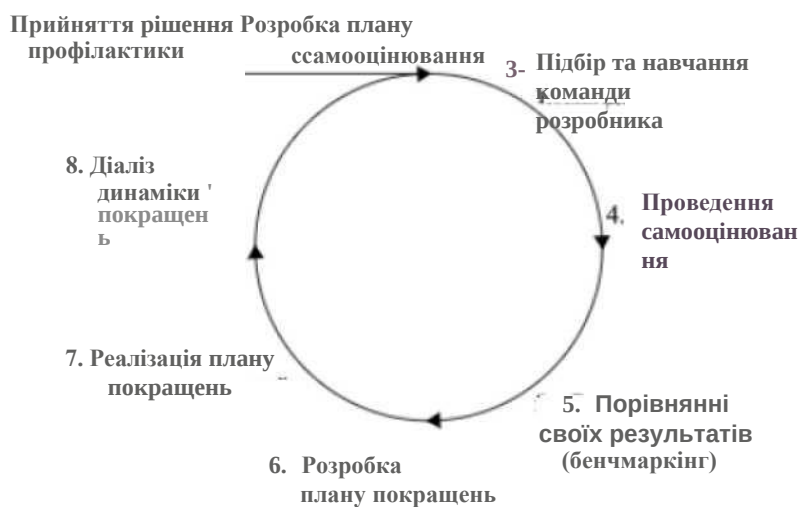


Рис. 6.5. Процес самооцінки організації [143].

На практиці під час проведення самооцінки реалізується методологія постійного вдосконалення Вільяма Едвардса Демінга - цикл PDCA («Плануй - Зроби - Перевірйй - Дій»), проте сам Демінг кращим варіантом PDCA вважає такий: «Плануй - Зроби - Вивчи - Дій»). Цикл Демінга представлений у вигляді кола, що символізує принцип повторення у вирішенні проблеми, який полягає у поступовому її подоланні (крок за кроком), і повторення циклу вдосконалення багато разів, при цьому на кожному новому етапі використовуючи знання набуті раніше [143].

Переваги від використання моделі:

- цілісне загальне уявлення [менеджменту](#);
- структура фундаментальних цінностей;
- цінний інструмент аналізу та оцінки просування;
- постійне поліпшення, засноване на процесах;
- організація управління підприємством на основі збалансованої системи ключових показників діяльності;
- [бенчмаркінг](#);
- відмінна база для [мотивації](#);
- формування спільної мови для всієї організації.

6.5. Balanced ScoreCard.

Концепція збалансованих показників (Balanced ScoreCard) виникла як логічне продовження напрацювань багатьох вчених, що займалися проблемою підвищення ефективності управління організаціями у сфері реалізації управлінських рішень стратегічного характеру [144].

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не може забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування. З часом стало зрозуміло, що надмірне захоплення фінансово орієнтованими показниками при визначенні стратегічних цілей є небезпечним. У 70—90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшій популярності в останні роки набуває збалансована система показників (BSC) Нортон і Каплана.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC) — це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників

Ще у 1975 р. Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою, проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці - директор Norlan Norton Institute Девід Нортон, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан - професор Harvard Business School, якого було запрошено як наукового консультанта проекту. В 1990 р. вони дослідили 12 великих компаній, які намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало їм змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [145].

Вони зауважували, що топ менеджери, як правило, приділяють занадто багато уваги фінансовим показникам оцінки діяльності організації, недооцінюючи при цьому роль факторів, що обумовлюють ці показники. Переважно фінансова орієнтація керівників часто приводить до незбалансованості їхнього стратегічного мислення. Як підкреслював Д. Нортон, топ менеджери майже всіх компаній, де впроваджувалась BSC, прекрасно розуміли, яких фінансових результатів необхідно досягти при реалізації стратегії і які зміни не обхідно зробити для цього у операційній (виробничій) діяльності. Водночас не було чіткого розуміння того, яким чином компанія має працювати із клієнтами, щоб досягти бажаного результату, або ж як використати повною мірою інтелектуальний капітал компаній для збільшення її шансів на успіх [144].

Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BSC), яка дістала назву «збалансована» внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії [145].

Таким чином, передумовою виникнення BSC було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати

подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Збалансована система показників призначена дати відповіді на чотири найважливіших питання (рис. 6.6):

- 1) як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які процеси можуть забезпечити фірмі виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

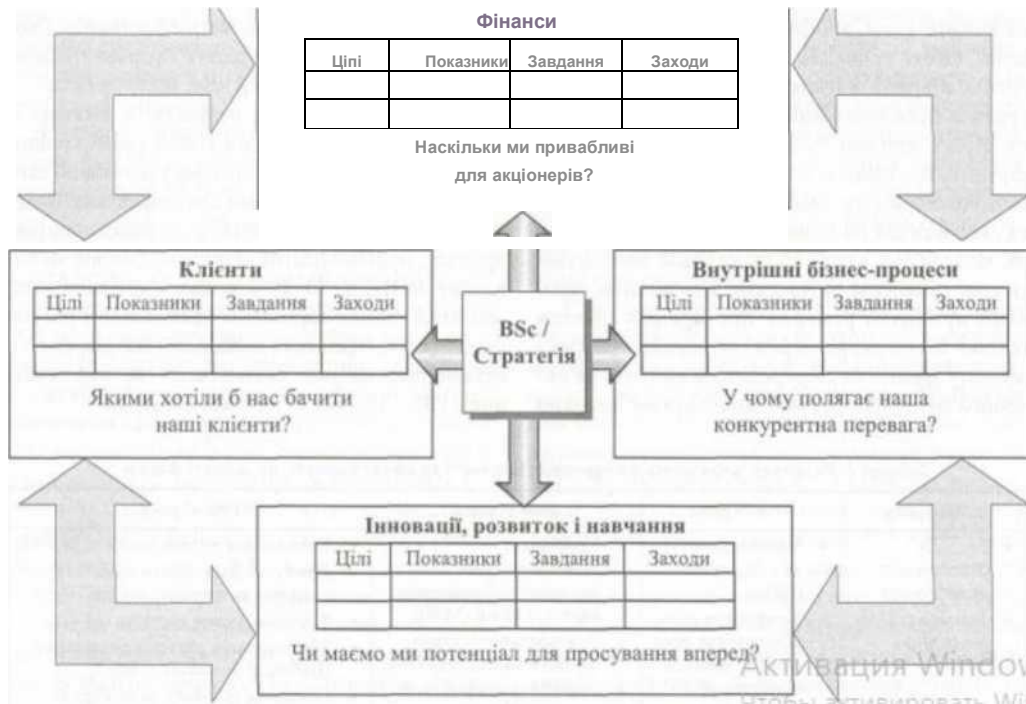


Рис. 6.6. Збалансована система показників [145].

Концепція збалансованої системи показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

У збалансованій системі слід розрізняти показники, що вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, так як для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) потрібно реалізувати другий (наприклад, досягти необхідної завантаження виробничих потужностей). На практиці увагу менеджерів, як правило, зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що бізнес-процеси залишаються неконтрольованими або слабо-контрольованими (як за кількісними, так і за якісними параметрами) [146].

Наприклад, якщо поставлено мету довести показник ROI (коефіцієнт прибутку на інвестований капітал) до величини А, то для цього число клієнтів компанії потрібно збільшити на В%. Це потребує виведення на ринок С нових видів продукції. Для цього компанія повинна скоротити тривалість розробки продукту на D%, а виробничий цикл - на F%. Досягнення вищевказаних показників можливо за умови, що розробники й виробники продукції збагатяться знаннями на якусь умовну величину О. Таке «стратегічне 120 балансування» допомагає менеджерам глибше зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між усіма найважливішими аспектами діяльності організації. Це зменшує ймовірність того, що компанією буде створено продукт, який відповідає критеріям операційної ефективності, але не

відповідає вимогам клієнтів, а також того, що компанія зосередить свою увагу на інвестуванні у розвиток виробництва, залишаючи поза увагою кадровий капітал, який є основним засобом формування конкурентних переваг [144].

Збалансована система показників охоплює в основному стратегічно важливі напрямки, а оперативні (діагностичні) зіставлення фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча насправді провести між ними кордон досить складно.

Так званий «баланс» в концепції збалансованої системи показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У процес застосування збалансована система показників перетворилася на широку управлінську систему. Багато вчених бачать у ній структуру всього процесу операційного управління чи організаційну структуру [144].

Чотири проєкції Каплана і Нортон («Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси») являють собою швидше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 1, ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага BSC - її концентрованість і якість представлення інформації [145].

Таким чином, BSC можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки та контролю на рівні стратегічного та операційного управління фірмою. Традиційна структура BSC може досить легко модифікуватися, але вона має один істотний недолік: у ній фактично відсутня кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми.

Стратегія, яка передбачає керований перехід фірми з існуючого стану в бажаний, але вкрай невизначений майбутній стан, з точки зору концепції збалансованої системи показників розглядається як деяка гіпотеза. Шлях між теперішнім і майбутнім станами фірми треба долати так, щоб не випадали з поля зору орієнтири, якими в бізнесі є ключові показники.

Стратегічний процес в будь-якій компанії, яка впровадила збалансовану систему показників, спочатку просувається «зверху-вниз». На першому етапі на основі бачення вищого керівництва, яке відображає інтереси акціонерів (або, точніше, повинно відображати), встановлюються фінансові цілі та орієнтири. (рис.6.7) Далі визначається коло проблем, пов'язаних з ідентифікацією споживачів, розробкою заходів, спрямованих на поліпшення сприйняття власної продукції або послуг з точки зору клієнта. Після того як бажані цілі для задоволення акціонерів і споживачів визначені, починається пошук необхідних коштів для їх досягнення. При цьому виявляються заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нової продукції, підвищення якості обслуговування, підвищення продуктивності і

т.д.), які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачу та досягнення бажаних для власника фінансових результатів.

Рис.6.7. Загальна схема об'єднання економічної доданої вартості і збалансованої системи показників [146].

Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів значною мірою залежить від технологій, кваліфікації та досвіду співробітників, внутрішнього клімату в колективі та інших факторів, які в збалансованій системі показників відбито в таблиці "Навчання та розвиток". Саме через можливості кількісного і якісного зростання і прогнозуються майбутні фінансові результати.

Таким чином, чотири «перспективи» збалансованої системи показників утворюють замкнутий контур з чітко визначеними зв'язками. Включення економічної доданої вартості у фінансову «перспективу» в якості базового показника дозволяє перетворити збалансовану систему показників з набору корисних, але кілька роз'єднаних показників в систему з чітко вираженим цільовим орієнтиром [146].

Методика збалансованих показників сьогодні є найефективнішим інструментом стратегічного управління. Вона усуває невідповідність між орієнтацією сучасного бізнесу на проактивне управління і методами оцінки діяльності менеджерів, які ґрунтувалися переважно на фінансових показниках.

BSC є ніби загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, який дає змогу:

- 1) розробити стратегію розвитку компанії;
- 2) донести її до кожного рівня організації;
- 3) трансформувати під неї систему організації бізнесу;
- 4) спроектувати стратегічні цілі на рівень оперативного управління;
- 5) забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей у поточному режимі.

Маючи у своєму розпорядженні вимірювані показниками фактори успіху, менеджери мають змогу порівнювати поточну ефективність з ідеальною (за критеріями). Таким чином, BSC є своєрідним засобом моніторингу і ефективним інструментом як поточного, так і стратегічного управління стратегії підприємства. Вона використовується більшістю провідних західних компаній «для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників, що відображають процес реалізації стратегії компанії» [144].

Тема 7. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Концепція менеджменту знань.

7.2. Концепція самонавчальної організації.

7.3. Концепція проектно-орієнтованого управління.

7.4. Концепція ощадливого виробництва.

7.5. Концепція управління змінами.

7.1. Концепція менеджменту знань.

Серед основних концепцій менеджменту, які підтримують сучасні тенденції розвитку бізнесу, центральне місце займає концепція менеджменту знань. Це обумовлено набуттям економіками провідних країн світу нових характерних рис, які притаманні економіці знань.

На початку XXI ст. у розвинутих країнах світу характерною рисою економічного розвитку стає перевага в потенціалі країни знань як основного ресурсу для забезпечення конкурентних позицій. Успіх або поразка організації залежить від її здатності формувати та використовувати інтелектуальні активи. Згідно твердження відомого фахівця в галузі економіки знань Л.Едвінссона [147] в майбутньому успіху досягатимуть ті компанії, які будуть спроможні трансформуватися з індустриальних організацій у такі, що здійснюють інтелектуальне підприємництво. Саме інтелектуальне підприємництво фокусується на навчанні та знаннях як на ресурсі вартості, формуванні та спільному використанні знань, створенні нових комбінацій знань, капіталізації потенціалу знань.

Успіх діяльності організації в умовах сучасної економіки все більше залежить від

вміння накопичувати та використовувати унікальні знання. Конкурентні переваги організації в умовах економіки знань полягають насамперед в унікальних компетенціях, які базуються на унікальних знаннях. Так фірма, що знає, як вести справи в певній країні, на певному ринку має переваги перед конкурентами, які не володіють цими знаннями. До того ж, для того, щоб володіючи інформацією та знаннями на її основі, фірма могла отримати конкурентні переваги, необхідно вчасно передати їх необхідним співробітникам.

Організація отримує конкурентні переваги від накопичення та генерації знань з причини, що завдяки внутрішньому обміну професійними напрацюваннями, ноу хау ведення бізнесу, її співробітники можуть приймати нестандартні рішення. Про значення діяльності процесів створення нових знань, формування інтелектуального капіталу організації, свідчить оцінка на ринку вище балансової вартості тих компаній, які здійснюють великі інвестиції у формування знань.

Подальше зростання значення нематеріальних активів у сучасній економіці ставить перед підприємством нові завдання, серед яких - формування та ефективне використання системи управління знаннями організації (менеджменту знань) [144].

Вперше термін «менеджмент знань» прозвучав у 1986 р. у виступі Карла Віга на конференції ООН. Спочатку під управлінням знаннями розумілися ІТ-рішення, спрямовані на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії [148].

Менеджмент знань (knowledge management) - це систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються.

Концепція менеджменту знань започаткована наприкінці минулого століття, але її застосування в практиці діяльності провідних компаній розвинутих країн свідчить про достатньо вагомі результати в плані ефективності діяльності та здатності адекватно реагувати на зміни бізнес середовища і разом з тим бути ініціаторами таких змін. Слід зазначити, що практичною передумовою формування нового напрямку менеджменту організації стали значні технологічні новації - розвиток інформаційних технологій, впровадження комп'ютерних мереж, створення баз даних, поява Інтернет - та Інтранет технологій. Теоретичним підґрунтям виокремлення управління знаннями як одного із нових напрямів менеджменту став розвиток ресурсної теорії на початку 90-х років минулого століття, згідно якої фундаментальними джерелами конкурентних переваг організації є внутрішні ресурси, спеціальні характеристики та компетенції. У дослідженнях школи ресурсів значний акцент приділяється саме нематеріальним активам фірми: знанням, ключовим компетенціям, навчанню, корпоративній культурі, іміджу організації, бренду.

Теорія управління знаннями тісно пов'язана з теорією інтелектуального капіталу а також з теорією організаційного навчання та організації, що навчається.

Теорія організаційної поведінки розглядає питання, присвячені тому, як здійснюється навчання в організації, в тому числі і питання колективного навчання. В свою чергу, організаційне навчання займається питаннями розвитку нових знань або компетенцій, які могли б впливати на поведінку організації у бізнес середовищі.

У центрі уваги організаційного навчання знаходиться також розвиток організаційних здібностей. Таким чином, організаційне навчання можна характеризувати як складний процес, що складається з придбання знань, їх розповсюдження та спільного використання. Організаційне навчання робить внесок у розвиток можливостей фірми на основі її специфічних ресурсів. В центрі уваги організаційного навчання, на думку А.Петтигрю та Р.Уіпп, повинен знаходитись розвиток «організаційних можливостей» [149]. Організаційні ресурси створює індивідуальне та командне навчання, що тісно пов'язане із процесами управління знаннями. Знання в процесі навчання співробітники можуть набувати безпосередньо на власному досвіді, або з досвіду інших співробітників, або з організаційної пам'яті. Залежно від рівня звичності та рутинності задач, що необхідно вирішити в процесі навчання, організація застосовує одноконтурне або двоконтурне навчання (петлі навчання).

В організації, що навчається, значна увага приділяється питанням розвитку та спільного використання знань, які необхідні для досягнення стратегічних цілей. П.Сенге [150],

який першим застосував термін «організація, що здатна навчатися», вважав, що в такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати не обхідних результатів. В такій організації з'являються нові способи мислення, а співробітники безперервно навчаються тому, як здійснювати спільне навчання.

Таким чином, в основі ідеї організації, що навчається, закладено положення про те, що якщо організація хоче вижити, навчання повинне бути суттєвою складовою її політики; навчання на всіх рівнях - робочому, політичному та стратегічному - повинне бути усвідомленим, безперервним та інтегрованим, а управлінський апарат повинен створювати такий клімат, в якому весь персонал мав змогу безперервно навчатися. Організація, що навчається, має навички в сфері створення, придбання та передачі знань, вона модифікує свою поведінку на підставі нових знань та розумінь. Така організація забезпечує придбання знань з досвіду, розробляє безперервні програми удосконалення, а також швидко та ефективно розповсюджує знання в межах організації за допомогою програм професійного навчання. Саме сформулювати процеси навчання організації, надати їй нових якісних характеристик може система управління знаннями.

Знання та процеси їх створення лежать в основі ще однієї сучасної теорії - теорії інтелектуального капіталу. Існує думка, що інтелектуальний капітал складається із запасу та руху корисних для організації знань. Взагалі складовими інтелектуального капіталу є:

1. Людський капітал - знання, вміння та навички співробітників організації.
2. Соціальний капітал - запаси та переміщення знань, що виникають завдяки мережі взаємовідносин всередині та поза організацією.
3. Організаційний капітал - інституціолізоване знання, яким володіє організація та який зберігається в базах даних, інструкціях, - ті знання, якими володіє організація (за М.Юндтом), або структурний капітал за Л. Едвінсоном [147].

Організаційний (структурний капітал) капітал фірми втілюється у матеріалізованих знаннях, у тій інтелектуальній власності, яка представлена (або може бути представлена на ринку) та має ринкову вартість - торгові марки, патенти, програмне забезпечення, ліцензії. На думку Л.Едвінсона, складовою частиною структурного капіталу організації є споживчий капітал, який характеризується відношеннями підприємства із споживачами його продукції та послуг та постачальниками підприємства. Такий підхід є справедливим, оскільки репутація організації та оцінка його продукції і послуг споживачами, а також взаємовигідні, стабільні відносини із постачальниками є важливими елементами в системі формування конкурентних переваг.

Така трьохскладова концепція інтелектуального капіталу вказує на те, що в організації існує процес створення знань: знання генерують, зберігають та використовують окремі люди, ці знання розширюються шляхом взаємодії між людьми і в результаті створюється інституціональне знання, яким володіє організація. Ефективність створення та використання інтелектуального капіталу організації залежить від успішного використання знань співробітників, які необхідно розвивати, засвоювати та якими необхідно обмінюватися, щоб сформулювати організаційний капітал. Людський капітал є за суттю власністю окремих співробітників організації, і базується переважно на неформалізованих знаннях. Його не можна відокремити від тих співробітників, кому він належить, а його успішне використання залежить від успішності здійснення менеджменту знань. В результаті процесу управління знаннями формується соціальна та організаційна складова інтелектуального капіталу. Організаційний капітал належить фірмі та в свою чергу може розвиватися в процесі навчання організації на основі менеджменту знань. Таким чином, управління знаннями, це концепція, що швидко розвивається на межах стику таких концепцій менеджменту як управління розвитком організації, управління змінами, бренд менеджмент, стратегічний менеджмент, інформаційні технології, реінжиніринг, інтелектуальний капітал [144].

В літературі представлені різні погляди на сутність та складові управління знаннями сучасної організації, проте можна виділити три основні: •

1. техноцентричний підхід. Робиться акцент на технології, ідеальною в цьому сенсі є організація, що поєднує знання і технологічні новинки; •
2. організаційний підхід. З погляду цього підходу йдеться про пошук такої

організаційної структури, за якої організація (підприємство) могла б найкраще знаходити, поширювати та використовувати знання; •

3. «екологічний» підхід. Основною ідеєю його є взаємодія людей, знання, технології та чинників зовнішнього впливу як складної адаптивної системи (на зразок природної екосистеми).

Неможливо визначити, який з підходів до визначення управління знаннями є правильнішим. Це прямо залежить від самої організації (підприємства): виду діяльності, технології виробничого процесу, ментальності працівників, якості організаційної культури тощо [151].

В якості об'єкту процесу управління знаннями окремі дослідники розглядають інформаційні ресурси або запаси знань (спеціальні знання та знання, що зберігаються у комп'ютерних системах.) Так за визначенням Деніела Е. О'Лірі менеджмент знань (KM - knowledge management) являє собою «..встановлений в корпорації порядок роботи з інформаційними ресурсами для полегшення доступу до знань та повторного їх використання за допомогою сучасних інформаційних технологій. Основна мета KM - зробити знання доступними та такими, які можна використовувати повторно на рівні всієї корпорації» [152]. Д.Тан визначає управління знаннями як «процес систематичного та активного управління запасами знань в організації та їх розвиток» [153]. На усвідомленому процесі створенні, структуруванні та використанні бази знань організації роблять акцент у визначенні управління знаннями К. Джанетто та Е. Уїллер [154].

Ще один підхід до визначення менеджменту знань полягає у визначенні інтелектуального капіталу як об'єкту управління. Інтелектуальний капітал представляє основну цінність організації та вирішальний фактор у конкурентній боротьбі. Звідси - менеджмент знань як управління інтелектуальним капіталом. В якості основних задач досягнення встановлених цілей організації за рахунок зростання інтелектуального капіталу та підвищення ефективності його використання, створення передумов для появи інновацій, використання бенчмаркінгу у всіх сферах діяльності, навчання та мотивація співробітників, підвищення ефективності процесів проектування, закупок та маркетингу [155].

Інтелектуальний капітал організації формується в результаті процесу управління знаннями, хоча і включає знання в різних формах. В якості основної задачі необхідно розглядати створення інтелектуальних активів організації на основі інтелектуального капіталу - тих видів інтелектуальних ресурсів, які організація змогла описати та занести у відповідний реєстр (програмне забезпечення, звіти та огляди, патенти, торгові марки, авторські права, бізнес процеси, методології), та на які організація має право власності.

Формування системи управління знаннями підприємств як складової менеджменту організації ставить завдання визначення її складових, стадій процесу формування, діагностики готовності організації до впровадження, сукупності необхідних змін в організації для впровадження системи, оцінки використання, кількісних критеріїв оцінки ефективності функціонування та впливу на розвиток організації (досягнення стратегічних та оперативних цілей організації). Можна стверджувати, що управління знаннями - це спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування, накопичення, розвиток знань та створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг. Виходячи з цього система управління знаннями організації включає процеси:

- 1) управління пошуку, обробки, зберігання знань, забезпечення доступу до знань;
- 2) управління обміном знань, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення між організаційного поля знань.

Система менеджменту знань - сукупність взаємодіючих та взаємозалежних елементів, що відносяться до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур), яка забезпечує досягнення поставлених цілей. Тобто, система управління знаннями (СУЗ) складається з процесів і технологій для визначення та збору знань, сховищ знань, процесів для зберігання, пошуку, вилучення та відображення знань та користувачів.

СУЗ включає цикл зворотного зв'язку. Знання повинні бути перевірені та оцінені. Знайдені знання для покращення організаційної ефективності повинні бути накопичені та

можливо розширені. Знання, які не підвищують ефективність не обхідно проаналізувати для того, щоб визначити які дані, інформація або знання необхідні для того, щоб модифікувати процес збору (пошуку) знань. Як ключову складову СУЗ слід розглядати сховища знань: паперові документи, машинні бази даних та самопам'ять (пам'ять окремої особи). Відносний розмір кожного з них залежить від природи організації - рівня її забезпечення обчислювальною технікою. Для організацій де є характерною плинність кадрів, необхідним стає зменшення розміру знань, що закріплені у пам'яті окремих осіб. В якості критерію успішної СУЗ є добре виконання наступних функцій: залучення, зберігання, пошук, вилучення, викорис тання та оцінка знань.

Згідно класифікації М.Дженнекса та Л. Олфмана СУЗ розрізняються за типом споживачів знань:

- процес (задача), що заснований на УЗ;
- загальна (інфраструктурна) СУЗ організації.

Так, СУЗ процесу (задачі, проекти) полягає у використанні знань учасниками процесу (задачі, проекти) з метою підвищення його ефективності. В цьому випадку ідентифікується інформація та знання, які є необхідними для процесу; визначається - де вони знаходяться і кому вони потрібні, робляться доступними. Загальна (інфраструктурна) СУЗ базується на побудові базової системи для залучення та розповсюдження знань для всієї організації. Ключова відмінність цих двох типів СУЗ полягає в тому, що СУЗ процесу орієнтується на чітко виділених відомих користувачів знань, а загальна СУЗ орієнтується на всю організацію. Загальна СУЗ орієнтується на довгострокову перспективу, тоді як СУЗ процесу (задачі) дає більші «дивіденди» в короткостроковій перспективі. Одна із концептуальних моделей управління знаннями включає три взаємопов'язаних компоненти: інфраструктуру знань (ІЗ), культура знань (КЗ), технологія знань (ТЗ). В свою чергу, інфраструктура знань включає структуру, що визначає організацію процесів управління знаннями, розподіл обов'язків в організації, а також джерела знань в організації, карти знань, за допомогою яких користувач може визначити місце, де можна отримати необхідне знання.

Культура знань - це культурне середовище, яке б сприяло обміну знаннями та усувало б існуючі культурні бар'єри, включає усвідомлення важливості ролі співробітників, як носіїв унікальних знань, а також створення мотивацій для обміну знаннями.

До компоненти технології знань входять системи управління документооборотом, дослідження даних і текстів, мережі Internet, засоби для організації спільної роботи (конференції), корпоративні портали, експертні системи, засоби підтримки прийняття рішень.

В системі управління знаннями розрізняють технічні, соціальні та економічні компоненти.

У технічному відношенні - УЗ розуміє централізацію знань, які вільно розповсюджені по організації, та систематизацію неформалізованих знань.

У соціальному та політичному відношенні УЗ передбачає колективізацію знань для того, щоб відмінити виключне право власності окремих робітників або їх груп на свої знання.

У економічному відношенні УЗ відповідає потребі організації в підвищенні інтенсивності створення та використання знань.

Практика діяльності підприємств дозволила виділити шість аспектів управління знаннями [156]:

- взаємозв'язок із стратегією компанії та потребами зовнішніх зацікавлених сторін;
- процедурне знання (формалізація бізнес процесів для виконання, створення регламентів та правил);
- джерела знань (карти знань для опису прихованих та явних знань, місця використання та створення знань);
- процеси знань (організація діяльності з управління знаннями: стратегія управління знаннями, впровадження нових систем організації праці, процеси управління знаннями, аудит поточного стану управління знаннями);
- культура (тренінги, підтримка вищим керівництвом, стимулювання та заохочення співробітництва та командної роботи);
- технологія (аудит та оцінка інформаційних систем, ус тановка відповідного

програмного забезпечення).

У процесі функціонування системи управління знаннями відбувається трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності. Звідси - метою створення менеджменту знань організації, як складової загальної бізнес системи країни, є формування умов для успішного функціонування та розвитку всіх організаційних підсистем менеджменту та системи менеджменту організації взагалі.

На сьогодні стратегічною метою організації є створення та розвиток бази знань в напрямі трансформації її в інтелектуальний капітал та формування і використання інтелектуальних активів. Зазвичай, виділяють п'ять груп нематеріальних активів організації:

- 1) цінні ресурси та придбання (база клієнтів, що склалася, торгова марка та імідж, мережа постачальників, стандарти, інтелектуальний потенціал);
- 2) навички та неформалізовані знання (ноу хау, сфери компетенції);
- 3) первинні процеси та процеси управління (керівництво і контроль, обмін інформацією, управлінська інформація);
- 4) технологія та формалізовані знання (патенти, інструкції, процедури);
- 5) загальні моральні цінності та норми (орієнтація на споживача, надійність, якість тощо).

Всі ці складові безпосередньо пов'язані зі знаннями та створюються в процесі управління ними. Працюючи в нестабільному конкурентному середовищі організація повинна ставити перед собою цілі та оцінювати свою роботу з точки зору своїх знань щодо успіху на споживчому ринку; розробки нових продуктів; здійснення НДДКР.

Крім ключових складових процесу управління знаннями повинні бути налагоджені процеси захисту знань, оновлення та розвитку знань, що передбачає перетворення їх із прихованих в «явні», доступні для співробітників організацій, процес інтеграції накопичених знань із знаннями що залучаються або оновлюються. Основу управління знаннями будь якої фірми складає процес їх формування, а саме виявлення інформаційних джерел, отримання інформації із цих джерел, вивчення, структурування та трансформацію в знання, а також їх відтворення.

Узагальнюючи результати аналізу практики реалізації концепції менеджменту знань провідними фірмами світу, можна констатувати про наявність трьох підходів до управління знаннями:

1. Перший підхід базується на створенні та нарощуванні технологічних аспектів, проблеми управління знаннями (превалювання технологічного аспекту). Створення систем управління документообігом, корпоративних мереж, прийняття технологічних рішень. Основним недоліком цього підходу є проблема збільшення кількості документів (особливо для великих організацій) та складність пошуку необхідних для використання знань.

2. Розповсюдження знань «зверху вниз» базується на створенні внутрішніх веб сайтів, з метою доведення до виконавців директивних вказівок керівництва щодо нових методів роботи, розробки нових параметрів продуктів. Проблемаю та недоліком даного підходу є неспівставність якісних характеристик знань, що розповсюджуються та тих, що очікуються, та які є дійсно необхідними співробітникам організації.

3. Третій підхід: децентралізований. Суть його полягає в тому, що підрозділи великих організацій самостійно вирішують проблеми, пов'язані з управлінням знаннями. Перевагами такого підходу є полегшення здійснення процесів обміну знаннями, оскільки ці процеси відбуваються в групах (підрозділах), які мають однакову мету, працюють над одним продуктом, рішенням; носії знань знайомі один одному, а автори нових ідей отримують визнання в групах, що стимулює, заохочує їх до створення нових знань та обміну результатами. На нашу думку, такий підхід щодо обміну та розповсюдження знань є проблематичним з причини відсутності загальних стандартів та через обмежену корисність знань для широкого кола спеціалістів організації.

Вирішити проблему створення життєздатної системи управління знаннями можливо шляхом впровадження ринкових відносин у внутрішньо фірмове середовище. За таких умов, в якості об'єктів обміну на ринку знань будуть позиціюватись унікальні знання, що

представлені у високоякісній формі, до того ж їх ціна повинна бути нижче за ціну аналогічних знань у зовнішньому середовищі (отриманих поза межами фірми).

Для створення механізму обміну знаннями необхідні:

- технологічна інфраструктура та штат співробітників;
- особлива культура, в умовах якої було б престижно ділитися цінними та кодифікованими знаннями;
- система винагород - визнання, матеріальне заохочення, просування по службі, система захисту інтелектуальної власності та інше.

Важливим аспектом управління знаннями є той, що ті знання, які знаходяться у свідомості певної людини - співробітника організації не є власністю організації. За оцінками спеціалістів 42% загальних корпоративних знань складає інтелект персоналу, який ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації [157]. Тому суттєвого значення в системі управління знаннями набуває задача вилучення користі саме із цієї категорії знань - неформалізованих знань.

З точки зору формування системи управління знань сучасної організації є усвідомлення наявності, крім знань окремих співробітників, також і знань співтовариств (груп) людей та організаційного знання. Важливим є утворення знань, груп (спілок) людей, що об'єднуються (формально чи неформально) на підставі загальних інтересів або потреб. Підхід до управління знань шляхом формування співтовариств в організації дозволяє фільтрувати інформацію, узагальнювати її в рамках певної проблеми, приділяти увагу співпраці між членами співтовариства.

Цілі управління знаннями повинні відповідати стратегічним цілям організації. Організаційне знання лежить в основі знань кожного працюючого в конкретній організації. Зокрема, Дж. Стонхаус визначає організаційне знання як «..... розподіл фактів, навичок, правил, які інформаційно забезпечують прийняття рішень, поведінку та дії в організації» [145]. Отже, організаційне знання повинно започатковуватись на ро зумінні і досвіді та формувати базу для розвитку конкурентних переваг та процесів, що збільшують споживчу вартість продукції та послуг. Особливістю організаційного знання є те, що воно збільшується в тому випадку, якщо відбувається процес обміну та поділу знань.

Зовнішній аспект управління знаннями організації полягає в пошуку знань необхідних для досягнення стратегічних цілей у зовнішньому середовищі. Можливими шляхами реалізації цього процесу є пряма (купівля, придбання) інтелектуальних активів та пошук можливостей накопичення і розвитку знань шляхом стратегічного партнерства. Організація може розвивати партнерські відносини на підставі спільної діяльності, яка дозволяє використовувати знання та спільно виходити на ринок (поєднання технологічних знань та знання ринку, маркетингові знання). В результаті виникає особливий вид знань - міжорганізаційний і, відповідно, інтелектуальні активи, які мають більшу вартість у порівнянні із вартістю знань окремих організацій учасників альянсів, кластерів, мереж. Цей процес передбачає також пошук можливих партнерів, співконкурентів, визначення сфер можливої синергії знань. В даному випадку - співконкуренція - це форма співпраці між фірмами конкурентами в нових сферах діяльності, які не розвинуті, але мають потужний потенціал для розвитку. У цьому випадку, конкуренція на даному етапі розвитку не є вигідною а учасники ринку розуміють, що метою такої співпраці є відкриття нових ринків. Основою синергії знань між організаціями будуть загальні для всіх організацій цінності та цілі.

Ще одним аспектом цього рівня управління знаннями можна назвати пошук варіантів співпраці та взаємовідносин із клієнтами, утворення каналів пересування інформації в напрямку клієнтів та в зворотному напрямку, залучення клієнтів до процесів розвитку і поліпшення якості продуктів та послуг.

Таким чином, йдеться про появу та активний розвиток особливої форми знань - міжорганізаційного знання і ще одного напрямку менеджменту знань - формування та активного використання міжорганізаційного поля знань для створення стратегічних конкурентних переваг організації [144].

7.2. Концепція самонавчальної організації

Концепція організації, яка готова взяти на себе функції навчання й професійного розвитку своїх людських ресурсів, не нова. Ще у 1970-ті рр., у розпалі науково-технічної революції, американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман висловили думку про те, що більш успішними на ринку є ті компанії, які постійно оновлюють знання своїх працівників [159]. Схожі ідеї були сформульовані М. Педлером та Б. Демінгом, які наголошували, що для виживання та процвітання організації в ринкових умовах необхідно забезпечити її постійний розвиток, швидко реагувати на зміни та гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів. А це передбачає постійне оновлення навичок і знань персоналу, гнучкість і здатність до трансформації відповідно до зміни зовнішніх умов і стратегічних цілей організації [160].

Проте найповніше концепція «організації, що навчається» була сформульована Пітером Сенге, який у роботі «П'ята дисципліна. Мистецтво та практика організації, що навчається» запропонував 5 основних принципів її побудови [161].

В області управління бізнесом *самонавчальна організація* (Lerning Organization) — це організація, яка створює, набуває, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти. Самонавчальна організація з'являється там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим чинником продуктивності і метою інвестицій. Зазвичай це відбувається в тих випадках, коли гнучкість стає ключовим словом. І тоді управління змінами стає найважливішою метою управління і менеджменту.

Самонавчальні організації розвиваються в результаті тиску, з якими стикаються сучасні компанії, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в діловому середовищі [162].

Можна виділити три ключові аспекти, що лежать в основі концепції організації, що навчається:

1. Розуміння організації, як відкритої системи. З цього погляду впливає уявлення про необхідність системного мислення менеджменту.

2. Теорія «подвійної петлі», розроблена Грегорі Бейтсоном та його колегами у 1950-х рр. Ця теорія вказує на суттєві відмінності між навчанням у межах заданої структури зв'язків (навчання за типом «одиначної петлі») та навчанням за типом «подвійної петлі», яке змінює саму структуру зв'язків. Навчання по «одиначній петлі» - це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по «подвійній петлі» - це організований і свідомо керований процес самонавчання в організації, який зумовлює повне переосмислення досвіду організації (переоцінку її організаційних цілей, цінностей, переконань) та її навчання за допомогою цього процесу.

3. Комплекс ідей, що вказують на наявність зв'язку між управлінням особистісним розвитком та успіхом організації [163].

Основоположні принципи побудови самонавчальної організації за П.Сенге:

Перший принцип самонавчальної організації - вдосконалення особистої майстерності персоналу, яке повинно відбуватися не тільки тоді, коли навички працівника перестають відповідати вимогам зовнішнього середовища, але й випереджати потреби організації. Усвідомлення необхідності постійного підвищення рівня кваліфікації та освіти є запорукою конкурентоспроможності працівника на ринку праці, а також успіху всієї організації, адже людський фактор забезпечує до 80% продуктивності підприємства. Визначальним фактором дієвості цього принципу є мотивація працівника, його особисте бажання навчатися, адже знання, що нав'язуються людині, стануть лише тягарем і не знайдуть застосування на практиці. Тож важливим і для працівника, і для організації є власне бажання людини навчатися, постійно вдосконалювати свої знання та вміння.

Другим принципом організації, що навчається, є створення спільного бачення напрямів її розвитку, майбутнього. Формування спільного бачення виконує одночасно кілька функцій: з одного боку воно дозволяє визначити стратегічні цілі, окреслити напрямки докладання зусиль працівників і керівництва, з іншого боку, - укріплює лояльність співробітників до компанії

через участь у процесі її постійного вдосконалення. Запровадження комунікації всередині організації, обговорення різноманітних аспектів її розвитку та внеску кожного у цей процес також сприяє формуванню сприятливого мікроклімату, встановленню атмосфери довіри та співпраці, що позитивно впливає на загальний успіх підприємства.

Третім принципом організації, що навчається, є групове навчання, що передбачає не тільки спільне отримання знань через навчання, стажування, тренінги та семінари, але й відпрацювання взаємодії людей у групі - налагодження комунікації між співробітниками та командами, формування культури діалогу, використання дискусії як дієвого інструменту прийняття рішення. Перевагою колективного навчання є те, що в таких умовах персонал зростає швидше, а потенціал організації покращується за рахунок збільшення доступу до знань та досвіду. Під час занять співробітники можуть вчитися один у одного, налагоджувати комунікацію, шукати нестандартні підходи та вирішувати конфлікти. Групове навчання, окрім беззаперечних переваг, має ще один позитивний момент - синергетичний ефект, коли ціле стає більшим за суму його частин. Тобто результат навчання групи є більшим за суму навчання окремих співробітників організації.

Четвертим принципом організації, що навчається, є виявлення та використання на благо компанії «ментальних моделей» співробітників - явних та неявних уявлень, переконань, вірувань, що заважають їм навчатися, або навпаки, сприяють засвоєнню нових знань та вмінь. При створенні навчального середовища в організації важливо замінити ментальні негативні моделі на позитивні, конфронтаційні відносини на відкриту культуру, яка сприяє навчанню і взаєморозумінню.

П'ятим, найголовнішим принципом, є системне бачення, здатність не тільки керівництва, але й персоналу розуміти причинно-наслідкові зв'язки, взаємозалежність усіх складових розвитку організації. Лише наявність усіх факторів забезпечить успіх організації, що навчається. А відсутність окремих принципів стане перешкодою успіху організації й зведе нанівець усі зусилля щодо навчання персоналу. Таким чином, організація, що навчається - це організація, яка розглядає персонал як людський капітал, усвідомлює необхідність постійного оновлення знань та навичок своїх співробітників, ставить безперервне навчання персоналу на рівень стратегічної мети, необхідної для успіху.

В самонавчальних організаціях результати навчання не обмежуються тим, що працівники стають кваліфікованішими. За допомогою навчання співробітників, а також завдяки груповим методам роботи самі організації стають більш гнучкими та адаптивними, відповідно до нових обставин свого функціонування й розвитку. Через навчання співробітників змінюється і вдосконалюється сама організація - її цілі, компетенції, корпоративна культура. Для успіху організації, що навчається, дуже важливою є командна динаміка, об'єднання сильних рис кожного співробітника заради загального результату, чим і пояснюють переваги таких організацій у сучасних нестабільних умовах.

Крім того, організації, що навчаються, мають вищу конкурентноздатність, адже легко адаптуються до швидко змінюваних умов ринку. Проте головним правилом тут має стати безперервність у навчанні, так звана культура continuous learning, при цьому однакова для всієї організації, від дирекції до простих співробітників.

Водночас постійне оновлення знань працівників є не тільки запорукою успіху для організації-роботодавця, але й необхідністю нашого часу: за деякими оцінками сьогоденні знання «застарівають» надзвичайно швидко - інформація та навички стають неактуальними вже за 3-5 років. На початку ХХ ст. цей термін становив 25-30 років.

Організація, що навчається, відрізняється від інших організацій не тільки прагненням постійно навчати і перенавчати своїх співробітників. Головним тут є аспект прикладного значення знань - готовність змінюватися на основі нової інформації, гнучкість і здатність до трансформацій. Це досить добре видно при порівнянні життєвого циклу організації, що навчається, і звичайного підприємства. Якщо брати за основу типову структуру життєвого циклу, що складається з 5 фаз (народження/становлення; юність/ріст; стабільність/зрілість; старіння/занепад; відродження/трансформація), то життєвий цикл організації, що навчається, буде коротшим - через постійне оновлення знань та навичок персоналу, адаптивність і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики в таких

організаціях випадає фаза 4 - старіння та фаза 5 (трансформація) є постійним станом, паралельним фазі 3 (стабільність).

Щодо особливостей управління персоналом у такій організації головними моментами тут виступають такі:

4. Планування кар'єри персоналу - навчання передбачає прикладний аспект, тобто застосування отриманих знань на практиці. Саме тому для ефективного засвоєння нових знань співробітникам необхідно чітко розуміти перспективи та напрями свого кар'єрного росту, які відкриваються внаслідок отримання додаткової освіти.

5. Гнучка і прозора система мотивації - система виплати грошових винагород, що надаються підприємством у вигляді заробітної плати або фінансових бонусів, повинна бути чіткою і зрозумілою для співробітників. Адже саме наявна в організації система стимулювання може стати найвагомішим аргументом для запровадження змін на основі отриманих співробітниками знань.

6. Формування корпоративної культури, в якій додаткова освіта є престижним і позитивним явищем - вагомий вплив на людину здійснює її оточення та формування позитивного до навчання середовища на підприємстві значно полегшить не тільки сам процес отримання знань, але й запровадження необхідних змін. Адже не завжди зміни та інновації позитивно сприймаються працівниками.

7. Виховання лояльності у персоналу - для організації, що навчається, дуже важливим фактором її розвитку є атмосфера взаємної довіри та корпоративного духу, вірності компанії й розділення співробітниками її цінностей. Адже витрачаючи ресурс на навчання співробітників, можна легко перетворитися на «кузню кадрів» для конкурентів, які прагнуть обмежити витрати на навчання персоналу й переманити вже навчені кадри. Лояльність до організації у випадку релевантних обставин (розміру наявної і пропонованої заробітної плати, соціального пакета, умов роботи та ін.) допоможе запобігти плинності кадрів й утримати цінних співробітників на робочих місцях.

8. Ставлення до кадрів як до талантів, навіть «латентних», концепція управління талантами сьогодні розглядає весь персонал, що працює в конкретній організації, як таланти, які можуть бути реалізованими (тоді і співробітник, і організація виграють від їх взаємодії) або нереалізованими (коли ефективність співробітника з тих або інших причин знижена). Відповідне ставлення до кадрів, а також пошук дієвих механізмів стимулювання й мотивації персоналу будуть актуальні в організації, що навчається, для розкриття наявного потенціалу всіх співробітників або оновлення кадрів, якщо в цьому виникне потреба [164].

Ознаками «самонавчальної організації» є гнучка і максимально плоска організаційна структура, партисипативний і повчальний підходи при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород; доступність і вільний обмін інформацією і досвідом між всіма членами організації; орієнтація на освоєння досвіду інших компаній; сприятливий для навчання і розвитку персоналу клімат.

Виокремлено чотири типи організацій, що навчаються (табл. 7.1.). «Знаючі» організації відносяться до адаптивного типу організацій і можуть залишатися такими, що досягають успіху до тих пір, поки їх ринок залишається відносно стабільним. «Розуміючі» і «думаючі» організації є проміжною ланкою між «знаючими» організаціями і організаціями, що «навчаються». Відмінною ознакою організації, що «навчається», є підхід до змін: тоді як інші організації адаптуються до них, залишаючись в рамках існуючих культурних цінностей і структур, в організаціях, що навчаються, самі зміни і отримане внаслідок цього знання є частиною культурних цінностей і структури.

Таблиця 7.1

Характеристика організацій, що навчаються

Ознаки	Типи організацій			
	Що знають	Що розуміють	Що думають	Що навчаються
Концепція	Прихильність одному кращому шляху: • передбачуваність • контрольованість • ефективність	Прихильність фундаментальним культурним цінностям, які направляють стратегію і дії. Віра в пануючий міф	Погляд на бізнес як на низку проблем. Якщо виникла неполадка, її треба швидко усунути	Вивчення, розвиток і удосконалення будь-якого досвіду що відноситься до бізнесу, включаючи і те, як цей досвід отримувється
Функції менеджменту	Здійснюють контроль, використовуючи правила і інструкції "по книжках"	Пояснюють, повідомляють і укріплюють корпоративну культуру	Ідентифікують і виділяють проблеми, збирають дані і реалізують рішення	Вітають експериментування. Допомогають в аналізі. Заохочують онструктивну неагоду. Дають приклад навчання. Визнають невдачі
Персонал	Дотримуються правил, не питаючи чому	Використовують корпоративні цінності як основу поведінки	З ентузіазмом використовують і закріплюють запрограмовані рішення	Збирають і використовують інформацію. Сповідують конструктивний скептицизм
Співробітники	Повинні вірити, що компанії вигідніше	Вірять, що цінності компанії забезпечують позитивний досвід	Вважають, що проблема повинна бути вирішена	Є частинною відносно навчання в рамках відкритого безперерного діалогу
Підхід до змін	Покрокові, є "тонким інструментам" для реалізації кращого шляху	Тільки в межах пануючого міфу	Реалізуються через програми вирішення проблем, які розглядаються як підходи	Є частинною безперерного процесу, що описується ланцюжком "досвід — аналіз — гіпотеза — експеримент — досвід"

Джерело: [165]

Самонавчальні організації за рахунок розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу співробітників активно створюють інновації і досягають високої результативності діяльності. Такі організації володіють і ефективно реалізують високорозвинені здібності до отримання, зберігання, перетворення і видачі інформації; вироблення нових знань; прийняття раціонально обґрунтованих рішень; формулювання цілей і контролю діяльності з їх досягнення; оцінки ситуацій; навчання, розвитку; адаптації. Подібні організації характеризуються високим рівнем інноваційної активності, соціального і культурного розвитку, конкурентоспроможності та ефективності [166].

7.3. Концепція проектно-орієнтованого управління.

Для підприємств ефективність ринкової конкуренції визначається елементами середовища, основними з яких є: персонал, технології, ресурси, менеджмент, ринок і проекти

(рис. 7.1). Доступність і потенційні можливості впливу на ці елементи конкурентного

середовища різні. Так, елементи середовища: персонал, технології, ресурси, ринок і проекти в умовах глобалізації економіки доступні в рівній мірі всім і можуть лише трохи поліпшити результативність проектів. Тоді як вдосконалення менеджменту надає потенційні можливості поліпшення результативності проектів у рази. Тому розвиток проектного управління є пріоритетним напрямом стійкого розвитку підприємств [167].



Рис. 7.1. Конкурентне середовище і пріоритети проектного управління [167].

Організації (підприємства) функціонують у взаємозв'язаному оточенні, яке надає в інформаційному плані законодавчу, соціальну, науково-технічну і природоохоронну дію. Взаємодія організацій із зовнішнім оточенням здійснюється через ринок. Проектний менеджмент за рахунок наукових підходів і інновацій, а також навчання персоналу дозволяє удосконалювати технологічну зрілість організації. При цьому результати діяльності організацій досить повно відображаються збалансованою системою показників, яка враховує фінанси, внутрішні процеси, задоволення споживачів і акціонерів, навчання і мотивацію персоналу [167].

Проектно-орієнтоване управління - управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення та завдання, які вирішуються в рамках діяльності організації або підприємства, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи та методи управління проектами.

Проектно-орієнтоване управління є центральною концепцією управління для організацій, діяльність яких здійснюється у вигляді безперервного виконання багатьох проектів. Це насамперед стосується проектно-орієнтованих компаній.

Проектно-орієнтовані організації здійснюють свої виробничі завдання насамперед у вигляді виконання безлічі окремих проектів, які можуть починатися, виконуватися та завершуватися паралельно, створюючи конфліктну ситуацію щодо використання ресурсів компанії. Необхідність планування безлічі проектів та раціонального використання ресурсів компанії забезпечує не тільки виживання організації у складних умовах, а й її безперервний розвиток.

Проектно-орієнтоване управління збільшує гнучкість та динамічність компанії, децентралізує відповідальність функціональних керівників та забезпечує готовність компанії до організаційних змін. Паралельно можуть використовуватися інші концепції управління (наприклад, програмно-цільове). Проектно-орієнтоване управління також використовується у разі управління рядом організацій, що виконують велику кількість проектів, об'єднаних загальною програмою.

У загальному випадку програма — це сукупність проектів та різноманітних заходів, об'єднаних спільною метою та умовами їх виконання (виділеними ресурсами, часом на її виконання, технологією, організацією та ін.). Програма, як і проект, є об'єктом управління.

Однак на відміну від окремого проекту, програма вимагає спеціальних методів мультипроектного управління, що забезпечують досягнення спільної мети програми за

дотримання заданих обмежень та умов її виконання. Мультипроектне управління дозволяє координувати безліч проектів, виконуваних у складі програми компанії чи інших організаціях з допомогою процесів аналізу та відбору проекту, планування, виконання, контролю та завершення работ.

Поділ проекту на безліч підпроектів є частиною типового підходу до управління проектами. Аналіз портфеля замовлень, координування віх, управління бюджетом, планування ресурсів та управління ризиками використовуються для коригування стратегії та обміну досвідом у здійсненні проекту.

Використання проектно-орієнтованого управління в компанії дозволяє підвищувати якість управління проектами шляхом обміну досвідом та навчання персоналу, удосконаленням використовуваних методів та засобів управління [168].

За останні два десятиліття проектний підхід стає дедалі більш поширеною формою організації праці в багатьох сферах економіки. Управління проектами - міждисциплінарна прикладна область, однак у літературі за цим питанням обґрунтування ідеї про те, що управління проектами відрізняється від управління діяльністю без проекту, часто проводиться без опори на дослідження в організаційній психології, а емпіричні дослідження в галузі організаційної психології практично не фокусуються на структурі та процесах проекту. Обмежене використання висновків з досліджень організаційної психології створює розрив між тим, що відомо про людський фактор у психології та тим, що обговорюється в документах з управління проектами. Як наслідок, практики ґрунтуються на застарілих моделях мотивації та розвитку команди.

Ключовою стає думка про те, щоб посилювати ефективність реалізації проектів не за рахунок більшої стандартизації, спрямованої на ослаблення ролі та впливу особистості на проект, а, навпаки, за рахунок посилення впливу особистісно-професійних ресурсів учасників проектної діяльності на результати проекту.

Перші прийоми та методи сучасного управлінського мислення, які сьогодні визнаються як основні в теорії управління проектами, з'являються в 1903 році. Управління проектами як термін, вперше з'являється в 1952-1953 рр. в оборонній аерокосмічній галузі США Під час Другої світової війни ми бачимо тисячі де-факто проектів та програм, без ознак формального управління проектами чи їх координації (інструментів, методів, мови). Всі програми озброєння об'єднувала величезна технічна невизначеність та тиск часу. Були винайдені інструменти, що допомагають у вирішенні цих проблем: techniques such as design reviews (in effect stage gates), configuration Management, і PERT scheduling.

Проекти вперше були визначені як тимчасові організації у рамках скандинавської школи думки [169] і ця точка зору в даний час впливає на теоретизування багатьох питань, таких як програми та портфелі, координаційні механізми, управління внутрішніми та зовнішніми проектами, офіси з управління проектами, міжорганізаційні тимчасові організації. У цих дослідженнях соціальні відносини та людські аспекти стоять у центрі роздумів про проекти.

Функціоналістський підхід розглядає проектні організації у вигляді ієрархії формальних процесів, обмеженого кола дійових осіб з чітко певними ролями та скоординованими зв'язками для оптимізації продуктивності, в основному, з точки зору обробки інформації для ухвалення рішення. Головна суть цього підходу виявляється у тому, що найкраща форма ієрархії, процесів, суб'єктів та зв'язків між ними залежить від характеру складності проекту та невизначеності його середовища.

Визначення «проекту» найчастіше засновані або завдання проекту, або на організаційній одиниці, що створюється для виконання проекту («тимчасова організація» - команда проекту).

Поняття «проектної групи» приймається як само собою зрозуміле в літературі з управління проектами У документах, що стосуються управління проектами, проектна команда визначається як «особи, які роблять внесок у проект (до кількох тисяч), включаючи ініціатора проекту, зацікавлені сторони, консультантів, підрядників, постачальників та продавців за межами організації, а також клієнта або клієнтів проекту, ключових членів команди проекту менеджер / керівник, функціональні керівники проекту, а також провідних підтримку проекту

людей». Таке розуміння «команди» розходиться з розумінням команди в організаційної психології та кадровому менеджменті.

Інститут управління проектами, переглядаючи свій базовий стандарт кожні чотири роки, в 2000 році не включив поняття «проектна група» як терміну в глосарій. Тим не менш «члени команди проекту» були визначені як «особи, які прямо чи опосередковано підтримують керівника проекту» [170], що узгоджується з визначенням Арчибальда, який може включати всі тисячі людей.

У 2004 році було додано визначення «проектної групи», яка визначається як «усі члени команди проекту, від менеджера проекту до спонсора проекту» [171]. Визначення «членів команди проекту» було змінено наступним чином: «особи, які прямо чи опосередковано підтримують керівника проекту, які відповідають за виконання проектних робіт як регулярної частини покладених на них обов'язків» [172]. Таке визначення проектної групи вводить різницю між проектною групою та групою управління проектом, яка визначається як «члени проектної команди, які безпосередньо беруть участь у діяльності з управління проектами. На деяких невеликих проектах команда управління проектом може включати майже всіх членів команди проекту».

У версії 2008 року визначення команди управління проектом була збережено, але визначення проектної команди та членів команди проекту були виключені з глосарію [171] (Project Management Institute, 2008). У виданні 2013 року було введено наступне визначення проектної команди: «безліч людей, які підтримують керівника проекту у виконанні роботи проекту для досягнення цілей» [172]. Водночас у лексикон термінів управління проектами [28] терміни «команди управління проектом», «проектна група» та «члени команди проекту» були включені.

Організаційна психологія останнім часом досить активно досліджує характеристики членів команди (склад команди), які пов'язані з продуктивністю команди та іншими ключовими результатами професійної діяльності. Види робіт, які виконують команди, а також умови, в яких вони працюють, суттєво різняться, що актуалізує затребуваність різних характеристик членів команд: риси особистості, пізнавальні здібності, цінності, демографічні змінні, знання, навички.

Проектно-орієнтована діяльність повсюдно стає стандартною процедурою для організаційних змін та набуває стратегічного значення для виживання організації у сучасних умовах. До характеристик проекту, що відрізняють його від традиційних форм організації праці та виконання операційних функцій можна зарахувати:

- можливість створення унікального результату, незважаючи на гетерогенний і неоднозначний характер розв'язування завдань та диференційований та динамічний контекст. У психологічному аспекті це дозволяє професіоналам, включеним у проектну діяльність досягати цілей, розвивати компетенції;

- обмежений часом цикл існування, що дозволяє використовувати децентралізований механізм прийняття рішень, об'єднувати/рекомбінувати команди та технології. У контексті цієї особливості проектної діяльності професіонали розвивають компетенцію соціальної відповідальності за результат та регулятивні навички для того, щоб впоратися з викликами та тиском часу;

- регулярна прогресивна розробка проекту та ітерації, які підвищують якість прийнятих рішень та взаємодії на кожному етапі життєвого циклу проекту, що сприяє розвитку засобів праці та комунікативні компетенції [174].

7.4. Концепція ощадливого виробництва.

У практичній діяльності концепція «ощадливе виробництво» набула популярності в 50-ті роки ХХ ст., коли Т. Оно, працюючи в корпорації Toyota, побудував систему ощадливого виробництва, яка принесла високі економічні результати. В другій половині 90х років ХХ століття ідеї, закладені в основу виробничої системи компанії Toyota були інтегровані англійцем Деніелом Теодором Джонсом і американцем Джеймсом Поттером Вумеком.

Основоположними поняттями ощадливого виробництва є «Цінність», «Потік створення цінності» та «Втрати». Під цінністю (value — англ.) тут розуміється «притаманна продукту корисність для клієнта, яка знаходить своє відображення в ціні продажу та у ринковому попиті» [15]. Цінність продукту створюється виробником у результаті виконання низки дій, деякі з котрих дійсно (на думку клієнта) створюють цінність, деякі дійсно (на думку виробника) є необхідними через специфіку технології та організації виробництва. Але потік створення цінності охоплює не лише ці, але всі без виключення дії, «в результаті яких продукт проходить усі стадії та процеси — від розроблення його концепції до запуску у виробництво і від прийняття замовлення на продукт до його доставляння клієнтові» [15]. А це означає, що реальний потік створення цінності включає в себе:

- дії, що споживають ресурси для створення цінності продукту;
- дії, що споживають ресурси для забезпечення нормального функціонування виробництва;

- дії, що споживають ресурси, але не додають продукту жодної цінності й при цьому не є потрібними для організації та технології виробництва — концепцією ощадливого виробництва вони інтерпретуються як втрати, які японською називаються «муда». *Муда* — це одне з японських слів, яке означає втрати, відходи, тобто будь-яку діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності.

- складі втрат можна виділити:

- 1) об'єктивно необхідні, тобто такі, без яких існування підприємства є неможливим;
- 2) такі, від яких на певний час можна відмовитися (саме за рахунок їх зменшення намагаються економити в кризові періоди);
- 3) такі, яких слід позбуватися, оскільки це — реальні втрати [177].

Виробничі втрати є вкрай різноплановими, але найчастіше до них відносять:

- втрати через виготовлення дефектної продукції;
- втрати через виробництво незапитаної ринком;
- втрати через надлишкові запаси сировини та матеріалів;
- втрати через очікування;
- втрати через зайві переміщення;
- втрати через відсутність контролю за витратами;
- втрати через нерозважливе наслідування моді, що панує в певній виробничій галузі чи управлінській сфері.

Чіт Марчвінські і Джон Шук вказують ще два джерела втрат — мури і мура, які означають відповідно «перевантаження» і «нерівномірність»:

- *Мура* — нерівномірність виконання роботи, наприклад коливання графіку робіт, викликане не коливаннями попиту кінцевого споживача, а, швидше за все, особливостями виробничої системи, або нерівномірним темпом роботи з виконання операції, що змушує операторів спочатку поспішати, а потім чекати.

У багатьох випадках менеджери здатні усунути нерівномірності за рахунок вирівнювання планування і уважного ставлення до темпу роботи.

- *Мури* — перевантаження обладнання або операторів, що виникає при роботі з більшою швидкістю або темпом і з великими зусиллями протягом тривалого періоду часу — у порівнянні з розрахунковим навантаженням (проект, трудові норми).

У відповідності з концепцією ощадливого виробництва всю діяльність підприємства можна класифікувати наступним чином: операції і процеси, які додають цінність для споживача, і операції та процеси, що не додають цінності для споживача. Отже, все, що не додає цінності для споживача, з точки зору ощадливого виробництва, класифікується як втрати, і має бути усунене.

Ощадливе виробництво — це комплексна соціально-технічна система, базовими детермінантами якої є зменшення непродуктивних витрат (втрат) і спрямованість на постійне вдосконалення; таке виробництво має на меті створення більшої цінності меншими зусиллями.

Підприємство, господарська діяльність якого організована на засадах ощадливості,

нині заведено називати **ощадливим підприємством**. Поширення ідей ощадливості за межі виробничої практики дало підстави піднятися до більш високого рівня узагальнення і вести мову вже про **ощадливе мислення** (Lean Thinking), яке являє собою сукупність поглядів та уявлень, що зумовлюють активну позицію підприємства, організації, установи щодо всебічного зменшення втрат і пошуку шляхів удосконалення будь-якої діяльності [176].

Концепція ощадливого виробництва базується на п'яти принципах:

1. Визначення цінності кожної номенклатури/ асортименту продуктів з точки зору клієнта.
2. Визначення всіх стадій потоку створення цінності для кожної номенклатурної/ асортиментної групи продуктів і усунення, в міру можливості, операцій, що не додають цінності.
3. Вибудовування операцій, що створюють цінність, в суворій послідовності, що забезпечує рівномірний рух продукту в потоці, направленому до клієнта.
4. Після закінчення формування потоку - створення можливості для «витягування» клієнтами цінності з попередньої стадії.
5. Після закінчення визначення цінності, виявлення потоків та усунення стадій, що викликають виникнення втрат, а також формування потоку і витягаючої системи - повторення всього процесу знову стільки раз, скільки буде потрібно для досягнення стану досконалості, при якому створюється абсолютна цінність і немає ніяких втрат [177].

Цілями ощадного виробництва є:

1. Скорочення трудовитрат,
2. Скорочення термінів розробки нової продукції,
3. Скорочення термінів створення продукції,
4. Скорочення виробничих і складських площ,
5. Гарантія постачання продукції замовнику,
6. Максимальна якість при мінімальній вартості.

Мета методології Lean production полягає в побудові виробництва, здатного швидко відповідати на вимоги споживачів і отримувати прибуток при будь-якій зміні ринку, в тому числі при падінні попиту; створення досконалої виробничої системи, яка б при надходженні замовлення миттєво поставляла необхідну продукцію, і при цьому не стати жертвою накопичення проміжних запасів. Бережливе виробництво є одним з основоположних компонентів системи японського менеджменту Кайдзен (безперервне вдосконалення). Своєрідною «відправною точкою» тут служить перехід від централізованого, вертикального управління до горизонтального, заснованому на залученні в процес всіх працівників. Іншими словами, особливість філософії «бережливого виробництва» - командна робота.

У традиційному менеджменті під командною роботою розуміються корпоративні вечори, корпоративний статут, спільне обговорення завдань і так далі. Для «бережливого виробництва» цього недостатньо. В ідеалі, на підприємствах, які впроваджують Lean production, необхідно створити атмосферу «як у сім'ї», причому в «правильній», де всі один одному допомагають і обходяться без покарань (в концепції Lean покарання заборонені). Відповідно до філософії «бережливого виробництва», якщо виникає проблема, то причину слід шукати не в працівникі, а в системі. В ідеалі, всі бізнес-процеси на підприємстві повинні бути побудовані таким чином, щоб помилку зробити було б просто неможливо. Аналогічним чином вибудовуються і відносини з клієнтами. Для підприємства, що працює за принципами «бережливого виробництва», клієнти, постачальники - НЕ джерело заробітку, а друзі, майже родичі. Тому для успішного впровадження «бережливого виробництва» багатьом компаніям часто доводиться кардинально міняти основи своєї корпоративної культури [178].

В табл. 7.1 узагальнено інструментарій бережливого виробництва, наведено переваги, проблеми та обмеження застосування вказаних методів.

Таблиця 7.1

Інструментарій методології бережливого виробництва [179]

Сутність інструмента	Ефект застосування	Недоліки та проблеми застосування методу
----------------------	--------------------	--

1. Система «Впорядкування» (“5S”)		
Правильна організація робочого місця, тобто створення зрозумілого середовища, де визначено місце для кожної речі, всі вони перебувають на своєму місці. 1S (Seiri - організованість) - видалення непотрібного, 2S (Seiton - акуратність) - раціональне розміщення предметів праці, 3S (Seiso - чистота) - прибирання, перевірка та виправлення несправностей, 4S (Seiketsu - стандартизація) - стандартизація, 5S (Shitsuke - дисципліна) - дисциплінованість та відповідальність.	1) Швидке виявлення проблем у виробництві, викликаних неправильною організацією робочого місця, зведення їх до мінімуму; 2) підвищення якості менеджменту на оперативному рівні; 3) посилення рівня дисциплінованості персоналу, дотримання правил охорони праці та промислової безпеки; 4) зменшення кількості відмов та неполадок в роботі устаткування; 5) ефективні робочі місця, що є основою збільшення продуктивності праці, економії ресурсів, підвищення якості та продуктивності праці без додаткових капітальних вкладень; 6) єдність персоналу щодо постійного вдосконалення; 7) створення першочергових умов запровадження інших методів БВ.	1) Часткове залучення працівників; 2) неухильність під час сортування; 3) часткове охоплення виробничих, адміністративних, допоміжних приміщень; 4) відсутність стандартних правил облаштування робочих місць, місць зберігання ресурсів та засобів безпеки.
2. Карта потоку створення цінності (VSM - Value Stream Mapping)		
Метод розділення всіх операцій підприємства на: - роботи, що додають цінності, тобто роботи, за результатами яких споживач готовий	1) Отримання карти потоку створення цінності, яка є схемою, що графічно відображає всі етапи руху потоків матеріалів та	1) Недостатність методичного забезпечення для побудови карт потоку створення цінності за видами (карта поточного

платити; - роботи, що не додають цінності, тобто роботи, в результаті виконання яких корисність для споживача не створюється, але їх необхідно здійснювати, щоби стало можливим виконання робіт, які додають цінності (обслуговування основного виробництва, прибирання виробничих приміщень, облік та нормування, навчання персоналу тощо); - роботи, які не додають продуктивних цінностей, а виконання яких не є запитаним з боку виробника. Графічне представлення потоків, здійснюване під час їх картування.	інформації, потрібних для виконання замовлення споживача; 2) карта потоку - це інструмент обґрунтованого планування змін.	стану, карта майбутнього стану, карта ідеального стану); 2) не включення в схему інформаційного та грошового потоків; 3) повна/часткова відсутність узгодження матеріального, інформаційного та грошового потоків; 4) складність схем з переплетеннями та зворотними напрямками; використання недостатньо чітких та зрозумілих символів.
3. Система тотального догляду за устаткуванням (TPM - Total Productive Maintenance)		
Система забезпечення високоякісного догляду за устаткуванням, яка охоплює не лише технічне обслуговування виробничих потужностей у процесі їх експлуатації, але й їх конструювання та виготовлення, а також передбачає активну участь працівників усіх рівнів та всіх служб і підрозділів підприємства в процесі вдосконалення використання обладнання.	1) Оптимальне сполучення ефективного використання виробничих потужностей та витрат на підтримку їх у працездатному стані за рахунок зменшення поломок і скорочення простоїв (зокрема, на переналагоджування), а також підвищення продуктивності та вдосконалення устаткування; 2) запобігання всім видам втрат (нещасні випадки, поломки, брак) протягом усього життєвого циклу виробничої системи: - втрати часу через зупинки в роботі устаткування внаслідок його виходу з ладу; - втрати часу на переналагоджування устаткування (наприклад, через заміну штампів);	1) Необхідність зміни виробничої культури та посилення відповідальності виконавців; 2) недостатня узгодженість дій виконавців, технічного персоналу, керівництва; 3) відсутність належного рівня професійної компетентності у технічного персоналу та виконавців.

	виникають під час роботи устаткування на «холостому ході»; - втрати швидкості, що виникають через роботу устаткування в неповному режимі (на знижених обертах); - втрати коштів через виникнення дефектів під час виробничого процесу; - втрати коштів через відносне зменшення обсягів випуску якісної продукції за наявності в партії дефектних виробів.	
4. Система швидкого переналагоджування устаткування (SMED - Single Minute Exchange of Dies)		
Система переналагоджування устаткування, за якої процес переналагоджування одиниці виробничого обладнання чи кількох пов'язаних між собою одиниць виробничого устаткування (наприклад, конвеєра) під час переходу від виробництва певного виду продукту до іншого, заміни інструмента, переналаштування програмних продуктів, пересилання баз даних між інформаційними системами з акцентом на відсутності простоїв та помилок має найменшу тривалість (до 10 хвилин). В основі переналадок лежать дві групи дій, а саме зовнішні та внутрішні. Внутрішні виконуються після зупинки обладнання, зовнішні можна проводити під час роботи обладнання. Мета методики SMED полягає в перетворенні внутрішніх операцій на зовнішні.	Стає простіше виробляти невеликі партії продукції, збільшується час корисної роботи обладнання.	1) Недостатній рівень раціоналізації операцій; 2) недостатня узгодженість інформаційних продуктів та інформаційних систем; 3) часткове врахування пропозицій з удосконалення командної роботи; 4) недостатній рівень професійної компетентності персоналу
5. Система «Саме вчасно» (JIT - Just-in-Time)		
Це система організації виробництва, за якої на підприємство поставляються суто ті матеріали та виробляються суто ті	1) Зниження запасів матеріалів, готових виробів, розмірів займаних площ; 2) зниження часу виконання операцій; 3) гнучкість щодо	1) Значний ризик невиконання виробничої програми та планів реалізації продукції; 2) залежність від обмеженого

вироби, що є необхідними, змін асортименту точно в необхідний термін та продукції та обсягів точно в потрібній кількості. виробництва; 4) оптимізація Сировина, напівфабрикати, фінансових потоків комплектуючі вироби подаються невеликими партіями безпосередньо у потрібні точки виробничого процесу, оминаючи складські приміщення. Готова продукція відвантажується споживачам безпосередньо в міру завершення виробництва. Підприємство взаємодіє з вузьким колом постачальників, яких добирає за критерієм спроможності гарантувати поставку комплектуючих виробів високої якості точно у потрібні терміни.		кола постачальників; 3) складність забезпечення узгодженості в ланцюжку «постачання - виробництво - реалізація»; 4) небезпека затримок виробництва; 5) відсутність чіткої комунікативної лінії як усередині підприємства, так і в ланцюжку «постачальник - виробник - споживач»; 6) часткова/повна відсутність командної роботи; 7) недостатній рівень технічного оснащення та професійної компетентності персоналу; 8) нечітке розуміння маршруту руху матеріального потоку.
6. Карта стандартної операції (SOP - Standard Operating Procedure)		
Розроблення стандартних операційних процедур (SOP), задокументованих у так званих картах стандартних операцій. SOP стосовно кожної конкретної операції має форму паперового чи електронного документа, що містить інформацію про послідовність виконуваних дій, тривалість циклу, обсяг матеріальних запасів; конкретизує, які робітники, з використанням яких матеріалів та якого устаткування мають виконувати цю операцію. Використовуються загальні карти, листки стандартного комбінування завдань, рекомендації з виконання завдань, інструкції з виконання завдань, листки стандартних операцій.	1) Зменшення втрат за рахунок поширення кращого досвіду; 2) зменшення ризиків щодо якості; 3) підтримання стабільності та керованості виробничого процесу; 4) відповідність стандартам безпеки праці та якості готової продукції; 5) підтримання менеджментом та виконавцями.	1) Складність урахування у внутрішніх стандартах унікальності підприємства; 2) нерегулярність внесення коригувань, змін, удосконалень у текст документа; 3) повне/часткове недотримання основних вимог щодо формування стандартів.
7. Карткова система передавання інформації (Kanban)		
Передбачає встановлення взаємозв'язку між бізнес-процесами в	1) Зменшення втрат; 2) зменшення зайвих складських запасів; 3)	1) Неможливість реалізації без одночасного впровадження комплексної

межах підприємства та координування потоку створення цінності відповідно до запитів споживачів, дає змогу реалізувати принцип витягування шляхом використання основних та додаткових карток Канбан. Карткова система передавання інформації - це система організації виробництва та матеріально-технічного постачання, що дає змогу найбільш повно реалізувати принцип витягування. Працюючи відповідно до нього, цехвиробник не має жорсткого графіка роботи; він зв'язаний не загальним планом, а конкретним замовленням цехуспоживача, а також оптимізує свою роботу в межах цього замовлення. Конкретний графік виробництва на декаду та місяць відсутній. Він фактично формується обігом карток Канбан.	відсутність перевиробництва; 4) зменшення тривалості виробничого циклу, прискорення оборотності активів; 5) покращення якості готових виробів; 6) регулювання потреби, узгодженість професійної ротації персоналу.	системи управління якістю; 2) недотримання точності в розрахунках (інколи багато припущень та приблизних оцінок); 3) повна/часткова відсутність достовірної інформації в картках; 4) не завжди зрозумілі для виконавців засоби візуалізації.
--	--	--

8. Правило зупинки процесу за неякісної роботи (Jidoka)

Необхідність негайної зупинки верстата чи лінії в разі виникнення в режимах їхньої роботи відхилень, які приводять до виготовлення дефектної продукції.	1) Своєчасне виявлення проблеми; 2) зменшення витрат; 3) підвищення якості продукції; 4) недопущення перевиробництва; 5) розроблення профілактичних заходів, негайне ухвалення коригуючих дій в разі встановлення ненормального перебігу	1) Страх працівників перед зупинкою виробничого процесу; 2) складність визначення та ідентифікації прихованих проблем.
---	--	--

9. Метод Kaizen

Це безперервне вдосконалення на місці створення додаткової вартості. Метод спрямований на стимулювання працівників підприємства до розроблення та внесення	Постійне вдосконалення на основі з фокусуванням на зменшення/ повне усунення непродуктивних витрат (втрат) під час створення	1) Часткове залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення; 2) неприйняття зміни корпоративної культури; 3) недостатній рівень розвитку
--	--	--

пропозицій з удосконалення й поліпшення для реалізації в короткостроковому діапазоні з орієнтацією на довгостроковий успіх. Складовими елементами Kaizen прийнято вважати взаємодію між персоналом, особисту дисципліну, командний дух, гуртки якості, пропозиції з удосконалення.	підприємством цінності для споживача.	самодисципліни; відсутність стандартизації роботи та тотального контролю якості діяльності й продукції в межах підприємства.
10. Засоби захисту від помилок ("Poka-Yoke" - «Захист від дурня»)		
Розроблення методів запобігання помилок безпосередньо у виробничому процесі. Метою є досягнення відсутності дефектів. Методи охоплюють практичні прийоми та засоби запобігання помилкам: - в процесі конструювання деталям надається форма, що дає змогу встановлювати їх для верстатного оброблення виключно правильним чином; - в процесі виробництва застосування фотоелементів виникає логічна схема, що забезпечує вибір правильної комбінації деталей для конкретного виробу, що складається.	Запобігання помилок є дешевшим, ніж інспекція, контроль, перевірка.	Додаткові витрати на розроблення деталей та конструкторської специфічної форми, встановлення контролюючого устаткування.
11. Техніка візуалізації оперативного управління (Visual Management, Andon)		
Метод простих та зрозумілих індикаторів, використовуваних на підприємстві для обміну інформацією. Андон є засобом візуального управління, який дає змогу з першого погляду оцінити стан операцій у певній виробничій зоні та інформує про виникнення будь-яких відхилень. Андон може вказувати на поточний стан перебігу виробництва (наприклад, який з верстатів	1) Постійне інформування про стан функціонування підприємства (нормальний або є відхилення) з акцентуванням на проблемах та їх завчасне попередження; 2) презентація в наочній формі інформації про досягнуті результати і динаміку їх змін; покращення продуктивності праці; можливість оперативного	1) Додаткові витрати на засоби візуалізації оперативного управління; 2) встановлення таких засобів може викликати спротив з боку робітників та управлінців; 3) частково зрозумілі для виконавця/контролера засоби візуального контролю; 4) не завжди коректно визначено потенційну небезпеку; 5) нерегулярність оновлення графіків про досягнення

працює на поточний момент); порушення, що мають місце під час виробничого процесу (простій верстата, проблеми з якістю матеріалів, вихід обладнання з ладу, несвоєчасні дії оператора, нестача матеріалів тощо); заходи, яких слід вжити (наприклад, переналагоджування); відповідність/невідповідність фактичного обсягу виробництва. Андон може бути простим, а саме складатися з кількох різнокольорових лампочок, котрі вмикаються автоматично або працівником залежно від протікання виробничого процесу (нормальний, з відхиленням, поломка тощо), та складним у вигляді спеціальних інформаційних табло, на яких наводяться деталізовані параметри перебігу виробничих процесів.	швидкого ухвалення коригуючих заходів; покращення клімату в колективі; посилення командного духу та морального стимулювання персоналу підприємства; 3) можливість спрощення форматів управлінської звітності.	стратегічних орієнтирів.
---	---	--------------------------

Більшість інструментів (якщо не всі без винятку) бережливого (ощадливого) виробництва розроблені для того, щоби повністю реалізувати принцип раціональності, який наголошує на тому, що все, що є зайвим, слід вилучити; все, що є непотрібним, слід усунути; всього, що є некорисним, слід негайно позбутися, оскільки це збільшує витрати, але не збільшує кінцеві результати [179].

Ефективність впровадження концепції ощадливого виробництва залежить від активної участі всіх працівників підприємства, починаючи від вищого керівництва, закінчуючи безпосередньо виконавцями на робочих місцях.

7.5. Концепція управління змінами.

Однією управлінських концепцій, що отримала широке поширення в останнє десятиліття, є концепція управління змінами.

Управління змінами - це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, змушені безперервно змінюватися. Вміння здійснювати ці зміни, перебудовуватися, адаптуватися до змін мінливого середовища або, а також здатність змінювати саме середовище є найважливішою характеристикою сьогоденних організацій, яка може забезпечити їх конкурентоспроможність і виживання в довгостроковій перспективі.

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і

проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. «Менеджмент змін» займається специфічними питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти [180].

Основним в управлінні змінами на підприємстві є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита система, яка має зв'язки в усіх підсистемах. Особливо важливим цей підхід є при виникненні нових проблемних ситуацій, з якими підприємство раніше не зустрічалося [181].

Управління змінами являє складний процес, який будується на таких принципах: принцип програмно-цільового управління, системність управління, цілісність, правова визначеність, економічність, модельованість, мотиваційне забезпечення, синергетична орієнтація, планованість дій, адекватність, принципи логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності [182].

Під **змін**ами в організації розуміється процес її оновлення (перетворення), заснований на впровадженні інновацій в систему управління. В умовах високо динамічного ринкового середовища кожна організація повинна постійно перебувати в режимі змін. Незначні коректування рекомендується проводити регулярно, великі - з періодичністю 1 раз на 4 - 5 років. Прикладами великих змін можуть бути освоєння поліпшеної технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління.

Цілі змін і нововведень полягають у наступному:

- адаптація організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища;
- впровадження передових досягнень і технологій;
- переведення організації в високоефективний стан;
- підвищення конкурентоспроможності об'єкту управління.

Управлінські нововведення можуть бути обумовлені різними причинами і факторами:

- **політичними:** зміна ладу або влади, зміна закону;
- **економічними:** економічна вигода чи економічна ефективність, економічна табільність / нестабільність; методи економічного управління, обліку витрат, зміна підходу до витрачання коштів;
- **соціальними:** необхідність соціальної підтримки певних верств, категорій працівників;
- **технологічними:** розвиток науково-технічного прогресу- впровадження нових технологій, виробів, обладнання, вдосконалення організації виробництва і праці;
- **ринковими:** стан попиту і пропозиції, конкуренція; зміна функціональних можливостей товару, управлінські зміни;
- **випадковими:** форс-мажор [183].

Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може підприємство протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберегти свою життєздатність і досягнути намічених цілей. Підприємство повинно постійно відстежувати за основними компонентами зовнішньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

На підприємство, яке стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри. До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, фірмова культура, техніка, відносини власності, які там застосовуються. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають такі: психологічні здібності сприйняття змін членами організації, їх особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації.

Як правило, поштовхом до змін стають кризові ситуації. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти фактом того, що в певних областях діяльності вони створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платіжоспроможності, й вимагає необхідність термінових заходів, інакше підприємство буде змушене піти з ринку (наприклад, в результаті продажу підприємства з торгів або інших ліквідаційних процедур). Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, в плануванні виробництва, у виборі напряму капіталовкладень, у кадровій політиці тощо. Менш помітною й не настільки безпосередньою є стратегічна криза. Їй хоча становище фірми в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, його наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижуються потенціал успіху та захисні можливості в конкурентній боротьбі. Все це свідчить про розрив між ймовірним становищем і бажаними результатами, який може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньої або прийняття нової стратегії (наприклад, вихід на нові ринки, запровадження продуктових або технологічних інновацій). Як правило, такі зміни розраховані на багато років [180].

Концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях.

Перша з них, найбільш популярна серед учених і практиків, називається **екстерналістська теорія**. Згідно неї першопричини змін будь-якої соціокультурної системи, в тому числі організації, перебувають за межами самої системи. Прихильники теорії припускають, що організація сама по собі позбавлена всякої здатності до спонтанних змін і без впливу зовнішніх сил залишається незмінною, застиглою.

Крайньою формою екстерналізму виступає **механістичний підхід** до соціально-економічних явищ, в рамках якого вважається, що будь-який соціокультурний феномен перебуває в стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки якась зовнішня сила не виведе його з цього стану і не змусить змінюватися.

Інший підхід - численні **біхевіористичні теорії** психосоціокультурних змін. В їх основі лежить парадигма «стимул-реакція». Без стимулу - а це завжди щось зовнішнє по відношенню до людини або організації - вони не здатні на жодну реакцію (активність, трансформацію).

І, нарешті, модна нині **теорія інвайроменталізма**, розвиваючи методологію екстерналізму, пояснює будь-яку зміну чинниками, що діють поза організацією. Відповідно до цієї теорії передбачається, що саме інвайроментальні сили формують, контролюють і руйнують організацію.

Друга концепція прямо протилежна першій. Це **теорія іманентної зміни**, згідно з якою будь-яка структура перетвориться в силу невід'ємно притаманній їй властивій змінності та виходячи з власних можливостей і ресурсів. Причому зовнішні фактори (самі представляють іманентно трансформовані системи) не заперечуються, а розглядаються як додаткові. Вони можуть прискорити, сповільнити, зупинити перетворення і навіть зруйнувати модифікацію об'єкта. Всі рекомендації експертів, які дотримуються даного напрямку, по вдосконаленню організації базуються на пошуку можливостей для розвитку її потенціалу.

В рамках цієї теорії категорії цілі та засоби також несуть у собі властивість змінюватися: перші - тому, що містять об'єктивне потенційне протиріччя (за Гегелем), а останні - за визначенням (оскільки постійно використовуються і функціонують). З наведених міркувань очевидно, що в іманентній теорії питання про причини змін організацій є тривіальним.

Іманентна теорія породила ряд принципів, серед яких в рамках розглянутої проблеми найбільш важливі наступні: **самовизначення організації, синтез в ній детермінізму і індетермінізму**. Вони означають, що закладені в цей об'єкт можливості (актуальні або потенційні) багато в чому зумовлюють його розвиток. Використовується також поняття **ступінь самодетермінації організації** (ССО), яка може бути виміряна. Відповідно до відомої теореми Питирима Сорокіна, «за інших рівних умов (у тому числі при наявності одного і того ж зовнішнього середовища і однакового ступеня інтеграції елементів), чим більше енергія

організації, тим більше її автономія від зовнішнього середовища і тим більше ступінь її самодетермінації». Основні критерії при цьому такі: число членів організації; їх фізіологічні, ділові, моральні та інші якості; її структура; сукупність засобів впливу на поведінку людей усередині організації і на елементи зовнішнього середовища; організаційна культура. Максимізація (або вдосконалення) перерахованих характеристик призводить до максимізації енергії організації.

І, нарешті, третя *інтегральна теорія*. Її представники намагаються пояснити природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Однак, якщо ці сили розглядаються як однопорядкові (без виявлення специфічної ролі тих чи інших), то така теорія носить явно еклектичний характер і приречена на суперечливість і алогічність пояснення спостережуваних фактів. Якщо ж дослідник почне вибудовувати пріоритети або ієрархію цих сил (приймаючи одні в якості незалежних, а інші в якості залежних змінних), то він мимоволі стане прихильником однієї з двох вищеназваних концепцій. І лише коли досліднику вдається розумно синтезувати зовнішні і внутрішні чинники змін, ситуативно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна теорія стає найбільш дієвою і дає результати у вигляді концепції організації, що вивчається або стратегії-переможниці на практиці.

Всі зміни в організації можна звести до двох типів:

- - *операційних змін*, які пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур,
- - *трансформаційних змін*, спрямованих на оновлення організації в цілому, переорієнтацію її функціонування.

Основні типи змін - це зміни місії і цілей, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури.

Існують *планові зміни* - перші здійснюються у відповідності з розробленою стратегією, планом, в якому організація намагається спрогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх подій. Для цього вивчаються тенденції розвитку зовнішнього середовища, її можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони організації. Мета таких планів - підготувати організацію до можливих змін середовища, протистояти несприятливим впливам випадкових факторів.

Стихійні (реактивні) зміни - це непередбачені відповідні дії організації на непередбачені обставини у міру їх виникнення. Тому, як правило, вони здійснюються в умовах браку часу, бувають недостатньо продумані і не дозволяють ефективно адаптуватися до оточення. Часто після таких змін потреба в керованих змінах зростає.

Розрізняють такі види змін і нововведень:

- 1) *за змістом* - економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні;
- 2) *за масштабом змін* - стратегічні й тактичні;
- 3) *щодо організації проведення* - заплановані і спонтанні;
- 4) *за термінами здійснення* - короткострокові і довгострокові;
- 5) *за періодичністю проведення* - одноразові й багатоступінчасті;
- 6) *по відношенню персоналу* - підтримувані і відкидувані;
- 7) *по цілях* - зростання (розвиток) і скорочення;
- 8) *по глибині і характером змін* - локальні та кардинальні.

У залежності від масштабу зміни варіюються від незмінного стану, проведення поточних змін або помірних перетворень до радикальних перетворень і повної перебудови організації. Кожен вид змін обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

Великомасштабні зміни, здійснювані в організаціях, являють собою складні процеси, що зачіпають інтереси багатьох людей. До числа основних видів змін відносяться:

- • зміна стратегічного курсу організації;
- • злиття декількох організацій;
- • впровадження або перебудова системи обробки даних, що реалізується на сучасних

- технічних засобах;
- зміна принципів або ринків збуту;
- впровадження нового стилю управління і т.д.

В організації можуть здійснюватися різні управлінські зміни - як великі, так і дрібні, але необхідно усвідомлювати, що значущість обох видів змін вельми висока.

Управлінські нововведення обумовлені змінами в різних областях організації і функціонування підприємства (рис. 7.2).

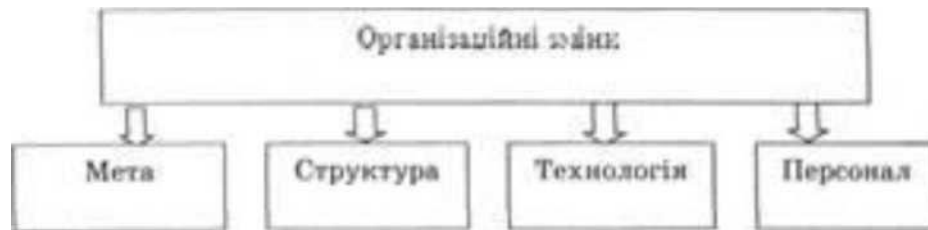


Рисунок 7.2. Види управлінських змін

Мета. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Модифікація цілей необхідна навіть для найуспішніших організацій - хоча б тому, що поточні цілі вже досягнуто. Часто необхідність змінювати мету виявляється за допомогою системи контролю, яка повинна інформувати керівництво про відносну ефективність організації в цілому і кожного підрозділу окремо. Радикальні зміни цілей позначаються на всіх інших змінних.

Структура. Структурні зміни - частина організаційного процесу - ставляться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, розподілі на відділи, управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни - одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони - реальна необхідність, коли відбуваються значні зміни в цілях або стратегії. Структурні зміни мають очевидний вплив на людські ресурси, оскільки в організацію можуть влитися нові люди, через що зміниться система підпорядкованості. (Страх, що структурні зміни підірвуть сформовані соціальні та владні відносини, часто служить причиною опору таким змінам). Менш очевидним є вплив на технологію, яка побічно пов'язана з новою структурою. Наприклад, має змінюватися інформаційна управляюча система, щоб поставляти інформацію, необхідну як новому підрозділу, так і системі контролю за його діяльністю.

Технологія. Зміни в технології відносяться до змін процесу і графіку при впровадженні нового обладнання або методів, зміну нормативів і самого характеру роботи. Як і структурні зміни, технологічні зміни часто руйнують соціальні стереотипи, зазвичай викликаючи перегляд планів. Зміна в технології може зажадати модифікації структури та робочої сили.

Персонал. Адекватне сприйняття персоналом змін, що відбуваються усередині організації передбачає необхідність технічної підготовки, підготовки до міжособистісного або групового спілкування, мотивацію і комплекс набутих ділових якостей і навичок: лідерство, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп, впровадження програм з підвищення задоволеності роботою і стану духу, поліпшенню якості трудового життя.

Рівні змін

Перший рівень змін називається акуратна, або тонна, настройка. Це, як правило, адресне поліпшення залежностей між стратегією і людьми організації, процесами та структурою, наприклад, політикою та змінами процесу. До цього ж рівня змін відноситься створення команд для безперервного вдосконалення процесів або розвиток механізмів мотивації, програм навчання персоналу. Очищення, роз'яснення, інтерпретація норм групи та операційних процедур. У реальній практиці прикладом акуратного налаштування є, наприклад, розробка положення про відділ та підготовка посадових інструкцій для нової компанії (всі зміни проводяться на рівні департаменту, підрозділу).

Другий рівень змін прийнято називати зростаючими змінами. Це відносно скромні зміни організації, що відбуваються під тиском зовнішніх чинників. Зазвичай приростаючі зміни відбуваються в стратегії, структурі і / або процесах управління - це і зміна масштабу, і області операцій, зміна продукту або розвиток групи сервісів, адресація до проблем неефективності виробництва, розвиток структури так, щоб це було адекватно переглянутій стратегії.

Приростаючі зміни найчастіше здійснюються в той момент, коли компанія перебуває на траєкторії свого стаціонарного розвитку і ключовим завданням керівника є гармонізація діяльності. Реалізація цього типу змін здійснюється в основному через поліпшення технологій, процесів, найчастіше - за підтримки існуючої структури організації (функціональної, корпоративної).

Третій рівень змін — модульні перетворення. До них зазвичай відноситься реструктуризація та перебудова, зосереджена в певних частинах організації, а не організації в цілому. Наприклад, це може бути розгортання в проектному офісі підприємства інформаційної системи для підтримки процесів управління проектами (ключова перебудова одного або більше відділів або підрозділів, зменшення розмірів підрозділу або компанії).

Четвертий рівень змін — корпоративне перетворення. Фундаментальна зміна в організаційній діловій стратегії, включаючи створення нового бачення, місії та / або цінностей; ключова реструктуризація, яка змінює ієрархію влади в межах організації; радикальні зміни в структурі, системах і процесах в масштабах організації.

Рівні проведення змін

Індивідуальний рівень. Зміни пов'язані з різними подіями, що відбуваються в житті індивідуума. Прикладом таких змін можуть бути різні події: призначення на посаду, зміна організаційної структури.

Груповий рівень. Зміни зачіпають інтереси груп людей, пов'язаних з виконанням спільної сумісної роботи.

Рівень організації. Зміни зачіпають всю організацію в цілому, забезпечують конкурентоспроможність фірми, облік зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони можуть виявлятися у змінах як організаційної структури, так і методів управління, а також можуть бути пов'язані з рішенням керівництва змінити одну або декілька внутрішніх змінних в задачах, меті організації, в структурі чи технології, в системі міжособистісних відносин.

При цьому керівник може бути **проактивним** (сам проявляти інтерес до змін) або **реактивним** (лише реагувати на сформовану ситуацію).

Графічна інтерпретація змін наведена на рисунку 7.3.



Рисунок 7.3. Рівні проведення змін

Час проведення змін, труднощі, що виникають при цьому, та витрати для різних рівнів різноманітні.

Для діагностики та ініціації планованих організаційних змін теорія пропонує різні моделі їх проведення.

Трикрокова модель змін. Ідея даної моделі належить американському досліднику К. Левіну та пропонувалася їм для проведення організаційних змін. Ілюстративно вона виглядає наступним чином (рисунок 7.4).

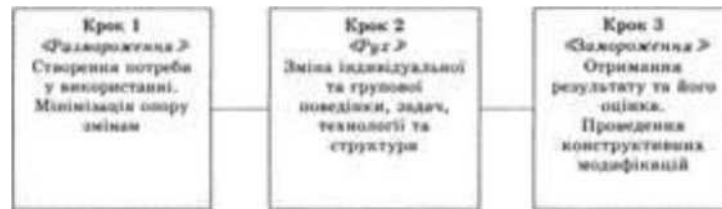


Рис. 7.4. Трекрокова модель змін К. Левіна

К. Левін розглядав зміни як модифікацію тих сил, які сприяють стабільності певної поведінки. Перевага в цих силах в ту або іншу сторону може прискорити або сповільнити процес організаційних змін.

Перший крок - «розморожування». Для того, щоб зміна відбулася, колишні сильно вкорінені уявлення і ставлення до речей повинні бути «розвіяні», тобто стати за аналогією з льодом в холодильнику такими рідкими («м'якими»), щоб «витекти» з практики роботи. Зазвичай для цього перестають надавати підтримку всьому старому, віджилому в організації та посилювати її для нових тенденцій і нової поведінки. При цьому використовуються такі методи, як «тренування чутливості», «розбір даних зворотного зв'язку від діагнозу», «конфронтаційні збори», перенавчання і т.п.

Другий крок - «зміна». Тут необхідно вести роботу з придбання персоналом нових уявлень і нового ставлення до справ в організації, як би прищеплюючи їх. Часто використовують введення різного роду нових ритуалів, церемоній та звичаїв, що допомагають працівникам повернутися обличчям до нової ситуації.

Відбувається поступовий перехід до нових дій і нової поведінки. Змінюється структура і культура організації. Використовуються різні методи організаційної «інтервенції».

Третій крок - «заморожування». Як тільки є в наявності факти оволодіння працівниками новими уявленнями і новим ставленням до речей і справ в організації, необхідно вводити в дію механізми і процеси, що запобігають повернення до старого. Наприклад, збільшується підтримка нової поведінки, вводяться нові норми (скажімо, згуртованість замість конкуренції). Зазвичай закріплюється все це введенням нової системи стимулювання.

Модель К. Левіна забезпечує певну канву для розуміння процесу проведення змін в організації. Звичайно, не можна не відзначити, що три кроки змін - це дуже широке розуміння процесу. Однак глибока розробка в конкретній ситуації кожного з них допоможе домогтися успіху.

Модель «дослідження — дії». Модель «дослідження - дії» являє собою заснований на отриманні даних процес вирішення проблем організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності.

Цей поетапний процес заснований на тісному співробітництві менеджменту організації та зовнішніх (для даної компанії) консультантів або інструкторів, які спеціалізуються в галузі організаційного розвитку. У даному процесі великий акцент робиться на збір даних та їх аналіз, перш ніж будуть сплановані і здійснені зміни. Сюди також включається ретельний аналіз і оцінка результатів по вжитим діям. Ще К. Левін писав: «Немає дії без дослідження і немає дослідження без діяльності». Ілюстративно модель можна зобразити таким чином (рисунок 7.5).

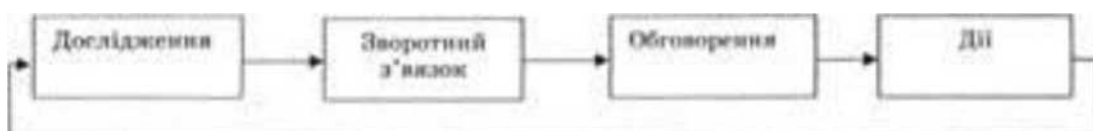


Рисунок 7.5. Модель «дослідження - дія»

Перший етап - «дослідження» - включає сприйняття і визнання менеджером організації проблем, вирішення яких пов'язане з проведенням змін. Для діагнозу цих проблем і консультації щодо їх вирішення запрошуються фахівці з розвитку організації. Останні за певною, досить стандартною методикою збирають необхідну інформацію про організацію та її

людей. Інформація структурується і аналізується в цілях її подальшої презентації керівництву організації. Робиться перше ув'язнення експертів про причини того, що відбувається.

Другий етап - «зворотний зв'язок» - є на ділі основою запланованого в моделі співпраці між менеджментом і консультантами.

Група ключових менеджерів отримує і знайомиться з інформацією, підготовленою експертами. Інформація підготовлюється і представляється таким чином, щоб менеджери змогли виявити слабкі і сильні сторони своєї організації, а також причини того й іншого.

Третій етап - «обговорення» - являє собою структуровану консультантами дискусію зі створеної в організації групою менеджерів, які будуть розробляти плани і проводити в життя зміни. Створення такої групи пов'язано з тим, що краще менеджерів ніхто не знає, що насправді відбувається в організації і в її підрозділах. Консультанти ж, не маючи такого знання рутинного життя організації, виступають у цій дискусії як агенти змін, з тим, щоб пізніше, в кінці етапу, передати цю роль зазначеній групі. В ході обговорення спільно виробляється алгоритм дій по проведенню змін. Відсутність у сторін спільної мови і розуміння на цьому етапі може, на думку Е. Шайна, привести до згорання проекту.

Четвертий етап - «дія» - починається тільки після того, як менеджмент і консультанти домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення. У висновку даного етапу на основі зібраних даних проводиться оцінка отриманих результатів, і якщо вони не досягнуті в тій мірі, як були визначені спочатку, то весь цикл повторюється, починаючи з першого етапу. Ітерація може проходити багато разів до тих пір, поки не будуть отримані бажані результати. У залежності від масштабу і глибини змін і ситуації, в якій вони відбуваються, проект може тривати від півроку до двох років.

Модель планованих змін. Модель запланованих змін являє собою всеосяжний підхід до визначення фаз запланованих змін, розроблений спочатку Р. Липпитом, Дж. Уатсон і Б. Уестлі і модернізований в подальшому. Два основних принципи лежать в основі цієї моделі: 1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватися між менеджментом і консультантами (або агентами змін); 2) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях. Ілюстративно найбільш розроблена модель складається з наступних семи фаз.

Хоча фази повинні строго йти одна за одною, цей порядок в практиці не завжди дотримується. Часто консультанти і менеджери, взаємодіючи вільно і відкрито один з одним, змінюють на ходу стратегії та підходи до проведення змін в залежності від виникаючої ситуації і нових даних організаційного аналізу. При цьому окремі проекти можуть закриватися і відкриватися нові.

Перша фаза може проходити за трьома різними варіантами: 1) експерт або консультант (або інший агент змін) демонструє потребу в зміні, надаючи дані, які вказують на наявність серйозних проблем; 2) вищий менеджмент, вбачаючи необхідність змін, зводить консультанта з потенційним клієнтом в організації; 3) клієнт сам переконується в необхідності змін і бажає допомоги консультанта.

На другій фазі розвиваються співробітницькі робочі відносини між експертом і клієнтом. Перевіряється, наскільки експерт реально незалежний і об'єктивний. На третій, четвертій і п'ятій фазах відбувається; (1) з'ясування і діагноз проблеми на основі зібраних експертом даних і прагнення зрозуміти «вузькі місця» системи; (2) установлення цілей зміни і «вихід» на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності до змін; (3) перетворення намірів у конкретні зусилля, впровадження нової поведінки.

Основними діями шостої фази є поширення змін по всій організації і створення механізму стабілізації. На цій фазі з'являються фасілітейтори і «охоронці» нової організаційної культури, що допомагають регулювати процес змін як спосіб життя організації. На сьомій фазі підготовлюється завершення відносин «експерт - клієнт». Це важливо для зняття сильного впливу експерта на клієнта і для того, щоб робота експерта не перетворилася на самоціль. На цій фазі повинна відбутися передача вміння змінювати від експерта до клієнта.

Моделі управління організаційними змінами

Модель управління змінами «Айсберг» (Ф. Кругер). За спостереженнями автора моделі більшість керівників при управлінні приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні.

Для ефективного управління змінами Ф. Кругер запропонував модель «Айсберг: управління змінами».

Поверхнєве управління - верхня частина айсберга.

На цьому рівні управління являє собою управління проблемами: - витратами; - якістю; - часом.

Глибинне управління - нижня частина айсберга:

На цьому рівні відбувається управління змінами і впровадженнями:

- - управління сприйняттям і переконаннями;
- - управління владними та політичними повноваженнями.

На думку Кругера керуючи на верхньому рівні можна досягти тільки поверхневих результатів. Реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінностях, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень (рис. 7.6).



Рисунок 7.6. Модель управління змінами "Айсберг"

Модель «перехідного періоду» і модель «поступового нарощування». При використанні моделі перехідного періоду перехід до змін здійснюється методом «прориву». В рамках цієї моделі (моделі «прориву») зміни розглядаються як процес пересування організації від справжнього положення до бажаного майбутнього стану, який визначається керівництвом організації.

Моделі змін: модель перехідного періоду і модель поступового нарощування (рис. 7.7).

Ключовий елемент моделі перехідного періоду - аналіз і прогноз ситуації. Щоб упевнитися, що зміни втілюються в життя, керуючі чітко повинні розуміти справжній стан організації, її майбутнє становище і ті протистояння і проблеми, які можуть заважати процесу змін.

Модель «EASIER» - модель управління змінами (рис. 7.8). EASIER перекладається з англійської як «простіше», а як аббревіатура розшифровується таким чином:

Envisioning - створення бачення
 Activating - активація
 Supporting - підтримка
 Implementing - впровадження
 Ensuring-забезпечення
 Recognizing - схвалення, визнання

нарощування»

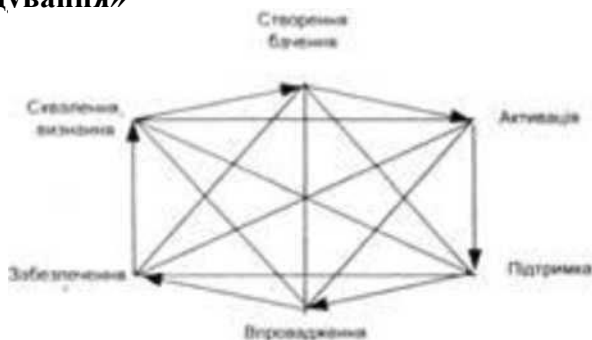


Рисунок 7.8. Модель «EASIER»

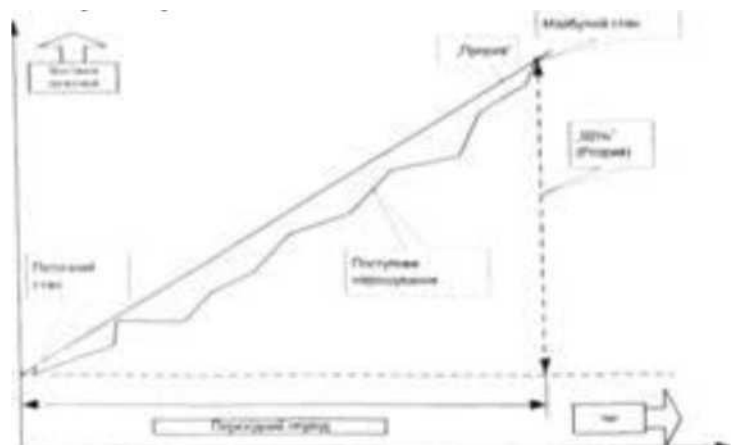


Рисунок 7.7. Моделі змін: «модель перехідного періоду» та «модель поступового

Дана модель використовується для аналізу стратегії, вона застосовується в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами.

Дана модель складається з шести елементів. Перші три елементи, EAS, більшою мірою поведінкові. Елементи IER скоріше пов'язані з питаннями системи і процесів. Всі вони взаємопов'язані один з одним, що і пояснюють поєднуючі їх лінії: наприклад, будь-яка система контролю в рамках елемента «забезпечення» зачіпає як поведінкові аспекти, так і питання системи в цілому.

Трикутник змін - це проста, але корисна схема, що відображає необхідні компоненти успішного проекту змін (рис. 7.9).

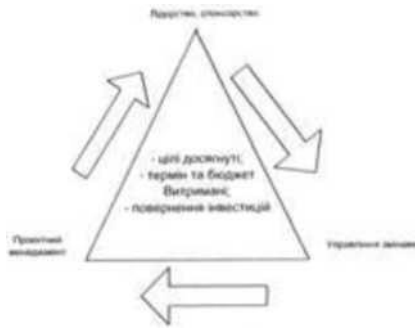


Рисунок 7.9. Трикутник змін

Лідерство і спонсорство - це сфера відповідальності вищого керівництва організації.

Проектний менеджмент - це сукупність процесів і інструментів, що застосовуються до проблем і можливостей бізнесу з метою розробки та застосування технічного рішення.

Модель ADKAR (абревіатура від Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) - це модель змін, яка може використовуватися для управління змінами в бізнес-колективах та інших соціальних групах. Вперше ця модель була описана в книзі «ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Основна ідея моделі ADKAR полягає в тому, що для того, щоб успішно керувати змінами в групі, спочатку необхідно навчитися сприяти змінам кожної конкретної людини. Ця модель, власне, і являє собою перерахування і опис стадій і необхідних ресурсів, які необхідні людині, щоб змінюватися тим чи іншим чином:

Awareness - обізнаність і розуміння: кожен член групи, в якій повинні відбутися зміни, повинен знати, навіщо це потрібно, і розуміти, що це дійсно потрібно.

Desire - бажання і готовність: кожен у групі має бути готовий підтримати зміни і особисто брати в них участь.

Knowledge - знання: кожен повинен знати, як саме повинні відбуватися зміни і в чому їх суть.

Ability - можливість: зміни повинні бути здійсненні, реалістичні; у людей повинні вже бути необхідні вміння та способи-ваєшими.

Reinforcement - підкріплення: щоб зміни були стабільними і стійкими, вони повинні позитивно підкріплюватися.

Однією з моделей управління змінами є **модель обмежених змін** (рис. 7.10). В рамках цієї моделі передбачається, що джерелами змін є експерименти або «розколюючі лід» події, або і ті, і інші разом.

«Розколюючі лід» називаються події, найчастіше незаплановані, які «розморожують» ситуацію. Такою подією може виявитися публікація про новий метод дослідження, зміна керівництва або будь-яка локальна неприємність в організації.

До «експериментів» відносяться заплановані дії по зміні будь-чого. В результаті окремих експериментів або в процесі пристосування до наслідків «розколюючі лід» події іноді приходять успіхи, великі й дрібні. Осмислення цих успіхів може привести до вироблення стратегії змін, яка потім може бути трансформована в дії, що дозволяють вести справи методами, узгодженими із зароджуванням майбутнім, а не з минулим.

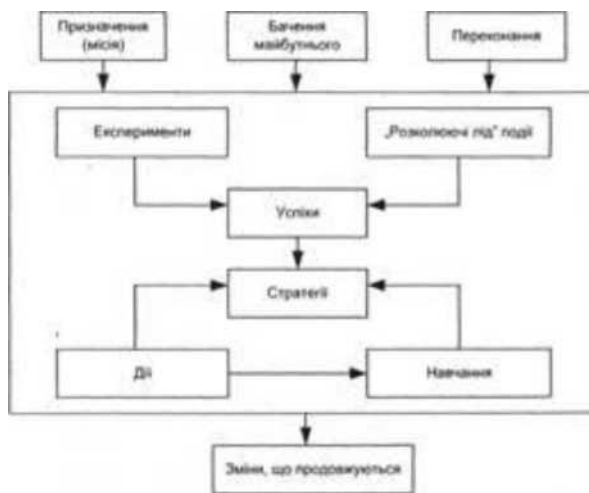


Рисунок 7.10. Модель обмеженого процесу змін

В процесі практичної діяльності відбувається навчання, яке дозволяє удосконалити стратегію і ініціює нові дії.

Управління змінами може здійснюватися шляхом діагностики і балансування сил сприяючих змінам і перешкоджаючих змінам. Для цього застосовується модель «Силового поля».

Модель управління змінами «Силове поле» передбачає аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або їх гальмують (рис. 7.11). Ця модель запропонована Куртом Леві - ним в рамках його концепції управління змінами. Передбачається, що в будь-якій ситуації змін діють дві групи сил: сприяючі змінам і протидіючі їм, тобто рушійні і стримуючі сили. Ці сили можуть бути зображені на діаграмі у вигляді стрілок, що показують їх напрямки та відносні величини

Ці сили можуть бути:

- як всередині, так і поза організації
- в поведінці людей
- в способі мислення
- в системі їх цінностей
- в процесах, які відбуваються в країні
- в ресурсах.

свою користь.

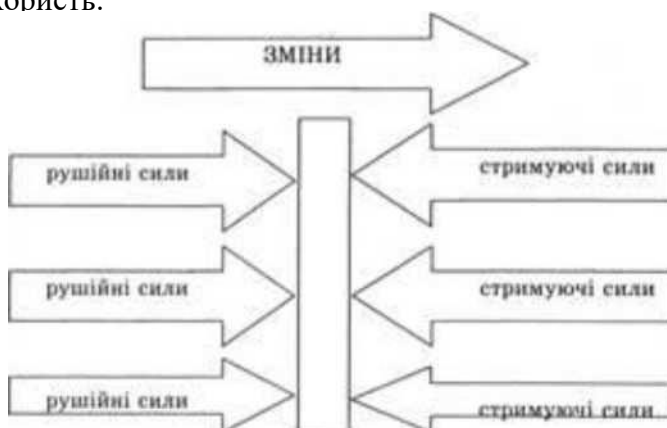


Рисунок 3.11. Силове поле змін

Щоб впровадити зміни, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на

Слід підкреслити, що подібні діаграми відбивають сприйняття сил людьми, ураженими змінами. Наприклад, скорочення персоналу може не входити в наміри ініціаторів

змін, але якщо персонал вірить в те, що зміни призведуть до звільнень через надмірності робочих місць, виникне стримуюча сила.

Якщо рушійні сили перевершують стримуючі сили, прогрес може бути досягнутий. Таким чином, процес управління змінами полягає в своєчасній діагностиці силового поля і планування дій з управління балансом сил.

Рівняння змін - це псевдоматематична модель управління змінами, що допомагає оцінити можливість змін з урахуванням мотивів поведінки співробітників або груп.

Рівняння змін по Д. Глейчеру має наступний вигляд:

$$A + B + C > D$$

де A - рівень незадоволеності працівника або групи існуючим станом речей; B - поділюване працівником або групою бачення майбутнього; C - існування прийнятного і безпечного першого кроку; D - витрати працівників або групи.

В основу цього рівняння покладено просте припущення про те, що люди рідко зацікавлені у змінах, якщо очікувані вигоди не перевищують витрати. Застосувавши рівняння зміни до свого проекту, Ви можете виявити, що баланс між $A + B + C$, з одного боку, і D , з іншого боку, настільки несприятливий, що зміни неможливі. У цьому випадку треба знайти курс дій, який дозволить Вам змінити баланс на свою користь. Ви можете або зменшити D , тобто прогнозовані витрати, або збільшити суму $A + B + C$.

Змінами необхідно керувати, причому це - основна функція управління в будь-якій організації. Знову і знову менеджери повторюють одну й ту ж помилку: можуть робитися особливі організаційні та адміністративні заходи для підготовки і здійснення перебудови, проте вище керівництво, поглинене щоденними справами і політикою, не може забезпечити управління в процесі змін. Тут необхідний лідер, і цілком природно, що цю роль повинні виконувати керівники, які в першу чергу відповідають за діяльність організації [183].

За сучасних умов будь-який суб'єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни. Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь-якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. Зміни - це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища [184].

Тема 8. КОНЦЕПЦІЯ ГНУЧКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

8.1. Основи гнучкого управління.

8.2. Методи Agile менеджменту.

8.3. Поєднуваність Agile з сучасними технологіями управління підприємством

8.1. Основи гнучкого управління.

У книзі Роба Коула та Едварда Скотчера «Блискучий Agile. Гнучке управління проектами за допомогою Agile, Scrum та Kanban» дана методологія визначається як гнучке проектне управління. Автори книги «Осягаючи Agile: цінності, принципи, методології» Ендрю Стеллман та Дженніфер Грін вважають, що «Agile - це набір методів та методологій, які допомагають вашій команді ефективніше мислити, працювати та приймати рішення» [185].

Agile перекладається як «рухливий», «швидкий», «легкий» - це гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю.

Відповідно до даного підходу, проект не розбивається на послідовні фази, він розбивається на маленькі підпроекти, які потім «збираються» в готовий продукт (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Схема управління проектом по Agile [186].

Таким чином, ініціація і планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування і інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації) в нього можна додати зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту [186].

Багато фахівців в галузі гнучких методологій вважають Agile навіть не фреймворком, а філософією. Однак якщо говорити про методологію в рамках підходу до управління, вона поєднує такі принципи роботи:

- 1) фокусування на потребах клієнтів;
- 2) спрощення організаційної структури та процесів;
- 3) роботу короткими циклами;
- 4) активний зворотний зв'язок;
- 5) підвищення повноважень працівників;
- 6) гуманістичний підхід під управлінням.

В Agile на потребах та інтересах клієнтів фокусується не тільки замовник, але й вся команда, що працює над створенням продукту чи послуги. Кожен учасник чітко розуміє, хто такий клієнт, із якими проблемами він зіткнувся і як він хотів би їх вирішити. Подібний підхід та фокусування дозволяють створити якісніші рішення.

Спрощення організаційної структури дозволяє співробітникам думати не про

регламент та правила, а про свою роботу та цінність, яку вони створюють. Щоб уникнути неприємностей у вигляді неактуального продукту, важливо працювати короткими циклами. У Agile такий підхід зветься ітеративноінкрементальним: робота відбувається невеликими фіксованими періодами, наприклад, від двох до чотирьох тижнів (рис.8.2). Наприкінці кожного команда представляє замовнику працездатний варіант продукту, яким вже можна скористатися. Наприклад, редактор газети вирішив перейти в онлайнпростір і створити сайт газети. Його завдання полягає в тому, щоб у перші два тижні дати користувачам сайт з мінімальним набором функцій та рубрик. Ще через один цикл роботи на сайті з'явиться більше рубрик, пошукове вікно, далі прогноз погоди і т.д. Наприкінці кожної ітерації користувач отримує робочий сайт, проте з кожною ітерацією продукт покращується. Перевагою такого підходу є не лише ранній вихід ринку, випередження конкурентів, а й можливість внесення змін усередині кожного робочого циклу [187].



Рис. 8.2. Гнучка розробка програмного забезпечення серією ітерацій [188].

Активний зворотний зв'язок важливий для будь-якого процесу, адже він дозволяє вчасно скоригувати вектор роботи, видалити з продукту помилки, тим самим звести втрати до мінімуму. У багатьох областях людської діяльності, які пов'язані зі створенням чогось нового, робота ведеться з активним експериментуванням. Для Agile експеримент - звичайна практика, що використовується системно і у створенні продукту, і в побудові процесів, і навіть у взаєминах у команді. Разом з тим важливо аналізувати та обробляти отриману в ході випробувань інформацію, щоб вчасно зупинити процес, звернути увагу на помилки, виправити їх і піти далі.

Причин, з яких слід наділяти членів команди більшими повноваженнями, досить багато:

1. Зайняті розумовою працею люди не люблять, коли в них забирають можливість самостійно приймати рішення. Таких співробітників подібні ситуації демотивують.

2. Отримуючи більше повноважень, працівник змушений вчитися приймати рішення та нести за них відповідальність. У такому разі робота над продуктом не зупиниться, якщо самоорганізована команда зіткнеться з невідомою раніше проблемою.

3. Подібне ставлення до роботи скорочує час ухвалення рішень. Гуманістичний підхід має на увазі мотивацію розумової праці працівників, адже для них важливі самореалізація, повага цінності, що вони створюють. Мотивований співробітник вклатиме у процес роботи більше сил - отже, і результат буде відповідним.

Таким чином, застосування в компанії Agile можна назвати не метою, а цілим шляхом, вибираючи який, у компанії з'явиться можливість постійно привносити щось нове у процеси та вдосконалювати їх. Подібний рух нескінченний, оскільки не існує ідеального продукту, як і не зупиняється розвиток конкуренції.

Agile складається з 4-х цінностей та 12-ти принципів. Цінності — це загальне, що

визначає пріоритети у роботі, незалежно від конкретного процесу предмета роботи. Кожна з 4-х цінностей Agile сформульована у вигляді «X важливіша за Y», де X — це:

1. Люди та взаємодії важливіші за процеси та інструменти.
2. Працююче програмне забезпечення важливіше за вичерпну документацію.
3. Співпраця із замовників важливіша за погодження умов договору.
4. Готовність до змін важливіша за проходження початкового плану.
5. Тобто, не заперечуючи важливості того, що праворуч, ми таки більше цінуємо те, що зліва [189].

Крім того, представники Agile-альянсу склали ще один документ, а саме, «Основні принципи Маніфесту Agile» [190].

1. Найвищим пріоритетом у ньому постулюється задоволення потреб замовника завдяки регулярній та ранній поставці цінного програмного забезпечення.

2. Зміна вимог вітається навіть на пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення замовнику конкурентної переваги.

3. Працюючий продукт слід випускати якнайчастіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.

4. Протягом усього проекту розробники та бізнес-представники повинні щодня працювати разом.

5. Над проектом мають працювати мотивовані професіонали. Щоб роботу було зроблено, потрібно створити умови, забезпечити підтримку та повністю довіритись їм.

6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як із самою командою, так і усередині неї.

7. Працююче програмне забезпечення - основний показник прогресу.

8. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм безкінечно. Agile допомагає налагодити такий сталий процес розробки.

9. Постійна увага до технічної досконалості та якості проектування підвищує гнучкість проекту.

10. Простота - мистецтво мінімізації зайвої роботи - вкрай потрібна.

11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у команд, що самоорганізуються.

12. Команда має систематично аналізувати можливі способи покращення ефективності та відповідно коригувати стиль своєї роботи [190].

Як видно, Agile-маніфест був написаний для покращення процесів розробки програмного забезпечення, проте перелічені поняття можуть стати універсальними, якщо замінити «програмне забезпечення» на «продукт».

Додатком до Маніфесту є Декларація взаємозалежності, яка є основними принципами гнучких підходів:

- Ми збільшуємо віддачу інвестицій за рахунок постійної уваги потреб проекту.
- Ми забезпечуємо надійні результати, залучаючи замовника до взаємодії та в спільну роботу над проектом.
- Ми чекаємо на невизначеність і впораємося з нею за допомогою прогнозування та адаптації.
- Ми вітаємо креативність та інноваційний підхід, визнаючи, що основна цінність проекту - це люди.
- Ми підвищуємо продуктивність за рахунок розподілу обов'язків між групами та груповою підзвітністю.
- Ми підвищуємо ефективність та надійність за допомогою ситуативного застосування конкретних стратегій та практик [190].

Можна зробити висновок, що, в той час як жорсткі методології управління спрямовані на збереження «трикутника управління проектами», до якого входять витрати, зміст та

терміни, гнучкі методології спочатку орієнтуються створення якісного продукту, виключаючи занепокоєння про бюджеті та строки (рисунок 8.3).

Agile концентрується на бажанні замовника та продукті. «Замовникам не потрібне краще управління проектом, замовнику необхідний найкращий товар. Всі інструменти та техніки спрямовані саме на це. Використовуйте будь-які техніки для досягнення кращого результату, головне - не зосереджуйтесь на самих техніках. Мета набагато важливіша, ніж засоби, якими ви її досягнете» [190].



Рис. 8.3 Трикутник управління проектами

Популярні жорсткі підходи до управління, наприклад, PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, Проекти в контрольованих середовищах), мають на увазі під собою проект у контрольованому середовищі: зміни не схвалюються та вважаються негативним показником.

Agile, навпаки, виступає за зміни, адже найчастіше перший реліз продукту та кінцевий результат не схожі. Тут існують поняття MVP (minimum viable product (мінімально життєздатний продукт)), та MFS (Minimum feature set (мінімальний набір функціональності)). MVP та MFS - це не тільки «каркаси», або підстави, для більш складних та функціональних рішень, а й «стратегія отримання конкурентоспроможного продукту і тестування його можливостей» [190].

Причини переходу компаній на Agile можуть бути зовсім різними: від бажання прискорити процес роботи до отримання більшого прибутку. При цьому, крім «особистих» цілей, є практичніші. Найчастіше впровадження нової методології обумовлена так званими SMART-цілями. SMART-мета - це:

S - specific: конкретна; significant: значний; stretching: що розтягується.

M - measurable: вимірна; meaningful: повна певного змісту; motivational: мотивуюча.

A - agreed upon: узгоджена; attainable, achievable: досяжна; actionoriented: орієнтована на дії.

R - realistic: реалістична; relevant: релевантна; reasonable: прийнятна; rewarding: корисна; results-oriented: орієнтована на результати.

T - time-based, time-bound, timely: обмежена в часі; tangible: відчутна; trackable: відслідковується [190].

У Agile є свої SMART-цілі. До них відносяться:

1. Продукти, які відповідають вимогам.
2. Скорочення часу випуску товару.
3. Рання окупність інвестицій.
4. Гнучкість.
5. Зменшення ризиків.
6. Висока прозорість процесу.
7. Велика ефективність.
8. Передбачуваність.

9. Задоволені замовники.

10. Найкращий настрій [190].

Перше говорить про те, що у процесі розробки ми даємо замовнику можливість стежити за всіма змінами та пред'являти нові вимоги. Це дозволяє створити найбільш якісний продукт, який повністю задовольнить замовника.

Скорочення часу випуску продукту має на увазі MVP, то є вже працюючий продукт із мінімумом функцій, до якого часто виходять будь-які доповнення.

Рання окупність обумовлюється високою швидкістю випуску продукту, коли вже на ранньому етапі розробки видно результат, що дозволяє отримувати прибуток швидше та продовжити подальший розвиток.

Під гнучкістю мається на увазі зміни, які філософія Agile вважає постійною частиною життя, приймає та заохочує.

Починаючи роботу над продуктом із самого початку та розвиваючи його поступово, дотримуючись гнучкості у роботі, ми значно зменшуємо ризики.

Зацікавлені сторони у продукті мають повну можливість стежити за всіма процесами роботи. Крім того, вітається співробітництво та часта комунікація, що дозволяє Agile називати процеси прозорими.

Висока ефективність реалізується не за рахунок якості продукту, а за рахунок постійного вдосконалення.

Говорячи про передбачуваність, мається на увазі гарантованість позитивного результату, коли всі отримують, що хочуть, результативність досягається в стислий термін, а успіх задає потрібний настрій.

Найважливіша частина - це, безперечно, задоволені замовники. Яким якби хорошим не здавався продукт, зміни можуть бути вже на першому етапі. Завдяки гнучкості та готовності до змін є більше шансів видати у в кінцевому результаті продукт, який точно сподобається замовнику [187].

11. . Методи Agile менеджменту.

Agile за своєю суттю - це парасолька (рисунок 8.4), під яким знаходяться інші методології. Найбільш відомі з них Lean, Kanban та Scrum.



Рис. 8.4 Парасолька Agile

Lean - вважається попередником Agile і побудований на ощадливому управлінні. Робота такого підходу, з одного боку, є вкрай простою. Спочатку знаходять бар'єри, які заважають зростанню та конкурентоспроможності компанії. Після них оцінюють: як подолати, оминути, змінити. При цьому планують не одноразову дію, а тривалий процес, до якого залучені як власники бізнесу, і рядові працівники. Lean будується на створенні 162

цінностей у компанії та досягненні їх з одночасним зменшенням виробничих витрат. Під цінністю мають на увазі не лише товар чи послугу, яку бажає придбати споживач, а процес виробництва, тобто від моменту надходження від постачальника сировини до отримання товару покупцем [191].

Принципи такого підходу:

- 1) процеси, що створюють цінність, необхідно постійно оптимізувати;
- 2) процеси, які не створюють ніякої цінності, але заодно потрібні, потрібно скоротити до мінімуму;
- 3) втрати слід виключити повністю [191].

Таким чином, при використанні Lean-менеджменту, тобто «ощадливого виробництва», робота компанії ділиться на операції та процеси, головним завданням яких є створення цінності, або її виключення. Завданням всього управління стає планомірно вилучення тих процесів, які не додають цінності для споживача.

Kanban, як і Lean, належить до «ощадливого управління». У перекладі з японської, кан-бан - це «сигнальна дошка» або «вивіска»: «У виробництві така дошка використовується для візуалізації наростаючого темпу, що дозволяє давати більше продукції. Співробітники на кожному етапі процесу не можуть перейти до наступної фази роботи, поки за допомогою канбан-дошки не буде дано відповідний сигнал» [192].

Систему Kanban зручно використовувати, щоб досягти балансу між навантаженням на команду та її здатністю виконувати завдання. Її завдання - збалансувати різних фахівців усередині команди та уникнути ситуації, коли дизайнери працюють цілодобово, а розробники скаржаться на відсутність нових завдань. У властивості даного методу входять: - візуалізація робочого потоку; визначення робочого навантаження; контроль робочого процесу; конкретизація робочого процесу; спільна робота [190].

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. (рис. 8.5) Картка переміщається по етапах, подібно деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вище. На виході ми отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Така методика дозволяє не тільки контролювати всі етапи, але й розбити велике завдання на підзавдання, виконувати роботу в міру надходження, а не робити все й одразу, що з великою ймовірністю закінчується невдачею. Крім того, в деяких компаніях практикують додавання колонки під назвою «Ідеї» для запису можливих завдань [186].



Рис. 8.5. Дошка канбан [186].

У Kanban є 4 стовпи, на яких тримається вся система:

Картки: Для кожного завдання створюється індивідуальна картка, в яку заноситься вся необхідна інформація про завдання. Таким чином, вся потрібна інформація про завдання завжди під рукою.

Обмеження на кількість завдань на етапі: Кількість карток на одному етапі строго регламентовано. Завдяки цьому відразу стає видно, коли в потоці операцій виникає «затор»,

який оперативно усувається.

Безперервний потік: Завдання з беклога потрапляють в потік в порядку пріоритету. Таким чином, робота ніколи не припиняється.

Постійне поліпшення «кайзен» (kaizen): Концепція постійного поліпшення з'явилася в Японії в кінці XX століття. Її суть в постійному аналізі виробничого процесу та пошуку шляхів підвищення продуктивності [186].

Scrum фреймворк почав свій розвиток як технологія розробки у 1980 роках у Японії, але популярність отримав у 1990 роки у США.

Scrum - це термін з гри регбі, що перекладається як «битва». Подібний Метод гри потребує зібраності команди, повної взаємодії її членів. Основа методології полягає в тому, що Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані Замовником для отримання цінності, які називаються заділами продуктів (product backlog). Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту - представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. В кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту - найважливіші «частини», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і власної продуктивності.

Щоб упевнитися в тому, що проект відповідає вимогам замовника, які мають властивість змінюватися з часом, перед початком кожного спринту відбувається переоцінка ще не виконаного змісту проекту і внесення в нього змін. У цьому процесі бере участь вся команда проекту. Scrum Майстер покликаний допомогти учасникам проекту краще зрозуміти і прийняти цінності, принципи і норми практики Scrum. Він лідер і посередник між зовнішнім світом і командою. Його завдання - стежити, щоб ніхто не заважав команді самостійно і комфортно працювати над поставленими завданнями. Команда ж відповідає за те, щоб в кінці спринту всі необхідні завдання були зроблені, а поставки виконані [186].

Компоненти Scrum:

1. Scrum-команда:

Команда розробки або Team - основний двигун у роботі. Учасники мають суміжними навичками, що дозволяє підхоплювати роботу один одного у разі стагнації проекту. При цьому кількість осіб команди у Scrum від 6 до 8, оскільки вважається, що чим більше людей, тим складніше ними управляти, і це погано для проекту.

Власник продукту або Product Owner самостійно вирішує, як буде виглядати кінцевий продукт і у чому полягає суть проекту. Він єдиний у команді, хто чітко розуміє правила бізнесу, в якому працює. Найчастіше він виступає як основний спонсор, але також є людиною, яка представляє інтереси споживачів. «Гарний Власник продукту завжди дбає про отримання максимальної вигоди, представляючи інтереси як бізнесмена, так і кінцевого споживача та гарантуючи користь для обох. В ідеалі Власник продукту повинен бути маяком для скрам-команди, але коли щось іде не так, у цьому нерідко вина саме «Власника продукту» [190].

Скрам-майстер відповідальний за всю роботу колективу. Він є сполучною ланкою між самою командою та Власником Продукту. Але основним завданням Скрам-майстра є інструктування вище названих у роботі гнучких підходів в управлінні: «Якщо Власник продукту - це мозок проекту, то Скрам-майстер відповідає за щоденне функціонування проекту, створюючи найкраще оточення до роботи команди» [190].

2. Процеси:

Спринт - загальний цикл для інших подій, триває від одного до чотирьох тижнів.

Планування спринту - перед початком спринту всі збираються та визначають, що потрібно зробити протягом спринту та в якому вигляді;

Дейлі Скрам, або щоденна летучка - відбувається щодня без винятків і триває трохи більше 15 хвилин. Тут звучать головні питання: «Що ви робили вчора?», «Що ви робитимете сьогодні?», «Які труднощі у вас виникають?».

Огляд підсумків - проводиться в кінці спринту та дозволяє команді показати виконану над продуктом роботу Власнику продукту.

Ретроспектива - обговорення минулої роботи, проблем, з якими зіткнулася команда [190].

Схематично робота команди з Scrum-методології представлена на рис 8.6.

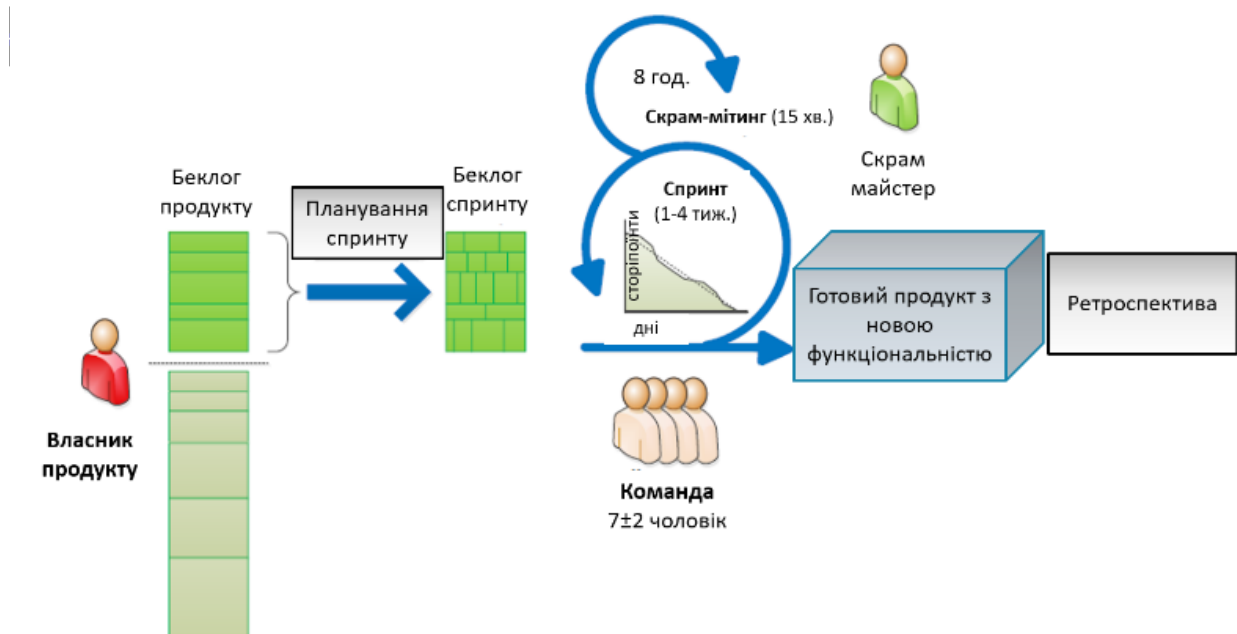


Рис. 8.6. Загальна схема Scrum [193]

Беклог спринту - верхня частина беклогу. Кількість елементів зазвичай визначається швидкістю команди на заході, який називається «планування спринту», і проводиться перед початком самого етапу спринту. Спринт триває 1-4 тижні (найчастіше 2 тижні). Чим швидше і дешевше можна реалізувати продукт, тим менша тривалість даного етапу.

Кожен день команда проводить 15-хвилинний стендап, Scrum-мітинг, де всі члени команди синхронізують свої дії. Найчастіше ці зустрічі називають просто «скрамами».

Після завершення спринту проводиться демонстрація — «Огляд», сенс якої полягає в тому, що команда показує зроблену роботу власнику продукту чи ще комусь. Потім проводиться ретроспектива, на якій команда обговорює, що вийшло, а що ні, відбувається розбір робочих процесів, атмосфери в колективі, намагаються щось покращити. Після цього запускається наступний спринт. У результаті роботи Scrum-команди можна представити як ланцюжок безлічі спринтів.

3. Артефакти.

Журнал вимог продукту - це своєрідний список бажань та ідей, які потрібно втілити у життя. Його основне завдання - чітко та ясно донести до команди розробки вимоги Власника, який відповідає за цей документ протягом усього проекту. При цьому «журнал вимог продукту повинен бути живим документом, який змінюється і весь час розвивається» [190].

Журнал вимог спринту - «це список елементів, розташованих по важливості і тому, які функції будуть реалізовані під час спринту». Позитивним є те, що тільки команда вирішує, скільки завдань під час спринту вона зможе виконати. Власник продукту та Скрам-майстер не беруть у цьому участі.

Діаграма згоряння завдань використовується командою для відстеження процесу розробки продукту та прогресу під час спринту.

Методології, перелічені вище, не є «панацеєю» та підходять далеко не для всіх проектів. Наприклад, будівництво будинку не піддається гнучке управління, оскільки це чітко

розроблений план. Ми не можемо збудувати три поверхи, отримати претензію замовника, якому не сподобалося, як виритий котлован, все знести і почати заново. Це буде просто нерозумно.

Крім того, перехід на такі методології тільки на перший погляд здається простим завданням. Для того щоб зрозуміти, як працюють Lean, Kanban і в особливості Scrum, багато хто проходить спеціальне навчання та практикуються роками [187].

8.3. Поєднуваність Agile з сучасними технологіями управління підприємством

Існує безліч методологій, які керівники можуть використовувати у компаніях різних типів. Кожна з них має переваги і недоліки, а також ситуації, в яких застосування цих методів може бути корисно.

Найчастіше Agile порівнюють з **Waterfall (англ. «водоспад»)**, або **каскадною моделлю** (рисунок 8.7). Ця методологія використовується і зараз, проте є однією з найстаріших: вперше про неї заявив у 1970 році американський вчений у галузі інформатики Вінстон Уокер Ройс. Головні характеристики каскадної моделі - послідовність та орієнтованість на вимоги. Для її застосування Власнику продукту та команді потрібно чітко уявлення про те, яким має бути проект, адже коли він уже буде в процесі, скоригувати курс не буде можливим. Кожен етап роботи є автономним, це означає, що для початку виконання наступного кроку необхідно завершити попередній.



Рис. 8.7. Схема роботи методології Waterfall [187].

Методологія Waterfall має кілька переваг:

- простота застосування: завдяки інтуїтивно зрозумілій системі роботи даного методу, його можна легко освоїти та впровадити, навіть не маючи досвіду;
- структурованість: жорсткість Waterfall може бути і недоліком, проте вона дозволяє чітко розділити та організувати роботу у вигляді етапів. Оскільки не можна повернутися до завершеної роботи, необхідно одразу ідеально її виконати.

Водночас до недоліків входять:

- високий рівень ризику: він обумовлений саме жорсткістю рамок та виконання. Якщо знадобиться внести зміни до проекту, доведеться починати планування нового;
- складний перший етап: вся методологія побудована на вимогах, тому важливо ще на початку проекту правильно їх зрозуміти і викласти. Тому Waterfall не підходить для довгострокових проектів.

В уряді Великобританії існує своя офіційна **методологія управління проектами**

PRINCE2, яка є обов'язковою в роботу над державними проектами. Назва походить від акроніму «P**R**ojects IN C**O**ntr**O**lled E**N**vironments version 2», що перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від гнучких методів, PRINCE2 не використовує ітеративний підхід до проекту. Якщо порівнювати PRINCE2 іншими методами, то його можна порівняти з гібридом класичного підходу до проектного управління та концентрації на якості з 6 сигм [186].

Вона ґрунтується на 7 принципах (Рис. 8.8):

1. Постійна оцінка доцільності.
2. Облік попереднього досвіду.
3. Певні ролі та обов'язки.
4. Поетапне управління.
5. Управління, за винятком.
6. Зосередженість на продукті.
7. Адаптація до зовнішніх умов проекту [194].



Рис. 8.8. Схема роботи методології PRINCE2 [186].

На початку проекту PRINCE2 пропонує нам визначити 3 основних аспекти проекту:

- Бізнес-аспект (Чи принесе цей проект вигоду?)
- Споживчий аспект (Який потрібен продукт, що ми будемо робити?)
- Ресурсний аспект (достатньо у нас всього, щоб досягти мети?)

У PRINCE2 більш чітко визначена структура команди проекту, ніж у більшості підходів до проектного управління. Це пов'язано з тим, що PRINCE2 орієнтований на масштабні державні проекти і великі організації [186].

Перевагою методології є докладне документування та облік попереднього досвіду. Вважається, що це дозволяє знизити ризики. Тим не менш, недолік такого підходу є: документацію складно адаптувати до змін, тому якщо вимоги до проекту зміняться, потрібно буде почати заново та перерозподілити ресурси, що сповільнить хід роботи.

Метод критичного шляху — Critical Path Method - з'явився у сфері розробки програмного забезпечення, проте чудово підходить для проектів іншого типу (рисунок 8.9). Термін було запроваджено 1993 року. Аналіз завдань та визначення їх тривалості та залежності один від одного, дозволяє зрозуміти, які роботи можна виконувати одночасно, а які поетапно. Метод ґрунтується на класифікації необхідних для виконання дій, щоб досягти

мети ієрархічної структури робіт (Work breakdown structure). WBS - це «структура декомпозиції, яка є схемою, де завдання проекту відображають їхнє відношення один до одного та до проекту в цілому» [195].

Переваги CPM:

- акцент на тривалості робіт та взаємозв'язках між ними дозволяє краще спланувати завдання;
- розстановка пріоритетів: успіх CPM багато в чому полягає в визначенні та організації важливих та другорядних завдань, що дозволяє оптимально розподілити ресурси.

Недоліки методу критичного шляху:

- для якісного планування необхідний досвід;
- відсутність гнучкості: у цьому полягає схожість з Waterfall та PRINCE2. Необхідно скласти чіткий план із самого початку, інакше високий ризик зіткнення з невдачею, тому CPM не підходить для проектів з вимогами, що змінюються.

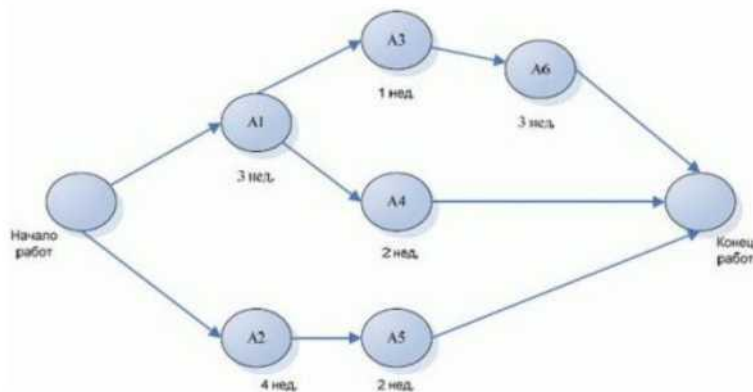


Рис. 8.9. Схема роботи методології CPM [187].

Методологія «Шість сигм» — SIX SIGMA - була розроблена та застосована фахівцями компанії Motorola у 1986 році. Проблема, з якою вона зіткнулася, полягала у високому відсотку бракованої продукції. Дії керівництва були спрямовані на покращення ефективності проектних процесів з метою отримання якіснішого продукту за рахунок зменшення можливих ризиків та дефектів, що підтверджує пряме відношення до «ощадливого виробництва». Кінцева мета проекту - задоволення замовника якістю продукту, якої можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх аспектів проекту, заснованому на ретельному аналізі показників. У концепції 6 сигм приділяється окрема увага усуненню проблем що виникають.

Для цього було запропоновано процес з 5 кроків, відомих як DMEDI (рисунок 8.10):

1. Визначення можливостей (*Define*). На даному етапі встановлюються кінцеві цілі та проектні рамки, обговорюються проблеми, які вимагають негайних рішень для встановлення потрібної величини відхилень, та процеси, які необхідно покращити.

2. Визначення рівня продуктивності (*Measure*). Оскільки «Шість сигм» орієнтована на мінімізацію дефектів та ризиків, важливим етапом є збір інформації про недоліки продукту з різних джерел. Отримані дані обробляються та демонструються членам команди.

3. Аналіз можливостей (*Explore*). На стадії дослідження менеджер проекту вирішує, яким же чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника проектів при вирішенні проблем, що виникли.

4. Поліпшення продуктивності (*Develop*). Етап полягає у формуванні нових рішень для проекту, здатних покращити продуктивний процес.

5. *Контроль (Control)*: ключовий етап в методології 6 сигм. Його основне завдання - довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний етап вимагає ретельного

документування витягнутих уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії в цілому.



Рис. 8.10. Схема роботи методології SIX SIGMA [187].

Відбувається моніторинг програм, націлених на покращення якості, оцінюється результативність [196].

Важливою частиною методології є визначення ролей. У SIX SIGMA їх три: Champion (лідер) - це людина з керівництва, наприклад, директор компанії. Саме він приймає рішення, що стосуються запуску та реалізації проекту, надаючи необхідні умови та ресурси. Black Belt (чорний пояс) - це фахівець у галузі названої методології. Можна провести аналогію зі Скрам-майстром. «Чорний пояс» займається інструктажем та навчанням групи, відповідає за підвищення кваліфікації працівників. Команда - реалізує методологію усередині проекту.

Важливо, що SIX SIGMA орієнтується не на співробітників, а на вище керівництво.

Переваги методології:

- універсальність: використання «Шести сигм» для покращення можливо у всіх процесах організації;
- поетапне вирішення проблем;
- орієнтація на «ощадливе виробництво»: якісний продукт без зайвої документації та процесів.

Недоліки:

- сучасні методології удосконалюють продукт шляхом більш ефективного планування та виробництва, у той час як «Шість сигм» приділяє увагу припустимому числу дефектів;
- концепція методології не має на меті зміни стилю управління чи культури організації. Це радше «разова допомога» для проекту.

Традиційні та гнучкі методології зовсім не виключають одна одну. Завдяки цьому з'явилися так звані «гібридні» методології, наприклад, гібрид Agile та Waterfall, Scrum та Kanban (Scrum-Ban) або Agile та PMBOK. Цей феномен виник у процесі конкурентної боротьби між представниками гнучких та класичних методологій. Він включає в себе принципи як перших, і других. Agile дозволяє вирішувати пріоритетні завдання, знаходити та виправляти помилки швидше завдяки спринтам, своєчасно реагувати зміни ринку. Waterfall у свою чергу підходить для інтеграційних проектів, що складаються з кількох напрямків робіт. Фактично, у виборі кращої методології слід відштовхуватися від розміру, мети та складності проекту.

У плануванні гібридний метод ґрунтується на класичній декомпозиції робіт, тобто складанні ІСР (ієрархічної структури робіт). Якщо проект має кілька напрямків, кожен із них представляється у вигляді своєї гілки ІСР. Це пов'язано з тим, що розробка інтелектуального продукту може бути виконана за принципами Agile, а роботи з постачання обладнання або навчання кінцевих користувачів продукту - за принципами Waterfall. Якщо слідувати класичній побудові ІСР, проект розбивається на «пакети», термін виконання кожного - від двох до трьох тижні. Реалізуючи гнучке управління, можна розбити проект на двотижневі пакети, тобто спринти, з випуску інкрементів.

Як і у випадку Agile, «гібрид» має свій Маніфест, який формалізує практики, що використовуються в класичних та гнучких методологіях. Він складається із чотирьох пунктів, два з яких доповнені підпунктами.

1. Керівні засади для гібридних методологій:

- гібридний проект управляється менеджером проекту з використанням класичного методу побудови ІСР (тобто менеджер несе всю відповідальність за проект);
- Скрам-майстер виконує кожен Agile-спринт та підтримує менеджера проекту;
- необхідна безперервна групова співпраця для постійної звітності про дії та результати та аналіз ходу виконання робіт проекту із боку керівництва.

2. Ролі та обов'язки керівників проектів та Скрам-майстрів:

- менеджер проекту є Власником продукту (Product Owner);
- Скрам-майстер несе пряму відповідальність за кожен системний сегмент проекту;
- відповідальність за проект та продукт лежить на менеджері проекту;
- головна зона відповідальності менеджера проекту - інтерфейс проекту, вимоги до продукту, відгуки клієнтів, визначення компонентів та ІСР;
- Скрам-майстер відповідає за беклоги, спринти та релізи;
- менеджер проекту створює команду, що складається зі Скраммайстра та розробників продукту;
- Скрам-майстер створює команду на основі вимог до продукту та строків його постачання.

3. Опис гібридних процесів.

4. Оцінки гібридного програмного забезпечення [197].

Інтеграція Agile та Waterfall здається неможливою, але при грамотному використанні вона дозволяє просуватися проекту вперед удвічі швидше. Цьому сприяють швидкі ітерації, постійний зворотний зв'язок з користувачем, тісна комунікація з Власником продукту, запозичені з Agile, та детальне планування та забезпечення якості всього проекту ще на першому етапі, отримані з Waterfall. Ступінь переважання однієї з методологій можна регулювати виходячи із завдань проекту, потреб членів команди та зацікавлених сторін. При цьому «змішувати» підходи зручніше за продуманої ієрархічної структури робіт.

Автори Маніфесту пропонує наступний варіант використання даного гібриду.

1. Розробка вимог до продукту та інтерв'ювання користувачів - Waterfall.
2. Створення вихідної конструкції інтерфейсу користувача - Waterfall.
3. Цикли розробки та проектування програмного забезпечення - Agile.
4. Тестування, створення інкрементів, збирання зворотного зв'язку - Agile.
5. Проведення бета-тестування - Agile.
6. Запуск фінальної версії - Waterfall [197].

Щоб гібридна методологія була працездатною та приносила користь як Власнику продукту, так і Команді розробників слід пам'ятати такі правила:

По-перше, потрібно довіряти Agile-команді, оскільки довіра сприяє різним експериментам та пошуку творчого рішення проблем.

По-друге, так звана Face-to-face комунікація заохочує командну роботу та співробітництво всередині проекту. Щоденні 15-хвилинні зустрічі, в яких беруть участь усі члени команди, допомагають триматися на одній хвилі.

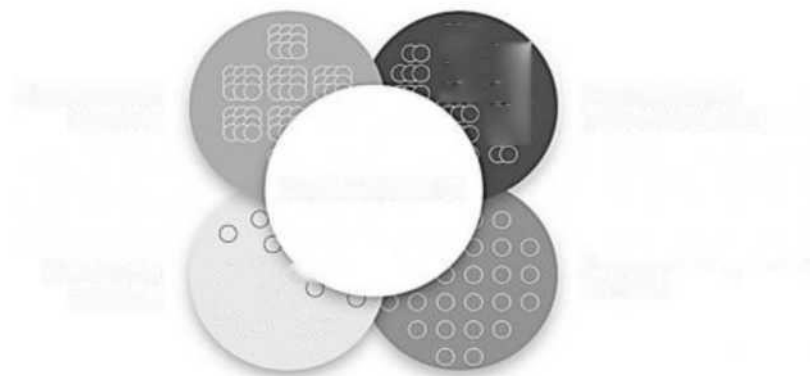
По-третє, щоб правильно коригувати вектор розвитку продукту, слід прислухатися до свого клієнта. Зворотній зв'язок має бути частою, бажано після кожної ітерації.

По-четверте, необхідно дізнаватись думку команди про робочі процеси і стратегії розвитку, це сприяє розширенню прав членів команди [197].

Важливо розуміти, що одних знань у галузі управління проектами мало, щоб почати впроваджувати у встановлені процеси роботи організації принципи гнучких та жорстких методологій. Іноді виникають ситуації, яких досвідчений проектний менеджер не розуміє, чому накопичені знання не дають жодного результату. Справа в тому, що найчастіше керівник оцінює обстановку в організації, спираючись на власний досвід та ненавмисно ігноруючи настрій в організації (взаємини між членами колективу), досвід самих співробітників та зовнішні показники, які заважають вибрати правильний напрямок. У такому положенні варто згадати про існування моделі **Synefin** або **Кеневін**, яку вигадав Девід Сноуден, уродженець Шотландії.

Synefin в перекладі з англійської означає «середовище, місце». «Термін використовується для пояснення еволюційної природи будь-яких складних систем. На основі моделі створюються тактики поведінки у певному, частіше всього проблемному середовищі, будь то виробництво, робота проектною командою, діяльність відділу взаємодії з постачальниками або навіть компанії в цілому» [198]. Якщо взяти роботу певної організації, то у різних ситуаціях існування, наприклад, в умовах висококонкуретного середовища, або навпаки, монополії, вона зазнаватиме різних станів - від упорядкованості до хаосу. Тут важливо зрозуміти, що конкретні методи управління можуть бути використані тільки в тому випадку, коли організація знаходиться у відповідному стані для цих методів.

Для того, щоб розібратися, що таке модель Synefin і як вона працює, слід визначити поняття «система». Система - це будь-яка мережа, в якій існує якась неузгодженість. Система може бути досить невизначеною, у неї може бути, а може й бути відсутня мета [199].



Прийнято вважати, що класична модель Synefin включає 4 види систем, кожна з яких має свою формулу прийняття рішень та методи управління: упорядковані прості; упорядковані складні; заплутані або неупорядковані складні; хаотичні (рисуюнок 8. 11).

Впорядковані прості системи. Це середовище, в якому у команди вже є досвід і чітке

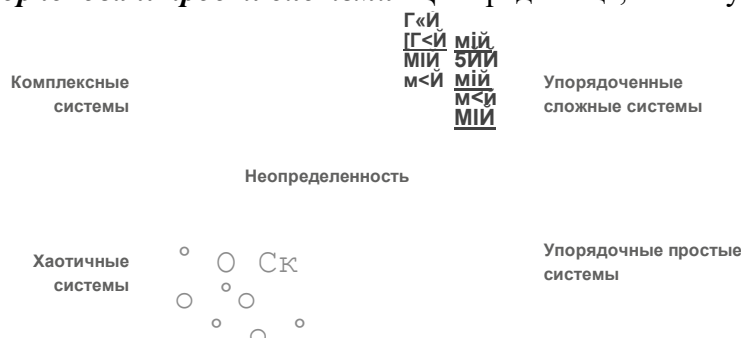


Рис. 8.11. Класична модель Synefin [187].

уявлення, що створити, в які терміни, і який наявний бюджет. У такій системі зрозумілі причинно-наслідкові зв'язки та існують найкращі практики, до яких можна звернутися.

Формула прийняття рішень має такий вигляд: визначаємо - класифікуємо - реагуємо. Найкращим методом роботи для такого середовища буде так званий Waterfall, чи каскадна методологія управління проектами. Це метод управління, за якого проект реалізується покроково: від визначення вимог до товару до його супроводу на виході. Зміни у процесі роботи мінімальні чи взагалі виключені. Прикладом може бути будівництво будинку. Працівники спочатку слідують готовому плану, проекту будівлі, дотримуються вимог у плануванні приміщень тощо. У випадку, коли замовник захоче змінити щось під час робіт, гнучкість неможлива у принципі, оскільки у ситуації відхилення від слідування початковому плану, набагато простіше закрити цей проект і почати будівництво нової будівлі.

Упорядковані складні системи. Це середовище, в якому спочатку вирішення проблеми невідоме. При цьому завдання, яке стоїть перед командою не є унікальним, проте відповідний досвід відсутній.

Формула прийняття рішень наступна: визначаємо - аналізуємо -реагуємо. Методами роботи у такому середовищі можуть бути підходи PMI, PRINCE2 та PMBOK. Для прикладу можна взяти випуск газети у невагомості. Тут зрозуміла технологія виготовлення, завдання не є унікальним, проте середовище, в якому належить працювати, абсолютно нове, і його вплив не очевидний.

Невпорядковані складні системи. Це те середовище, в якому завдання незрозуміле, при цьому команда з подібною проблемою стикалася в минулому і має досвід вирішення ситуації. Зв'язки всередині середовища настільки заплутані, що при двох однакових впливах на систему на виході можна отримати абсолютно різні результати. Саме тому тут важливо експериментувати та виявляти гнучкість. Проведені «досліди» не обов'язково будуть лише успішними або лише невдалими, але вони дозволять краще розуміти те, що відбувається.

Формула прийняття рішень: вимірюємо - визначаємо - реагуємо. У цій ситуації чудово підійде Agile, який, по-перше, дозволить ставити експерименти всередині спринтів, по-друге, змінювати напрямок роботи залежно від одержаних результатів. Відмінним прикладом буде проект створення будь-якого додатка або сайту. Припустимо, що у Власника продукту є журнал вимог, бізнес-план, бачення ринку та бажань користувачів. Однак у процесі ітерацій над додатком або сайтом ставлять експерименти, тобто змінюють функціонал, дизайн тощо, а потім дають бета-версію користувачам. Після отримання зворотного зв'язку робота над продуктом продовжується і вже в ході наступної ітерації він може виглядати зовсім інакше.

Хаотичні системи. Середовище, в якому існують абсолютно нові завдання, з якими ніхто ніколи не стикався, та конкретного методу роботи немає. Вважається, що спроба розібратися в такому середовищі є шлях до інновацій.

Формула прийняття рішень має такий вигляд: діємо - визначаємо - реагуємо. Практики у стані хаосу постійно будуть новими: «Хаос - це часто стан кризи та інновацій, які завжди йдуть пліч-о-пліч бік. Зі стану хаосу є два можливі виходи: ввести жорсткі обмеження та отримати впорядковану просту систему, або швидкими діями, які зменшать хаотичність, дозволити системі перейти до стан невпорядкованої складної» [199].

Таким чином, важливим є той факт, що для різних ситуацій необхідні різні інструменти та інструкції до дії. Agile не буде працювати у простій упорядкованій системі так само, як і каскадна модель управління проектом не працюватиме у невпорядкованій складній системі. Це ще раз доводить, що жодна методологія не є панацеєю [187].

Тема 9. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Напрями розвитку менеджменту в контексті управління підприємствами

З останньої чверті XX століття й до сьогодні у світі посилюються глобалізаційні та інтеграційні процеси, стрімко розвиваються інформаційні технології, ускладнюються умови діяльності підприємств, зростають потреби людини, підвищується роль її інтересів у суспільному розвитку, здійснюється перехід від «бурої» (традиційної) до «зеленої» (сестейнової) економіки тощо. Ці та багато інших факторів примушують організаційні утворення змінювати свої базові принципи функціонування та розвитку, безпосередньо впливають на формування сучасної системи теоретичного та практичного менеджменту, визначають подальші перспективи його розвитку.

Реалії сьогодення викликають багато проблем та ускладнень в управлінні, які потребують негайного вирішення. Так, нова сестейнова економіка, що пов'язана зі зміною клімату на планеті, суттєво впливає на виробництво. Актуалізується питання соціальної відповідальності бізнесу. Вплив природних та екологічних факторів обумовлює необхідність змін пріоритетів у стратегічному розвитку підприємств, перш за все суспільних, національних інтересів і цінностей, тільки потім - власних, споживчих. Перед менеджментом постає завдання створення систем заохочень власників засобів виробництва та керівників підприємств/компаній до реалізації майбутніх проєктів, спрямованих на першочергові довгострокові «високі» цілі (соціально значні, благородні завдання, орієнтовані на філософські цінності, вічні ідеали краси, справедливості та спільності). Для вирішення цього завдання в західних компаніях широко використовується ціннісно-орієнтований підхід, який передбачає поступову переорієнтацію систем мотивації з грошових винагород на ціннісні установки.

В умовах перевиробництва й насиченого товарами ринку, з одного боку, й домінування моралі отримання задоволення та «інноваційного марнотратства» [200], з іншого боку, актуальним є маркетинговий підхід до управління, який пов'язаний з необхідністю проведення агітації та маніпулюванням свідомістю потенційних споживачів на користь розширення різних послуг.

Виробництво все більше залежить від нових технологій і знань, а також від інтеграційних процесів. У загальних витратах різко зростає частка «інтелектуальних» витрат, набуває поширення когнітивний підхід до управління. Знання стають основною продуктивною силою й засобом виробництва, перетворюються на головне поле конкуренції. В процесі управління знаннями менеджмент заохочує інновації та вдосконалення, сприяє створенню корпоративних співтовариств новаторів, командній роботі за одночасної підтримки креативності та різноманіття.

Цифровізація та загальна глобалізація змінюють традиційне уявлення про робоче місце і його роль у виробництві та управлінні. Нові бізнес-моделі, особливо в IT-сфері, все частіше роблять ставку на форму праці за межами організації, а саме фріланс. Просторова розосередженість працівників потребує нових методів формування та забезпечення здорового морально-психологічного клімату й гідних умов праці. Вільні форми організації трудового процесу та відносин потребують нових методів управління та змін у традиційній формальній ієрархії. У зв'язку з новими викликами в системі менеджменту змінюється характер використання методів управління: роль організаційно-розпорядчих методів знижується, а соціально-психологічних, навпаки, - підвищується; в економічних методах фокус переноситься з економічних показників на фінансові. Перевлаштування менеджменту для роботи у відкритому глобальному інформаційному просторі пов'язано з диверсифікацією робочої сили, підвищенням вимог до її культурно-освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Управлінцям потрібна здатність не лише до дедукції та аналізу, але й до системного мислення й формулювання концепцій [201].

Нині зароджується культура «кібергізації людини», модель якої сприяє байдужості та беземоційності соціуму. З часом це може привести до виведення людини за межі її участі у

цифрових процесах. Такий ризик обумовлює необхідність перегляду основних положень не лише теорії організації робочого місця кожного співробітника, але й філософії менеджменту. В наукових працях філософію «спочатку «що» і «як»» рекомендується змінити на філософію «спочатку «хто», а потім «що»».

Проблемною галуззю у сфері менеджменту стає розвиток людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу. Від працівника як основного об'єкта менеджменту потрібна вже не стільки старанність, скільки творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, оскільки більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються задля активізації людського фактору. Гасло «Заради людини» поступово стає реальністю сьогодення.

Нині співробітник - це не об'єкт управління, а об'єкт-суб'єкт управління, партнер по бізнесу. Водночас реальністю стає зміна характеру відносин керівника й співробітника: сьогодні керівник залежить від інтелектуального співробітника, від його якостей більше, ніж співробітник залежить від керівника. «Змусити звичайних людей творити незвичайні речі - завдання менеджменту в компанії інтелектуальної ери» [202]. Менеджмент все більше орієнтується на найманих працівників розумової праці, що генерують інновації, а саме креативних осіб, потенціал яких ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, що володіють цифровими та комунікативними компетенціями. Боротьба за такий «золотий фонд» є одним із головних завдань будь-якої організації.

Однак, як і раніше, сучасний менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, які б сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації. Сформовано низку сучасних концепцій менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організацій, а саме фінансово-орієнтований менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент), менеджмент знань і соціальногуманістичний менеджмент [203].

Основними аспектами нового менеджменту є управління якістю в умовах глобалізації та дезорганізації; зростання різноманіття робочої сили; «відкритий менеджмент»; формування нових видів менеджменту та їх вихід за межі фірми; лідерство VS-менеджменту.

Можливості сучасного менеджменту пов'язуються з такими його особливостями: в основі діяльності сучасних керівників лежить управління змінами; у зв'язку з розвитком інформаційних технологій знижується роль менеджерів середньої ланки; посилюється взаємозв'язок між видами діяльності менеджера й структурами та культурами організації, практика управління віддзеркалює основні цінності та установки; необхідність осмислення великих потоків інформації; необхідність розуміння зовнішнього середовища. [204]

Сучасні тенденції у розвитку науки [управління](#) пов'язані із принциповими змінами, що відбулися у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Ці зміни обумовлені процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління тощо.

На зміну класичному напрямку в менеджменті приходить новий — індивідуально-інформаційний. Сутність нової філософії управління визначається такими факторами: ставка робиться на самореалізуючу людину (на відміну від економічної та соціальної); підприємство розглядається як живий організм, у якому люди об'єднані спільними цінностями, як клан; підприємство має весь час оновлюватися в постійному прагненні пристосуватися до зовнішніх чинників, головним із яких є споживач.

Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Друкером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом.

Дослідження протягом 70—90-х років процесу перетворення знань у головну

продуктивну силу привело до формулювання ідеї про трансформацію сучасного суспільства в напрямку суспільства знань, яке стає результатом глобальних суспільних змін. Вплив цих змін, на думку вченого, буде здійснюватися за трьома напрямками.

По-перше, головною соціальною групою в посткапіталістичному суспільстві стають «працівники, які мають передові знання». У розвинутих країнах вони вже складають близько третини економічно активного населення. На відміну від найманих робітників епохи капіталізму саме вони (завдяки своїм знанням), а не техніка, котра ними використовується, відіграють провідну роль у підвищенні продуктивності праці. До таких працівників, які мають унікальні для конкретної організації знання, належать експерти в галузі нових технологій, високоосвічені спеціалісти, професійні менеджери.

По-друге, за умови впливу знань та інформації на роль ключових економічних ресурсів провідного значення для конкурентоспроможності компанії набуває фактор менеджменту. Для таких організацій характерні децентралізація управління, котра дає змогу швидко перетворювати інформацію про зміни на ринку в адекватні дії; постійне оновлення знань кожні 4—5 років; побудова управління не за принципом бос — підлеглий, а за принципом команди односторонців, у яких відбувається ротація співробітників за різними підрозділами і менеджери не командують працівниками, а надихають їх на продуктивну працю. Головним змістом праці менеджерів усе більше стає перетворення наявних знань у нові та раціоналізація внутрішньофірмових процесів створення, обробки й передачі інформації. Сьогодні кваліфікація менеджерів є найважливішою перевагою будь-якої організації.

По-третє, характерною рисою організацій суспільства знань є налагодження безперервного інноваційного процесу. Головною дійовою особою в сучасних соціально-ринкових системах став підприємець.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Головні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, що передбачає доповнення планування потенціалу фірми розробкою її стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації вимагає зміни стратегії.

В умовах активно мінливого ділового світу традиційний механізм наукового менеджменту виявляється все менш корисним і навіть непродуктивним. Іншими словами, якщо традиційна наука зосереджувала свою увагу на аналізі, пророкуванні й управлінні, то сучасна займається безпосередньо аналізом природи і динаміки непередбачених, нестабільних і нестійких систем, переносить акценти на хаос і складність.

Першими, хто успішно спробував зробити практичні висновки зі становища, що склалося, у сучасних умовах були японці. Вони раніш за інших почали активно децентралізувати великі фірми, скорочувати кількість рівнів управлінської ієрархії у фірмах, прискорювати на цій базі інноваційні процеси і підвищувати ефективність, що сприяло зростанню продуктивності праці й посиленню позицій японських фірм на світовому ринку.

Зміни, що відбулися у змісті управлінської діяльності підприємствами, викликані розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їхньої життєдіяльності, дають підстави сформулювати ключові ознаки сучасної системи поглядів на менеджмент, або нової управлінської парадигми:

1) відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, в яких успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності до постійно змінюваного зовнішнього середовища, яке характеризується як сукупність змінних, що перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищилося у зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних відносин, що становлять середовище менеджменту

організації;

2) використання в управлінні теорії систем полегшує завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що неподільно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться в зовнішньому середовищі (ринковому). Тому, щоб успішно функціонувати, виробнича система має виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;

3) використання в управлінні ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше, як відповідь на різні зовнішні фактори. Головною тут є ситуація, тобто конкретний набір обставин, котрі істотно впливають на роботу організації тепер. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких визначаються найбільш важливі фактори, впливаючи на котрі можна ефективно досягати мети;

4) визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими людьми, які працюють в організації. Підприємство — це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу — людей.

Дослідники виділяють основні тенденції сучасного етапу розвитку теорії управління. Перша пов'язана з наданням більшої, ніж раніше, значущості матеріальної, технологічній базі організацій в плані управління нею. Величезну роль у цьому плані зіграла «комп'ютерна революція», яка створила якісно нову за своїми можливостями технічну базу управління, а також інші великі досягнення науково-технічного прогресу.

Друга, ще більш потужна тенденція полягає в подальшій демократизації управління. Зараз вже не підлягає сумніву, що майбутнє менеджменту - за демократичними «партисипативного» (соучаствующее) формами управління. Залучення персоналу до виконання управлінських функцій є головна умова для дії фундаментального соціально-психологічного феномена, що позначається поняттям «розморожування потенціалу групи». Простіше кажучи - це механізм повної реалізації потенціалу організації для управління нею, перетворення її з об'єкта управління в суб'єкт самоврядування.

Третя тенденція - інтернаціоналізація менеджменту і бізнесу і породжені нею нові проблеми управління. Це, наприклад, проблема крос-культурного перенесення принципів і форм управління, проблема врахування національних менталітетів у сфері управління та ін

Процеси глобалізації суспільного життя, що відображають постійно зростаючу взаємозалежність країн і регіонів, стають головним чинником, що визначає розвиток теорії та практики управління в сучасному світі.

Вплив глобалізації викликало необхідність пошуку нових підходів до управління компаніями різного напрямку діяльності.

Так, з позицій стратегічного менеджменту для компаній сьогодні дуже важливо навчитися працювати одночасно в двох вимірах - у системі глобальної світової економіки і політичної роз'єднаності. Дослідники стверджують, що межі сучасного менеджменту більше не збігаються з державними кордонами. Усунення торгових бар'єрів між державами, створення нових ринків, зростаюча конкуренція привели до того, що сьогодні сучасні компанії працюють не на регіональні чи національні ринки, а на глобальний, при цьому прийняті управлінські рішення, як в комерційній, так і в некомерційній сферах, все в більшою мірою визначаються інтересами самих компаній, а не політичними інтересами держави. У зв'язку з цим основною запорукою зростання і безконфліктного співіснування стає партнерство різних типів, а не пряме володіння, примус і контроль.

На думку більшості дослідників, у сфері виробничого менеджменту постійно зростаюча конкуренція з боку іноземних виробників сприяла зниженню рівня витрат і більш гнучкого взаємодії зі стрімко мінливого зовнішнього середовища. В маркетингових стратегіях пріоритетним напрямком стали розробка нових товарів і постійні інновації, пов'язані з підвищенням рівня обслуговування споживачів. Терміни створення і виведення на ринок новинок при цьому різко скоротилися.

Однією з найбільш сильних тенденцій розвитку сучасного менеджменту є посилення процесу наділення владою співробітників, їх залучення до процедури прийняття рішень .

Традиційна модель, коли менеджер контролює працівників, в умовах високотурбулентної зовнішнього середовища перестала бути ефективною. Під наділенням владою мається на увазі не стільки передача владних повноважень, скільки оцінка потенціалу працівників та її розкриття. У співробітників зростає потреба в довірі, спілкуванні, у зв'язку з чим зростає значення особистих контактів персоналу, що дозволяє зрозуміти, чого чекати один від одного [205].

Узагальнюючи вищезазначене, можемо виділити дві найбільш вагомні тенденції розвитку сучасного менеджменту у світі:

1) посилення «технократизму» в управлінні під впливом науково-технічного прогресу та цифровізації, підвищення ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці;

2) збільшення уваги до соціальних і поведінкових аспектів управління, а саме організаційної культури, різних форм демократизації управлінських функцій, участі рядових працівників в управлінні, власності і прибутках тощо.

Виокремлення особливостей та тенденцій розвитку сучасного менеджменту дає змогу обґрунтовано прогнозувати перспективи його розвитку. Як впливає зі звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США, основні зміни в діяльності управлінців відбудуться в таких сферах [206]:

- авторитарний стиль управління поступається місцем демократичному;
- скорочується число рівнів управління;
- розширюється практика делегування повноважень;
- оплата праці стає більш залежною від кваліфікації і результатів;
- більшість робіт виконується багатофункціональними командами;
- основна увага приділяється управлінню людьми;
- зростає попит на універсальних менеджерів;
- розширюється практика позаштатних співробітників.

На основі зіставлення перспектив і можливостей менеджменту, з одного боку, і тенденцій його розвитку, з іншого боку, сформульовано двадцять п'ять масштабних завдань менеджменту 2.0 [201].

Подальше науково обґрунтоване вирішення цих практичних завдань є можливим за умов використання знань сучасної теорії менеджменту та проведення відповідно до визначеної проблематики наукових досліджень. Вивчення складу та змісту завдань менеджменту XXI століття доцільно розглядати як початковий етап у процесі визначення подальших перетворень у складі та змісті теорії менеджменту й виокремлення пріоритетних наукових напрямів досліджень (табл. 9.1). [204]

Таблиця 9.1

Зв'язок видів менеджменту та напрямів наукових досліджень з масштабними завданнями менеджменту XXI століття [204]

Масштабні завдання менеджменту XXI століття	Вид менеджменту за ознакою об'єкта/напрям наукових досліджень
Ставити високі цілі	Гуманізація менеджменту
Керуватися ідеєю корпоративної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу
Змінити філософію менеджменту	Філософія менеджменту
Відмовитися від традиційної ієрархії	Організаційний менеджмент
Зжити страх і зміцнити довіру	Психологія управління
Змінити принципи контролю	Самоменеджмент
Переосмислити роботу керівників	Лідерство
Зробити ставку на різноманіття	Управління різноманіттям
Створювати стратегію стихійно	Ситуаційний менеджмент
Змінити оргструктуру підприємств	Організаційний менеджмент
Дивитися вперед, а не назад	Інноваційний менеджмент
Вибирати курс розвитку спільно	Командний менеджмент
Створювати комплексні системи оцінювання ефективності	Управління ефективністю
Готувати підґрунтя для проєктів завтрашнього дня	Мотиваційний менеджмент
Затвердити інформаційну демократію	Інформаційні системи в менеджменті
Просувати дисидентів і стримувати реакціонерів	HR-менеджмент
Надавати співробітникам більше самостійності	Самоменеджмент
Створювати корпоративні ринки ідей, кадрів і ресурсів	Корпоративний менеджмент
Під час ухвалення рішень відмовлятися від формальної ієрархії	Командний менеджмент
Шукати розумні компроміси	Нові види менеджменту за ознакою об'єкта
Дати волю творчому началу співробітників	Креативний менеджмент
Формувати співтовариства однодумців	Командний менеджмент
Перенастроювати менеджмент для роботи у відкритому світі	Комунікаційний менеджмент, GR-менеджмент
Олюднити ділову мову й методи бізнесу	Соціальний менеджмент, гуманізація менеджменту
Перенавчати управлінців	Філософія менеджменту

Безперечною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає сучасним реаліям, є усвідомлення зростаючої ролі людини, її професіоналізму, особистих якостей, а також усієї системи взаємовідносин працюючих у діяльності організації. Все це відкриває нові горизонти для подальших наукових досліджень концепцій менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теоретико-методологічні засади соціального управління. Національна академія внутрішніх справ. URL: <https://arm.naiau.kiev.ua/books/fpu/lections/lection3.html>
2. Менеджмент: навч. посібник, за заг. ред. Михайлової Л.І. Вінниця: Нова Книга, 2006. 416 с. URL: <http://tec.in.ua/sites/default/files/files/metodical%20material/menedjment/hidrychnik%20mihailo%20va.pdf>
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
4. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник, за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
5. Еволюція теорії та практики менеджменту: конспект. Дистанційне навчання КФКСумДУ. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1521&chapterid=169>
6. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
7. Овчиннікова Т.В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. Електронний науковий архів Львівської політехніки. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgment.%2047-52.pdf
8. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. [уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П.]. К.: МАУП, 2007. 744 с.
9. Шумовська К.Е. Еволюція парадигми управління і соціальні зміни. Економіка та держава. №1. 2012. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/22.pdf
10. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. №5. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf
11. Палінчак В.М. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. Серія «Педагогіка, соціальна робота». Вип. 36. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11589/1/%D0%97%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%96.pdf>
12. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
13. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 115 с.
14. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
15. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип.38.
16. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
17. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В.

- Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
18. Хименко О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет, 2015. – Том 20. – С. 312-318.
 19. Домінська О. Комерційна діяльність та поїдні фінансові інструменти. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/komercijna_dija_lnist_ta_pokhidni_finansovi_instrumenti/18-1-0-398
 20. Вишняков О. Дятлова І. Процесно-орієнтований підхід в управлінні організацією. URL: <http://www.management.com.ZERP-system.html>
 21. Management by processes vs. functional management. URL: <https://blog.wearedrew.co/en/management-by-processes-vs-functional-management>
 22. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПП ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
 23. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. БізнесІнформ. 2012. № 1. С. 138–146.
 24. Универсальные функции менеджмента. Видання ЧДУ імені Петра Могили. <https://Zlib.chmnu.edu.uaZpdfZposibnukuZ189Z8.pdf>
 25. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
 26. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
 27. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
 28. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkcij-menedzhmentu/>
 29. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
 30. Improve the performance management process. URL: <https://monday.com/blog/project-management/performance-management-process/>
 31. Схема управлінського циклу. Науковий репозитарій Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського. URL: <https://ZRepository.tdmu.edu.uaZbitstreamZhandleZ1Z8962Z0516.jpg?sequence=1&isAllowed=y>
 32. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с
 33. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, ОНЕУ 2012. №2 (45). С.121 - 125.
 34. Ольшанський, О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №4.3. С. 22–26
 35. В.В.Нетепчук. Н57 Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014.

158 с.

36. Р.В. Ляшенко Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12 (64).
37. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. 434 с.
38. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. Сімферополь, 2003. 285 с.
39. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003 486 с.
40. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
41. Полянська А. С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Демократичне врядування. 2012. Вип. 9.
URL:<http://Znbnv.gov.uaZUJRNZDeVr> 2012 9 33
42. Михайлова С. І. Менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
43. Василенко В.А., В.І. Шостка. Ситуаційний менеджмент навчальний посібник, Сімферополь, 2003.
44. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
45. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. URL:
<https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3443/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%a2%d0%a3-%d1%82%d0%b0-%d0%9a%d0%91.pdf>
46. Концепція системного підхода. Менеджмент. URL:
https://studref.com/377689/menedzhment/kontseptsiya_sistemnogopodhoda
47. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL:
http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
48. Системний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
49. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с
50. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 452 с.
51. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL:
http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
52. Загальні закони й закономірності менеджменту. Інфопедія. URL:
<https://infopedia.su/4x8ac5.html>
53. Плани-конспекти лекцій з курсу «Методологія наукових досліджень та організація науки»: укл. проф. О.С. Цокур. URL: <http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/rgf/ped/011-mag-conspect-ped.pdf>
54. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб.; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
55. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник; 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
56. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 - Менеджмент і

- адміністрування (за видами економічної діяльності)); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.
57. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
 58. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с
 59. Баєва О.В., Згалат-Лозинська Л.О, Фетісова Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: 2008. 599 с.
 60. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
 61. Хідекі Йосихара Управління виробництвом закордоном (на прикладі Японії). URL: <http://www.xserver.ru/user/uprzzr/>
 62. Особенности и основные черты японского менеджмента. 2012. URL: <https://miuki.info/2012/12/osobennosti-i-osnovnye-cherty-yaponskogo-menedzhmenta/>
 63. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
 64. Міжнародний менеджмент. URL: <https://library.if.ua/book/142/9532.html>
 65. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2000.
 66. Мотивація в японському менеджменті. URL: <https://referatss.com.ua/work/motivacija-v-japonskomu-menedzhmenti/>
 67. Японська і америнська модель управління. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/yaponska-amerikanska-model-upravl-nnya>
 68. Національні моделі менеджменту: американська, японська, європейська. URL: http://ni.biz.ua/3/3_20/3_209634_tema-natsionalnie-modeli-menedzhmenta-amerikanskaya-yaponskaya-evropeyskaya.html.
 69. Горетько Т. Менеджмент в освіті дорослих: зарубіжний досвід для України. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 5 (9), 2018.
 70. Aubrey B. The European Management model and its future. 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/european-management-model-its-future-bobaubrey>
 71. Sharma, Dr & Singh, Dr. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. International journal of management & information technology. 3. 54-57. 10.24297/ijmit.v3i2.1367.
 72. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
 73. Bloom N., Homkes R., Sadun R., Reenen J. Why American Management Rules the World. Business Review. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/06/why-americanmanagement-rules>
 74. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2017. Вип. 1. С. 207-209.
 75. Горетько Т. Менеджмент в освіті дорослих: зарубіжний досвід для України. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 5 (9), 2018.
 76. Управління якістю : навч. посіб. / С. М. Безродна., В.О. Лаготюк. Чернівці, «Родовід» 2016. 124 с.
 77. Капінос Г. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 100-105.

78. Товарна інноваційна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 266 с.
79. Paul Keller, Thomas Pyzdek The Handbook for Quality Management. McGraw-Hill. 2013
80. Спіраль якості Джурана. URL: <https://lektsii.com/1-72777.html>
81. Функція втрат Тагути. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/funkcija-vtrat-taguti.html>
82. Малиш С. В., Мікловда В.П., Пітюлич М.І., Гапак Н.М. Концепції якості: погляди основоположників. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2 (36). С. 214-222.
83. Нанка О. В., Антощенко Р. В. Загальне управління якістю : підручник. Харків:ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.
84. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
85. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2
86. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
87. Мазурчак В. І. Еволюція наукових поглядів у формуванні соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4(2). С. 224-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4%282%29_45
88. Комарницький І. Ф., Галушка З. І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. Зб. наук. праць Буковинського у-ту. 2010. № 6. URL: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf
89. Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепції соціальної відповідальності бізнесу. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8-10 листопада 2012 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 231-232.
90. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 53-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_12
91. Соціальна відповідальність підприємств у менеджменті. URL: https://all-sci.net/menedjment_1028/sotsialna-vidpovidalnist-pidpriemstv-217278.html
92. Хілуха О. А. Теоретичні засади соціальної відповідальності менеджменту підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 32-40.
93. Mason, R.B. (2007), "The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach", *Management Decision*, Vol. 45 No. 1, pp. 10-28. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
94. Стівен Манн Теорія хаосу і стратегічне мислення. URL: http://www.ji-magazine.lviv.ua/diskusija/2013/Mann_Teoriya_haosu_i_strateg_myslennya.htm
95. Ступак С. М. Особливості розвитку і специфіка впровадження адаптивних систем управління. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет, 2017. № 1 (62). С. 143–148.
96. Серпак Н. Ф., Сапун В. С., Селезньова Р. В. Теорія хаосу як модель управління за умови глобальної пандемії: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційноінвестиційних процесів в Україні». Вінниця: 2021. С. 578-580.
97. Steven R. Mann, "Chaos Theory and Strategic Art," *Parameters* 22, no. 1 (1992).
98. Школи та теорії менеджменту. URL: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html

99. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
100. Концепція 7С. URL: <https://tvir.biographiya.com/koncepciya-7s/>
101. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с
102. Менеджмент: конспект лекцій; укладачі: М. М. Петрушенко, Г. М. Шевченко. Суми: Сумський державний університет, 2010. 178 с.
103. Learn how to use the 7-S. Framework, with James Manktelow and Amy Carlson. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
104. Запужляк І.Б. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Вип. 3. С. 136-140.
105. Payam Hanafizadeh, Ahad Zare Ravasan. A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. International Journal of Enterprise Information Systems, 7(4), October-December. 2011. P. 23-63.
106. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. 2013. Vol. 6. Issue 5. P. 1948–1966
107. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>
108. Полтнініна О. П. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с.
109. Баранов А. Л. Застосування VBM вітчизняними страховими компаніями: проблеми та перспективи розвитку. Вчені записки : зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 162-167.
110. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 252-257.
111. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
112. Козирєва О.В. Конспект лекцій з дисципліни Корпоративне управління для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). Х.: НФаУ. 2018. 295 с
113. Євдокимов В.В. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. Financial and credit activity-problems of theory and practice. 2018. Т. 3. Вип. 26. С. 384-393
114. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Середа О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навч. посібник. Сєверодонецьк: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
115. Arnold G., Davies M. Value-Based Management: Context and Application. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2000. 384 p.
116. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2015. 400 с.
117. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
118. Давиденко Н. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств. Причорноморські

- економічні студії. Випуск 48-3. 2019.
119. Ромашин О. В. Інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: <http://svitppt.com.ua/ekonomika/instrumenti-vartisnoorientovanogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html>
120. Моїсєєв В.В., Домбровська С.О. Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. Вісник хду серія економічні науки. № 40. 2020.
121. Шевчук Н. В. Аналітичні моделі вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/4-shevchuk-n>.
122. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 538 с.
123. Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. Valuation-Measuring and Managing the Values of Companies. John Wiley Sons, New York. 2000.
124. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
125. Inga Stravinskiene, Dalius Serafinas The Link between Business Process Management and Quality Management. Journal of Risk and Financial Management. Volume 13. Issue 10.
126. Манжула В.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%90_2021_051_%D0%95%D0%9F_%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_%D0%92._%D0%9E..pdf
127. Porvaznik, Jan. The concept of the holistic management as a new approach in the theory of management. URL: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/57444/1/MPRA_paper_57444.pdf
128. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); (073 – Менеджмент). Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.
129. Крисько Ж.Л. Управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2011
130. W. David Lee. Minimalist Manufacturing: Leveraging Process Knowledge for Strategic Benefit. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/1995_q1_10-17.pdf.
131. Minimalist Manufacturing: Leveraging Process Knowledge for Strategic Benefit W. David Lee URL: http://www.adlittle.cn/sites/default/files/prism/1995_q1_10-17.pdf
132. Попова Н. Холістичний маркетинг в системі менеджменту підприємств. URL: https://www.researchgate.net/publication/326479603_Holisticnij_marketing_v_sistemi_menedzmentu_pidpriemstv
133. Сучасна парадигма маркетингу в умовах глобалізації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-наукової програми «Маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 84 с.
134. Philip Kotler; Dipak C. Jain; Suvit Maesincee Marketing moves : a new approach to profits, growth, and renewal. Boston, Mass. : Harvard Business School Press. 2002.
135. Коротенко О. Як працює концепція холістичного маркетингу. URL: <https://bazilik.media/iak-pratsiue-kontseptsiia-kholistychnoho-marketynhu/>
136. Чайка І. П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 53-60.

137. Michael E. Porter On Competition: Updated and Expanded Edition Harvard Business Review Press. 2008.
138. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. Економічний вісник НТУУ КПІ, 2019. С.242-251. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687Z1/EV_2019_242-251.pdf
139. Модель досконалості EFQM. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf
140. Бондаренко С. М., Слюсар Д.О. Оцінювання діяльності підприємства за критеріями європейської премії за якість. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian editions/Bondarenko2015060406.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian%20editions/Bondarenko2015060406.pdf)
141. Bondarenko S. M. Fundamental concepts of efqm business excellence model. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15677/3/25.12.2017 Deutschland P315-319.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15677/3/25.12.2017_Deutschland_P315-319.pdf)
142. Міненко М.А., Піддубний В.А., Альохін Д.І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. Економічна наука. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/4.pdf
143. M. Sokovic a, D. Pavletic, K. Kern Pipan Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. The Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. Vol.43. Issue 1. 2010.
144. Стадник В. В., Михальчик Т. В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 2 (224).
145. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник; за. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
146. Пан Л.В. Збалансована система показників (balanced scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Том 21. Економічні науки. 2003. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokazykiv.pdf
147. Сокирник І.В. Застосування менеджменту знань в практиці діяльності вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2005. №4. Ч.2. Т.3 (73)
148. Андрющенко К. А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях. Економіка АПК. № 15. 2010.
149. Андрющенко К.А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях. Економіка АПК. №15, серпень 2010. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2010/7.pdf
150. Michael Armstrong Armstrong’s handbook of human resource management practice. 13th edition. 2013. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/Armstrong%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
151. Peter M Senge The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Second edition. Random House Business. 2006.
152. Самообучающаяся организация. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11032/1/21.pdf>
153. Daniel E. O'Leary Enterprise knowledge management. Computer, 1998
154. Tan, J (2000) Knowledge management: just more buzzwords? British Journal of administrative Management, March April. pp. 10-11.
155. Amrit Tiwana. Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall (December 7, 1999). 640 p.
156. Захарчин Г., Любомудрова Н., Панас Я. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. Підприємництво та інновації, 2020. № 12. с. 108-112.
157. Іртіщева І. О. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва:

- історичні процеси та завдання управління. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 75-80.
158. Управління розвитком компанії. URL: <https://posibniki.com.ua/post-upravlinnya-znannyami-organizaciyi-yak-konserciya-yiyi-rozvitku-71>
159. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. Галицький економічний вісник No 5 (66) 2020
160. Коба Н. В., Соколенко Ю. В. Феномен самонавчальних організацій в економіці знань. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 4. С. 69-74.
161. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. L.: The McGraw Companies, 2005. 375 p.
162. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/901.pdf>
163. Корж О. Самонавчальна організація: поняття, створення і принципи. URL: <https://what.com.ua/samonavchalna-organizaciia-po/>
164. Пан М.П., Торкатюк В.І., Вороніна О.С. Міжнародний менеджмент: Конспект лекцій для студентів магістерської підготовки за спеціальностями 8.050107 - "Економіка підприємства" і 8.050106 - "Облік та аудит" денної форми навчання. Харків: ХНАМГ, 2007. 210 с.
165. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. Galician economik journal, No 5 (66) 2020. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/901.pdf>
166. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
167. Островська Г.Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. Соціальна економіка. Вип. 61. 2021. С. 26-41. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/17696/16312>
168. Вайсман В. О., Колеснікова К. В., Натальчишин В. В. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління підприємством. 2013. URL: <https://core.ac.uk/display/50586192>
169. Turner, J.R., Anbari, F. & Bredillet, C. Perspectives on research in project management: the nine schools. Glob Bus Perspect 1, 3–28 (2013).
170. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press; Reprint edition (October 13, 2015), 304 p.
171. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Third Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2004, pp. 370-371.
172. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Fourth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2008.
173. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Fifth Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2013, p. 556.
174. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Six Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2014.
175. Huemann_HR_Management. URL: https://indico.cern.ch/event/663949/sessions/275406/attachments/1719280/2774778/Huemann_HR_Management_Ch3_The_Project_as_a_Temporary_Organization.pdf
176. Гришко В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент» /В.В.Гришко, А.О.Глєбова. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП, 2021.

177. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2009. 157 с.
178. Джеймс П. Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. К.: Фабула, 2019. 448 с.
179. Гонтарук О.В., Губаренко Л.М., Цуприк Л.М. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (18). 2019. URL: http://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/18_2019/17.pdf
180. Бакова І.В. Управління змінами: метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
181. Нікітченко Т.О. Управління змінами стра тегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Wirtschaft und Management: Probleme der wissenschaft und praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1. Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. С. 235-239.
182. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. URL: http://megalib.com.ua/content/10154_Upravlinnya_zminami_yak_nayka_ta_vid_profesiinoi_diyalnosti.html
183. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра зі спеціальності „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності) / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса, 2015. 400 с.
184. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах - необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-Інформ. № 10, 2013. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf
185. Стеллман Э., Грин Дж. Постигаая Agile: Ценности, принципы, методологии. URL: <http://flibusta.is/b/489757/read>
186. Сучасні методи управління проектами. URL: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami>
187. The Phases Of Agile Software Development Life Cycle & Workflow And Project Management URL: <https://bitbytesoft.com/phases-of-agile-software-development-life-cycle/>
188. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
190. Edward Scotcher, Rob Cole Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson Business. 2015
191. Штайн Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома. URL: <http://flibusta.is/b/424958>
192. Андерсон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. URL: <http://flibusta.is/b/479765/read>
193. Підходи до аналізу і проектування інформаційних систем. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:de1c9452f2a161439391120eef364dd8ce4d8e5e/20160217112601/206357/index.html
194. Cohen E. Project Management Methodologies. URL: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies>
195. Work Breakdown Structure (WBS) In Project Management. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-work-breakdown-structure/>
196. Чухліб В.Є, Ведута Л.Л.. Сучасні методи управління проектами. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2018. Вип. 3. С. 234–243.

197. Проскурін М. В. Перспективи застосування гібридної методології управління проектами. Науковий огляд № 6(49), 2018
198. Cynefin framework / Модель «Кеневін». URL: <https://www.maxzosim.com/cynefin-framework-model-kenevin/>
199. Риск-менеджмент в биоэкономике. Бюллетень перерабатывающей отрасли. 2020. №11. URL: <https://insightex.org/wp-content/uploads/2021/02/bulletin-10-bio.pdf>
200. Чухрай Н. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? Бізнес-Інформ. 2012. № 5. С. 8-12.
201. Gary Hamel. The Future of Management Hardcover – September 10, 2007. 288 p.
202. Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century. Harper Business; 1st edition (April 21, 1999). 224 p.
203. Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 196-206.
204. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Економіка та управління підприємствами. Вип. 5 (79), 2020. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf
205. Сучасні напрями розвитку науки управління. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-3>
206. Небава М. І. Вузлові аспекти сучасного менеджменту URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11359/9474>