

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Гришко В.В.

Глебова А.О.

Конспект лекцій з дисципліни
«Сучасні теорії менеджменту»
для докторів філософії спеціальності 073
«Менеджмент»



Полтава-2021

[Введіть текст]

Гришко В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент» /В.В.Гришко, А.О.Глебова. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП,2021. - 99с.

Укладачі:

В.В.Гришко д.е.н., професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
А.О.Глебова, к.е.н., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права

Відповідальний за випуск: В.В.Гришко, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права, доктор економічних наук, професор.

Рецензент:

Дубіщев В.П., д.е.н., професор кафедри економічної теорії та економічної кібернетики

Затверджено науково-методичною радою
Навчально-наукового інституту фінансів,
економіки та менеджменту
від 11 лютого 2021 р., протокол №5

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. Генезис теорій менеджменту	4
ТЕМА 2. Поняття і сучасні концепції управління розвитком підприємства	16
ТЕМА 3. Зміни як основа сучасних концепцій організаційного розвитку сучасних підприємств	28
ТЕМА 4. Моделі та теорії організаційного розвитку	39
Тема 5. Теорії управління виробництвом	49
Тема 6. Концептуальні положення процесів менеджменту якості	58
Тема 7. Концептуальні положення організаційного розвитку на основі концепції ощадливості	68
Тема 8. Концептуальні положення організаційного розвитку на основі концепції постійного удосконалення	73
Тема 9. Концептуальні положення організаційного розвитку на основі концепції управління ефективністю бізнесу	83
Тема 10. Сучасні теорії самоменеджменту	93

ВСТУП

Дисципліна «Сучасні теорії менеджменту» відноситься до обов'язкових предметів вивчення здобувачами освітньої програми «Менеджмент».

Метою викладання навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» є формування у здобувачів глибоких теоретичних знань щодо сучасних теорій та концепцій менеджменту та розвиток навичок під час практичного застосування.

У результаті вивчення дисципліни здобувач отримує такі компетенції:

ЗК 1. Здатність до застосування загальних (аналізу, синтезу, абстрагування, узагальнення, індукції, дедукції, моделювання та ін.) та спеціальних (пов'язаних з особливостями об'єкту дослідження) методів, що дає змогу визначати сутність досліджуваних економічних явищ та процесів, одержувати науково обгрунтовані та економічно доведені результати.

ЗК 10. Здатність здійснювати наукову та педагогічну діяльність (навчання, виховання, розвиток і професійну підготовку здобувачів) на основі етичних норм з дотриманням ключових засад професійної етики, системи морально-культурних цінностей.

СК 10. Здатність здійснювати оригінальні наукові дослідження на основі опанування сучасних теоретичних концепцій, підходів, передових досягнень у сфері економічного розвитку та управлінської практики.

СК 5. Здатність використовувати новітні інформаційні ресурси, технології, інструменти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі пошуку та опрацювання наукових інформаційних джерел, продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці з дотриманням правил академічної доброчесності.

СК 11. Спроможність спілкуватись в галузі менеджменту в діалоговому режимі в різномовному середовищі.

У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен набути :

Системного наукового світогляду, розуміти основні методологічні та світоглядні проблеми та сучасний стан наукових знань у сфері менеджменту, володіти відповідними сучасними теоріями і концепціями, термінологічними апаратом з досліджуваного напрямку.

Універсальних навичок дослідника:

усної і письмової презентації результатів власних досліджень українською та іноземною мовами;

застосування сучасних інформаційних технологій у науковій та освітній діяльності;

організації та проведення навчальних занять, розроблення авторських навчальних курсів та їх презентації;

застосування форм проектного управління в організації наукових досліджень, захисту та впровадження результатів наукових досліджень з урахуванням норм академічної етики, реєстрації прав інтелектуальної власності;

підготовки результатів наукових досліджень та їх публікації у фахових вітчизняних та закордонних рецензованих національних або міжнародних виданнях, оприлюднення іноземними мовами результатів дослідження на наукових конференціях.

вміння та навички виявляти комплексні проблеми сучасного менеджменту та визначати підходи, методи, засоби, інструменти сучасного менеджменту щодо їх розв'язання на інноваційній основі, що створює основу для подолання кризових ситуацій на підприємстві, обгрунтовувати управлінські рішення з урахуванням викликів зовнішнього середовища.

ТЕМА 1. ГЕНЕЗИС ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Основні школи управлінської думки.
2. Сучасні концепції та підходи до менеджменту.
3. Зарубіжний досвід управління.
4. Особливості розвитку управлінської науки в Україні.

1. Основні школи управлінської думки.

Основні етапи історії менеджменту. Історію менеджменту не можна розглядати без пов'язування з еволюцією соціально-економічних умов розвитку світового співтовариства. Прийнято виділяти п'ять основних етапів такого розвитку.

1. Промисловий переворот (з 20–30-х до 80–90-х років XIX ст.):
 - технічна база: парова і бавовноочисні машини;
 - вулканізація гуми та інші нові промислові технології;
 - інфраструктура для розвитку промисловості: національна система залізниць, система каналів, телеграф і т.д.;
 - формування загальнонаціонального ринку;
 - виникнення підприємств – ефективної форми соціальної організації робітників;
 - конкуренція як форма руйнування або поглинання суперника.

2. Епоха виробництва (перші три десятиліття XX ст.):
 - впровадження конвеєрної системи, масовий випуск продукції, різке зниження вартості товарів;
 - малонасичений ринок; конкуренція як пропозиція стандартизованого продукту за найнижчою ціною;
 - чітка диференціація галузей;
 - хороші перспективи економічного зростання для компаній;
 - слабка втручання держави в бізнес.
3. Епоха масового збуту (30–50-ті рр. XX ст.):
 - насичення попиту на товари та послуги;
 - перехід від стандартної продукції до диференційованої; зміна виробничої орієнтації на ринкову; посилення ролі зовнішнього середовища в діяльності підприємства;
 - державне регулювання економіки.
4. Постіндустріальне суспільство (60–90-ті рр. XX ст.):
 - нова якість життя: високий рівень добробуту громадян, високоякісні товари, індустрія дозвілля;
 - нові умови виробництва: швидкозмінні технічні рішення, значні вкладення капіталу в науково-дослідні та дослідно-промислові роботи, збільшення невизначеності зовнішнього середовища;
 - зростаючі обмеження з боку держави: невдоволення споживачів, вторгнення іноземних конкурентів, змінюється трудова мораль, зростаючий дефіцит ресурсів;
 - зміщення соціальних пріоритетів і концентрація уваги на таких негативних явищах, як забруднення навколишнього середовища, обман споживача через нечесну рекламу, маніпуляція громадською думкою.
5. Постекономічна епоха (з початку XXI ст.):
 - нова економіка: від марнотратства ресурсів до ресурсозбереження; розумне обмеження зростання виробництва; зростання сфери послуг;
 - перехід до інформаційного суспільства: прогрес в інформаційних та телекомунікаційних технологіях;
 - глобалізація господарства: розвиток транснаціональних компаній; прозорість політичних кордонів; всесвітні ринки; інтеграція через інформаційні мережі;

- зміна життєвих пріоритетів: самообмеження матеріального споживання;
- орієнтація на неекономічні і нематеріальні цінності; здорова екологія.

В історії менеджменту прийнято розрізняти чотири основні підходи:

- з позицій різних наукових шкіл (кінець XIX ст. – до сьогодення);
- процесний (20-ті рр. XX ст. – до теперішнього часу);
- системний (50-60 рр. XX ст. – до теперішнього часу);
- ситуаційний (60-ті рр. XX ст. – до теперішнього часу).

Наукові школи.

Школа наукового управління (1885–1920 рр.) створена Ф. Тейлором, Ф. і Л. Гілбертами, Г. Гантом, Г. Фордом. Суть підходу свідчить: «Управління повинне мати свої закони, наукові методи, формули, принципи. Воно має ґрунтуватися на вимірах, раціоналізації, систематичному обліку». Ф. Тейлор вважав необхідним науковий підхід до організації праці. Це передбачає використання спостереження за робочим циклом, хронометраж робочого часу, аналіз отриманої інформації і виявлення резервів зростання продуктивності праці. В результаті керівник отримує можливість встановлювати норми виробітку і відбирати кращих працівників на основі наукових критеріїв (професіоналізму, сили, спритності, кмітливості). Для підвищення ефективності виробництва необхідна співпраця адміністрації і робітників. Оплата праці повинна бути відрядною, тобто оцінювати треба конкретно виконану роботу. Слід, вважав Ф. Тейлор, вводити систему розподілу праці та персональну відповідальність за доручену справу. В результаті реалізації положень цієї наукової школи на одному з сталеливарних заводів за три з половиною роки продуктивність праці зросла в 2 рази. Обсяг робіт, який раніше виконували 600 чол., стали робити 140 чол. Зросла якість продукції, знизилася витрати на виробництво.

Школа адміністративного управління (1920–1950 рр.) ґрунтується на науковому підході, що розробили А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік, Дж. Муні, Г. Емерсон, головна ідея якого – раціональна побудова організації як ієрархічної структури. А. Файоль розробив ряд універсальних принципів управління, від яких, на його думку, залежить успішне управління будь-якою організацією:

- поділ праці (підвищує кваліфікацію і рівень виконання роботи);
- дисципліна (дотримання робітниками і менеджерами правил, існуючих у організації);
- влада (право давати команди і нести відповідальність за результати);
- єдиноначальність (виконання розпоряджень тільки одного керівника і підзвітність тільки одному керівнику);
- єдність напрямку (один керівник і один план для групи людей, діючих для досягнення єдиної мети);
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг (чітка побудова цільової послідовності команд від керівництва до підлеглих);
- порядок (кожен повинен знати своє місце в організації);
- справедливість (до робітників слід ставитися справедливо і по-доброму);
- стабільність персоналу (кадри повинні перебувати в стабільній ситуації);
- ініціатива (менеджери повинні стимулювати висування ідей підлеглими);
- корпоративний дух.

Таким чином, на думку А. Файоля, управління є універсальним процесом, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій. А реалізація основних принципів управління сприяє підвищенню ефективності управління виробництвом.

Школа людських відносин і поведінкових наук (починаючи з кінця 1950-х років до сьогодення) як науковий напрям є природним продовженням згаданої вище школи наукового управління і логічно доповнює її розумінням важливості психологічної складової у трудовій діяльності людини. Засновники школи людських відносин – М. Фоллет, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор. Відмінна характеристика цієї школи – перенесення

центру уваги в управлінні з його задач на людину. Школа ґрунтується на досягненнях наук про людську поведінку – соціології та психології.

Основні ідеї школи:

- управління – соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, неповторна особистість з його інтересами, потребами, мотивами;
- людина – соціальна істота, що підкоряється законам колективу, тому необхідно створити такі методи управління, які б регулювали поведінку людей у групі, могли б повніше використовувати психологічні й емоційні особливості працівника;
- на продуктивність праці виконавця впливають не стільки матеріальні чинники, скільки психологічні і частково соціальні;
- керівники повинні встановлювати і підтримувати лояльні відносини з неформальними робочими групами та їх лідерами.

Школа кількісних методів або нова школа науки управління (починаючи з 1950-х рр. до теперішнього часу) з'явилася внаслідок розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень і передбачає використання в управлінні математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики і комп'ютерних технологій. Представники школи – Р. Аккоф, С. Бір, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд – розглядають управління як логічний процес, який може бути виражений математично.

Для вирішення завдання управління будь-яким об'єктом (наприклад, машинобудівним підприємством) розробляється модель процесу управління. Модель являє собою схематичне відображення майбутньої реальної ситуації. Задаючи різні кількісні значення змінним величинам, можна розрахувати дуже велике число варіантів вирішення задачі і вибрати з них найкращий. Таким чином, наскільки точно виконано розрахунки, настільки вище ступінь отримання потрібного результату в реальній ситуації управління будь-яким об'єктом. Використання кількісних методів дослідження набуває питомої ваги у складних ситуаціях, що вимагають обробки великого масиву інформації в умовах дефіциту часу.

Внесок в управління школи кількісних методів:

- поглиблення розуміння складності управлінських проблем завдяки застосуванню різноманітних математичних моделей;
- розвиток і використання кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення в складних і кризових ситуаціях.

2. Сучасні концепції та підходи до менеджменту

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки їм притаманний погляд на управління як багатопланове, комплексне і змінне явище, пов'язане з внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

У сучасному менеджменті розрізняють системний, ситуаційний та процесний підходи.

Системний підхід – це не набір якихось принципів чи правил для менеджерів, а спосіб мислення по відношенню до управління і вимагає комплексного вирішення будь-яких проблем організації.

Системний підхід до управління почали застосовувати в кінці 50-х років ХХ ст. Основні представники – американські дослідники Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. В основі даного наукового підходу лежить поняття «система» – комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем) разом з їх зв'язками і відносинами, що має цілісні властивості і особливу єдність із зовнішнім середовищем.

Системний підхід є різновидом традиційних поглядів на питання структури, управління, поділу влади, ставлення до впровадження змін, конфліктів та іншим загальним організаційних проблем. Він був поворотом від акценту на структурі до звернення уваги на процес виробництва і взаємодії індивідів.

Однією з найбільш популярних у 80-ті рр. системних концепцій менеджменту є теорія 7-С, розроблена двома парами дослідників, які працювали з консультативною фірмою МакКінзі.

Першу пару склали Томас Пітерс і Роберт Уотерман – автори відомої книги «У пошуках ефективного управління», а другу пару Річард Паскаль і Ентоні Атос – автори не менш відомого бестселера «Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих».

Дослідження даних фахівців в галузі управління привели їх до висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. Так як по-англійськи назва всіх цих складових починається на S, ця концепція отримала назву 7S, а в українському варіанті – 7С.

Ключовими складовими є наступні:

- Стратегія – плани і напрямки дій, що визначають розподіл ресурсів процесі здійснення певних дій у часі для досягнення поставлених цілей;
- Структура – внутрішня композиція організації, що відображає розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними;
- Системи – процедури та рутинні процеси, що протікають в організації;
- Штат – важливі групи кадрів, що існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо;
- Стиль – спосіб, яким керівники управляють організацією; сюди ж відноситься організаційна культура;
- Кваліфікація – відмінні можливості ключових людей в організації;
- Розділені цінності – сенс і зміст основних напрямів діяльності, які організація доводить до своїх членів.

У відповідності з цією концепцією, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, в яких менеджери можуть підтримувати в гармонійному стані систему, що складається з даних семи компонент.

Гнучкість, а не формальний підхід, стала основним принципом сучасної теорії організації. Ієрархічна структура припинила схвалюватися, влада стала розподілятися більш рівномірно, і менеджери переконані, що для досягнення результатів слід використовувати міжособовий вплив, а не авторитет влади.

Джоан Вудворд виявив, що організаційна структура тісно пов'язана з технологіями різних типів виробництва. Деякі структури більш прийнятні, ніж інші, що залежить від того, чи вимагає технологія чітко встановленого порядку, призупиняється на час або безперервного виробництва.

Як і Вудворд, Лоуренс і Лорш стверджували, що жодна форма організації не може бути названа найкращою. Вони розробили теорію непередбачених обставин, яка говорить, що на організацію компанії величезний вплив надають умови ринку і технології і що тип організації залежить від специфічних вимог, що пред'являються компанії зовнішнім середовищем.

Сучасна науково-технічна революція призвела до того, що внутрішнє і зовнішнє середовище організації на протигагу раніше порівняно плавному, розміреного і цілком певному ходу подій весь час стрімко змінюються, причому часто різко і в самих несподіваних напрямках. Нові реалії відобразилися на ситуаційному підході до менеджменту, який, втім, не виключив колишні.

Ситуаційний підхід розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. і впливає з системного підходу до управління. Вперше на необхідність урахування фактору конкретної ситуації в процесі управління вказала автор наукової школи людських відносин М. Фоллет. Ситуація розглядається як сукупність певних обставин, які суттєво впливають на організацію в той чи інший конкретний час. Тому здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери зобов'язані виходити з ситуації, в якій вони функціонують.

Ситуаційний підхід став основою концепції стратегічного управління, одним з основоположників якої є великий американський фахівець в області менеджменту Ігор Ансофф. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі всебічного аналізу ситуації та її факторів підібрати відповідні прийоми і методи

вирішення виникаючих проблем з урахуванням їх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування.

Ситуаційні теорії виділяють чотири обов'язкові дії, які повинні здійснюватися менеджментом в управлінні організаціями в конкретних ситуаціях:

1. аналіз ситуації під кутом зору її впливу на організацію,
2. визначення підходу і способу реагування на ситуацію,
3. використання стилю управління відповідно до потенціалу та культури організації,
4. проведення змін з метою адаптації організації до ситуації і досягнення найвищої ефективності.

Сучасні дослідження та наукові роботи свідчать про поворот до гнучкості, до адаптації структури організації до технології, ринку та інших зовнішніх умов.

Відбувся поворот у мисленні від бюрократичних ідеалів до усвідомлення необхідності в адаптованій організації; від старих принципів до відмови від ієрархії з метою залучити робітників до процесу прийняття рішень і від турботи про ефективність до прагнення до кооперації із заохоченням творчої праці. Сучасні організації значно складніші за внутрішньою структурою, ніж за часів Вебера, і обмеження, що пред'являються до них зовнішнім середовищем, не в приклад суворіше. Теорія організації пройшла довгий шлях і тепер може запропонувати нові стратегії, відповідні сучасним умовам.

Зокрема, пошук порядку був для менеджменту історичним прагненням раціоналізувати і систематизувати робоче місце і дії організації. Важливе місце в цьому пошуку приділено кількісним вимірам і показниками. Сучасна ера кількісних методів і теорії систем має глибокі коріння у попередній теорії управління.

Останні десятиріччя минулого століття характеризувалися виключно непередбачуваними, нерідко незрозумілими і неконтрольованими процесами. Сьогодні вчені створюють методи, за допомогою яких складні системи можуть ефективно справлятися з невизначеністю і швидкими змінами, і саме в цьому полягає можливість діалогу між практикою управління і наукою, успішного використання досягнень науки в практиці.

Формування теорії хаосу (тобто перехід від хаосу до теорії хаосу) і складності, застосування її в системі управління складними системами є перспективним напрямком підвищення ефективності роботи організацій.

Останнім часом у розвитку менеджменту проглядаються 3 найбільш цікаві тенденції:

- по-перше, певне повернення до минулого усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це викликано посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей організації, ролі продуктивності та якості продукції для перемоги в конкуруючій боротьбі.

- по-друге, посилення уваги до організаційної культури, а також до різних форм демократизації, участі рядових працівників у прибутках і здійсненні управлінських функцій. Демократизація управління, участь в управлінні – це реальність, тобто демократичним формам управління належить майбутнє.

по-третє, посилення міжнародного характеру управління. У зв'язку з інтернаціоналізацією управління перед управлінською теорією і практикою виникає багато нових питань, найважливішими з яких є: загальні ознаки та відмінності у місцевому та міжнародному управлінні; закономірності, форми, методів управління, які є універсальними і які діють в конкретних умовах різних країн; особливості національного стилю в управлінні тощо.

Процесний підхід. Основу даного наукового підходу заклав А. Файоль, якого називають «батьком менеджменту». Процесний науковий підхід розглядає управління як суму всіх функцій управління, тобто як взаємопов'язані і взаємообумовлені дії. Іншими словами, управління розглядається як безперервний процес, що складається з взаємозв'язаних дій, і являє собою суму всіх функцій: планування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю та ін.

Перше покоління, яке розробляє процесний підхід до управління складалося з роботи інтелектуального прабатька Г. Фейо. Його послідовники розробили поняття функцій

менеджменту, які являють собою повторюваний незалежний цикл діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей. І хоча трактування елементів процесу менеджменту розрізнялися в різних авторів, всі вони виходили з універсальності принципів, використуваних у всіх організаціях і менеджерами всіх рівнів.

Відштовхуючись від файолевських принципів у середині минулого століття акцент був перенесений з суто виробничого управління на загальну теорію менеджменту.

Сучасний процесний підхід до менеджменту пояснюється як: (1). Множинність підходів на основі принципів та процесу; (2). Поява серйозних змін у природі та зміст навчання менеджменту; (3). Зростання усвідомлення зовнішнього середовища і відповідальності менеджменту; (4). Вплив ідей поведінкових кількісних наук; (5). Розвиток теорії систем у менеджменті як прагнення до єдності.

У 1950 році Вільям Ньюман з Колумбійського університету розмножив для студентів матеріали «Принципи управління», які згодом були видані книгою під назвою «Управлінські дії: Техніка й організації та менеджменту». Ньюман визначив управління як напрям, керівництво і контроль за зусиллями групи осіб у напрямку якоїсь загальної мети і розвинув логічний процес управління як самостійної інтелектуальної діяльності. Елементами процесу управління за Ньюманом були, планування, організація, об'єднання ресурсів, керівництво і контроль. Він вважав, що планування – це визначення того, що слід зробити перед тим, як це робити. Результатом процесу планування є поява трьох широких груп планів: (1) цілей чи результатів, які визначають причини організаційних зусиль і полегшували процес інтегрованого планування; (2) одноразових планів, які створювали напрям дії пристосування до специфічної ситуації і які вичерпувалися після досягнення мети; (3) постійних планів, які фіксували часові аспекти постійних циклічних операцій і змінювалися відповідно до приписів.

Організація є згрупування дій, необхідних для внесення планів в адміністративні підрозділи і визначення стосунків між керівниками і підлеглими в цих підрозділах. Об'єднання ресурсів є придбання для використання підприємством управлінського персоналу, капіталу, обладнання тощо, необхідних для реалізації планів. Керівництво є важливий етап між підготовкою і реальною дією; це створення інструкцій і всього іншого, необхідного підлеглим для того, щоб знати, що робити. Контроль є спостереженням за тим, щоб результати у максимальному ступені відповідали планам.

Хоча ньюмановське розуміння процесу управління в основному відповідало файолевському, воно містило і кілька відмінних особливостей: (1) розходження в типах планів; (2) елемент об'єднання ресурсів; (3) розгляд координація не як самостійної функції, а як елемента керівництва.

Внесок Ньюмана в теорію менеджменту цим не обмежився. Він підкреслював, що специфічність цілей повинна визначати місце організації або певну нішу в промисловості, соціальну філософію організації і служити встановлення загальної управлінської філософії компанії. Дж. Террі з Північно-західного Університету був першим, який назвав свою книгу «Принципи управління». Він визначив управління як діяльність з планування, організації та контролю за операціями з основними елементами організації – людьми, матеріалами, машинами, методами, грошима і ринками, що забезпечує спрямування та координацію і створює керівництво людськими зусиллями для досягнення поставлених цілей. Террі наступним чином розумів процес: планування, організація, керівництво людськими ресурсами, координування, контроль.

Функція керівництва людськими зусиллями була окреслена не настільки чітко, але вона включала використання і розвиток персоналу організації і вимагала відповідного використання впливу з тим, щоб кожен член організації бажав працювати на досягнення організаційних цілей. Керівництво людськими зусиллями вимагало більшої уваги розвитку керівників і створення належних відносин між працівниками по вертикалі в інтересах досягнення цілей.

У більш пізніх наукових роботах Террі скоротив число функцій до чотирьох: планування, організація, мотивація і контроль. Що стосується принципів, то Террі визначив їх як фундаментальні положення, керівництво до дії. Серед принципів, які визначив Террі, були

наступні: принцип служіння, принцип цілі та принцип керівництва. Були також і підпринципи: планування, політики, прийняття рішень, організації, тощо.

Значний внесок у розуміння ролі менеджера в діловому суспільстві зробив Пітер Дракер. На відміну від функцій адміністратора, які превалювали в роботах про процеси, він розробив три більш широкі функції менеджера: 1. управління бізнесом; 2. управління керівниками; 3. управління робітниками і роботою.

Згідно Дракеру при прийнятті рішень адміністратор повинен виходити в першу чергу з економічних міркувань: «... менеджмент зазнає невдачі, якщо не може домогтися економічних результатів. Менеджмент терпить невдачу, якщо він не забезпечує товарами і послугами споживачів за цінами, за які вони хотіли б заплатити. Менеджмент терпить невдачу, якщо він не збільшив або, принаймні, не зберіг багатство, вкладене в справу».

Він визначив, що можуть бути неекономічні наслідки організаторських рішень, типу удачі і поліпшення добробуту сімей, але він був переконаний, що це були побічні продукти економічної ефективності.

У боротьбі за економічні результати, перша функція управління бізнесом несла в собі характер підприємництва, творчого створення ринків і виробів, а не була пасивною і адаптивною. Друга функція управління керівниками полягала в управлінні за цілями – понятті, яке вперше увів Дракер. Він слідував ідеї Мері Фоллет про деперсонізацію влади та підпорядкуванні закону ситуації: «Робота менеджера повинна базуватися на завданні, яке слід виконати для досягнення цілей, ... менеджер повинен направлятися і контролюватися швидше цілями ніж босом». Управління за цілями має замінити управління напором і спонукання, а контроль повинен бути більше самоконтролем, ніж контролем зверху. Знання цілей свого підрозділу і організації допомагає менеджеру спрямовувати свою діяльність. Третя управлінська функція управління працівниками і роботою, на думку Дракера, полягала в тому, щоб ставитися до співробітників підприємства як до найбільш життєво важливого ресурсу фірми, підганяючи роботу під робітників, надавати їм більше можливості контролювати свою роботу, зберігати цілісність роботи.

У той час як Дракер був зосереджений насамперед на практичних аспектах управління, інші продовжували йти далі до осмислення процесу управління, щоб вийти на теорію.

Г. Кунц і С. ОДоннелл визначили управління як функцію робити речі за допомогою інших. Вони розвинули поняття Файоля про універсальність менеджменту і спробували у своїй роботі представити концептуальні рамки для розглядів принципів менеджменту. Дані учені виділили наступні функції менеджменту: планування, організація, укомплектування персоналом, керівництво і контроль.

Планування є функція, яка включає вибір серед варіантів цілей підприємства, політики, процедур, і програм. Організація є створення за допомогою влади і засобів координації зв'язків між людьми, спрямованих на виконання спеціалізованих завдань для досягнення цілей підприємства. Укомплектування персоналом охоплює вербування, відбір, навчання, підтримку і відставку адміністраторів. Керівництво є ті дії, які пов'язані з управлінням та контролем підлеглих. Контроль складається з вимірювання та виправлення дій підлеглих, щоб упевнитися, що цілі підприємства і плани реалізовані. Вони підкреслювали, що кожна з цих функцій вносила внесок в організаційну координацію. Проте, координація не була окремою функцією безпосередньо, а була результатом ефективного використання п'яти базисних організаторських функцій.

Разом з тим, Г. Кунц і С. ОДоннелл запропонували ряд принципів кожної функції: в організації, наприклад, був принцип паритетності влади і відповідальності, принцип єдності команди; в плануванні, принцип стратегічних чинників; тощо. Вони бачили в принципах і системному підході складову частину загальних знань про менеджмент.

Розглянуті трактування підтримав Д. Макфарланд, який інтерпретував управління як процес об'єднання ресурсів для досягнення організаційних цілей. Управління виконувалося керівником, який був членом організації з рангом, статусом і владою, що дозволяє йому планувати, організовувати, керувати і контролювати роботу інших. Підхід Макфарланда виділив важливість стратегічних і тактичних чинників в ухваленні рішень, встановленні цілей.

У ретроспективі процесний підхід був спробою ідентифікувати управління як самостійну інтелектуальну діяльність універсальну за своїм характером. Пошук йшов в напрямку визначення певної суми знань, які будуть викладені через принципи, що дозволить створити загальну філософію або теорію менеджменту. Потреба в теорії була очевидна: більш широкі ринки, удосконалена технологія, широко поширене використання фахівців, більш заплутані організаційні форми вимагали більш точний спосіб вирішення людських і соціальних проблем. Основні технічні, людські, і організаторські проблеми ранньої системи виробництва все ще мали місце, але більш актуальною проблемою були менеджерські здібності і таланти, які могли б ефективно управлятися з збільшуються масами ресурсів у зростаючій кількості комерційних, урядових, та інших типах організацій. Відповіддю на ці питання був пошук єдності через процес.

Основні риси сучасного менеджменту: відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів; використання в управлінні системного та ситуаційного підходів; визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації; демократизація управління; визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура; орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію; вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація; сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності.

3. Зарубіжний досвід управління

Зарубіжний досвід менеджменту. У світі існують різні моделі менеджменту, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. В першу чергу це пов'язано з особливостями корпоративної культури різних народів. Як відомо, характер ділових взаємин людей – головний чинник у менеджменті. Разом з тим, є історично сформовані класичні моделі менеджменту (американська і японська), що істотно відрізняються від усіх інших.

Японська система менеджменту – одна з найефективніших у світі. Її головна перевага у вмінні працювати з людьми. Японський менеджмент орієнтується на групову форму організації праці. Використовується механізм колективної відповідальності, при якому члени групи беруть участь у прийнятті управлінських рішень і несуть однакову відповідальність за їх реалізацію. Інформація про справи фірми, її плани доводиться до всіх співробітників. Практикується активне залучення (на добровільній основі) працівників до вирішення технологічних і економічних проблем.

Звідси причетність до результатів роботи, тісний контакт керівництва, різних служб і працівників. Менеджер завжди на виробництві, серед співробітників. Пропозиції та скарги співробітників розглядаються негайно. Велике значення на японських фірмах приділяється науково-технічному прогресу. Діє система управління продуктивністю і якістю роботи, при якій обов'язково визначається винуватець браку. На фірмах створюються «гуртки якості», завдання яких – підвищення ефективності та якості виробництва на рівні цехів, дільниць і робочих місць. Матеріально і морально стимулюється активна участь кожного працівника в діяльності гуртків якості. В результаті, за опублікованими даними, кількість раціоналізаторських пропозицій в Японії в кілька разів більше, ніж в США. Існує правило: кожна прийнята раціоналізаторська пропозиція має бути реалізована.

Особлива увага приділяється систематичній підготовці та перепідготовці кадрів, вихованню відданих фірмі працівників. Кожен працівник вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, причому у позаробочий час. Для підвищення кваліфікації використовується практика регулярного (1 раз в 3-4 роки) переведення працівника на іншу посаду в інший підрозділ фірми (з урахуванням думки працівника). Японці вважають, що тривале перебування працівника на одному місці знижує рівень відповідальності, призводить до втрати інтересу до роботи. Японські менеджери у своїй роботі надають особливого значення соціальній політиці. Гордість за свою країну, турбота про свій народ є пріоритетним завданням у діяльності японських компаній.

Досвід менеджменту в США

Ця країна має багатющий досвід менеджменту. Американські менеджери завжди відзначалися високими діловими якостями. Гранично коротко суть американської моделі менеджменту можна виразити одним словом – індивідуалізм.

Багато в чому це пов'язано з історією США, які, на відміну від більшості великих країн, були утворені лише в XVIII ст. Імігранти та їх нащадки сформували в американському суспільстві психологію людини, яка, щоб вижити в нових для себе умовах існування, змушена була сподіватись тільки на себе. Тому не випадково в ділових питаннях американці традиційно віддавали перевагу ставити питання справи на перший план, часом навіть на шкоду нормальним людським стосункам. Необхідно підкреслити, що цей стиль більше характерний для старшого покоління менеджерів, що віддають перевагу авторитарному (заснованому на безумовному підпорядкуванні владі керівника) стилі управління. Після другої світової війни Японія, що швидко відновила свою економіку, зуміла випередити США за зростанням продуктивності праці, якості і надійності продукції. Основою успіхів японців стала ефективна система менеджменту. Необхідно віддати належне американським менеджерам, які зробили все можливе, щоб вивчити передовий японський досвід управління.

Тому в даний час в США досить типовою є ситуація, коли менеджери називають своїх підлеглих колегами, гравцями однієї команди. Сучасні, особливо молоді менеджери схильються до більш людського, демократичного стилю управління, виділяючи серед життєвих цінностей в першу чергу ділові, добрі, людські зв'язки з колегами.

Для зростання ефективності роботи керівних кадрів, систематичного оновлення їх професійних знань у США широко використовуються різні курси підвищення кваліфікації, що діють переважно при університетах.

У всьому комплексі діяльності корпорацій по найбільш раціональному використанню кадрів менеджерів однієї з найважливіших задач є оцінка можливостей кожного працівника, виявлення так званого управлінського потенціалу, яким володіє компанія. Оцінка можливостей працівника є однією з найскладніших проблем, оскільки роботу службовця можна оцінити лише з точки зору виконання ним своїх поточних обов'язків.

Американські менеджери, особливо молоді, прагнуть просунутися службовими сходами і не приховують цього. Рідко хто з сучасних американських менеджерів переконаний в тому, що просування по службі відбувається виключно в силу його особистих заслуг. Зазвичай це наслідок оптимального поєднання ділових якостей та вміння працювати в команді.

В цілому можна сказати, що сучасні американські менеджери задоволені своїм життям. Цікава, напружена праця в поєднанні з гідною зарплатою робить їх життя повноцінним. Втрата роботи у американців асоціюється з втратою свободи, тобто головної життєвої цінності.

Ринкова економіка в силу дії факторів нестабільності і підвищеного ризику об'єктивно передбачає постійне вдосконалення процесу виробництва. Саме цій меті відповідає менеджмент – наука про раціональну організацію та управління виробництвом. Моделі менеджменту в Японії і США найбільш відомі і істотно відрізняються один від одного. Проте використання різних підходів до управління виробництвом не перешкоджало створенню в цих країнах ефективної економіки. Багатий зарубіжний досвід менеджменту необхідно використовувати в Україні з відповідним урахуванням особливостей країни.

4. Особливості розвитку управлінської науки в Україні

Одним із її основоположників є Михайло Іванович Туган-Барановський (1865–1919 рр.), всесвітньовідомий учений, який займався проблемами економічної психології, соціальної, мікро та макроекономіки, навчався у Харківському університеті та отримав вчений ступінь кандидата природничих наук. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію у Московському університеті з теми «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. У 1898 р. захистив докторську дисертацію і до 1917 р. працював приват-доцентом, а згодом професором Московського університету та Петербурзького політехнічного інституту. З 1917 р. року він обіймає посаду міністра фінансів у Центральній Раді в Україні, після цього певний період займався кооперативним рухом та

науково-організаційною діяльністю. Зокрема, за його активної участі було створено Українську академію наук, у структурі якої вперше було виокремлено відділення соціально-економічних наук та розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

Значний внесок у науку управління зробили інші українські науковці: М. П. Яснопольський (1846–1937 рр.) обґрунтував теорію місцевого самоврядування; Є. Є. Слупський (1880–1946 рр.) – засновник математичного моделювання економічних та управлінських процесів; В. Б. Антонович (1844–1908 рр.) та М. П. Драгоманов (1841–1895 рр.) – вивчали державний устрій Київської Русі.

Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

1 період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

2 період (1921–1928 рр.). Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

3 період (1929–1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, приділялась увага вдосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

4 період (1946–1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

5 період (1965–1975 рр.). Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

6 період (1975–1988 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7 період (від 1985 р. і до нині). Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять під етапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д) початок та розвиток ринкових реформ (цей під етап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

Перелік літератури:

1. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. – К.: Кондор-Видавництво, 2017. — 344 с.

2. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту/ О.І.Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015.-139с.

3. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с.

Додаткова інформація:

Таблиця 1.

Наукові школи і напрямки їх методичних розробок

Роки	Головні проблеми економіки і менеджменту організацій	Наукові школи і підходи	Головні напрямки методичних розробок
1890-1935	Ефективне функціонування великих організацій	Науковий менеджмент і класична школа	Методи раціоналізації праці і виробництва, формування ієрархічних структур менеджменту
1936-1955	Максимізація випуску продукції й ефективності	Школа людських відносин і поведінкових наук	Методи удосконалення праці й мотивація працівників
1956-1970	Посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	Кількісний і системний підхід	Дослідження операцій, моделювання, економіко – математичні методи, системний аналіз
1971-1985	Посилення конкурентного статусу на ринках і ефективної реалізації цілей організації	Ситуаційний підхід	Методи стратегічного планування і керування, методи керування інноваціями
1986-90-і	Адаптація до зростаючого і змін, що прискорюються, і максимальне використання потенціалу організації	Нові підходи, що формуються і теорії змін в організаціях	Методи керування організаційними змінами, культура організації, лідерство

Школи управління	Уявлення про об'єкт управління	Головна складова об'єкта	Внесок у методологію управління	Період	оцінка ефективності	Представники
Школа наукового управління	Виробничий процес	Трудовий процес, робітник як виробничий фактор	Розробили методи аналізу робочого часу і робочих рухів. Використання нормування праці. Стимулювання для підвищення ефективності праці.	1885-1920	Зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації	Тейлор, Форд, Гантт
Адміністративна або класична школа	Підприємство	Управлінський процес	Розглянули принципи управління, описали функції управління. Розглянули модель лінійної і штабної організаційної структури управління. Підкреслили необхідність систематизованого підходу до управління всією організацією.	1920-1950	Рентабельність виробництва	Файоль, Емерсон, Вебер, Урвік
Школа людських відносин і поведінських наук	Підприємство як соціальна система	Людський фактор, як соціальний фактор	Розробили соціально- психологічні інструменти для управління. Використовували соціально - психологічні прийоми в управлінні людськими відносинами.	1930-2003, 1950-2003	Підвищення ефективності діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників	Мейо, Маслоу, Фолетт, Герцберг,
Школа науки управління		Процес управління	Методи моделювання, розробка управлінських рішень	1950-...	Ефективність процесу управління	
Процесний підхід	Сукупність суб'єкта і управління	Виробничий і управлінський процес	Методологія практикування автоматизованих систем управління	1920-1950	Ефективність управління в цілому	Файоль
Системний підхід	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро і макросередовищі	Розроблені універсальні поняття і методи дослідження об'єктів з урахуванням цілостності, взаємозв'язку елементів зовнішнього внутрішнього середовища, розроблення методології стратегічного управління	1950-2003	Розробка і реалізація глобальної стратегії підприємства	Ричард Джонсон,
Ситуаційний підхід	Підприємство в мікро і макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкта	Операційний підхід до аналізу і розробки рішень	1960-...	Критерії глобальної оптимізації	Пітер Друкер, Сталкер

ТЕМА 2. ПОНЯТТЯ І СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Розвиток підприємство : сутність і види.

2.2. Основні організаційні теорії : Класична організаційна теорія. Теорії організаційної поведінки. Теорія інститутів та інституційних змін. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія. Тектологія О. Богданова. Ноосфера В. І. Вернадського.

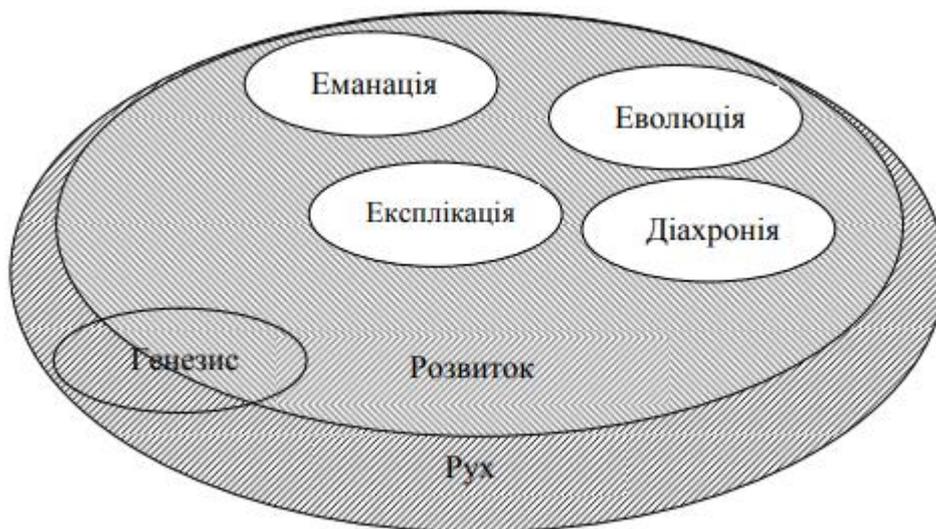
1. Розвиток підприємство : сутність і види.

Поняття розвитку в сучасній науці знайшло значне відображення і має глибоке, хоча й не повністю узгоджене філософське обґрунтування. Перші еволюційні та стрибкоподібні уявлення щодо розвитку як зміни частини буття зустрічаються ще в роботах Анаксимандра, Емпедокла та Демокрита. Аристотель запропонував розуміти розвиток як певний принцип, згідно з яким сутність явища є елементом, що є необхідним в системі цілого. Надалі розуміння розвитку конкретизувалося, зокрема в німецькій класичній філософії. Удосконалення науки і виникнення теологічного світогляду у середні віки призвело до виникнення різних термінів, які є близькими до категорії розвитку, певним чином синонімічними, характеризуючи окремих тип розвитку або розвиток щодо певних об'єктів, але все ж таки є не тотожними, і тому потребують пояснення щодо своєї суті. Разом із поняттям розвитку (а іноді і замість нього) використовуються поняття експлікації, генезису, еволюції, еманції, діахронії. Експлікація (розгортання) – це прояв частин даності, які через цей прояв отримують певну самостійність та можуть бути розрізнені один від одного. Поняття експлікації більшою мірою використовувалося в теології як вираження саморозгортання Абсолюту, але воно знайшло відображення й в суто філософських ідеях (наприклад, у Лейбніца). Останнім часом поняття експлікації значно розширилося і переважно втратило свій філософський зміст саморозгортання Абсолюту або буття, наприклад в, і тому може використовуватися тільки для конкретизації певного типу розвитку, який зумовлений винятково внутрішніми якостями суб'єкту розвитку, причому в кожний етап часу суб'єкт розвитку зберігає свою єдність із первісним станом. Тобто фактично, поняття розвитку є ширшим, оскільки може бути викликано не тільки внутрішніми якостями суб'єкту, але й певним зовнішнім імпульсом.

Поняття еманції ввів Плотін для пояснення виникнення світу шляхом розповсюдження певної первісної енергії Абсолюту, і конкретизував, що по мірі віддалення від першопричини стан буття погіршується. У подальшому поняття еманції поширилося у фізиці і втратило в загальнонауковому контексті свій зв'язок із розвитком, зберігаючи його тільки в філософії (неоплатонізм, гностичизм). На сьогоднішній день поняття еманції обґрунтовано можна віднести тільки до ідеалістичних напрямів в філософії, воно використовується в фізиці, а в інших галузях знань широкого застосування не знаходить. Поняття еволюції первісно є близьким за змістом до поняття експлікації (лат. *Evolutio* – розгортання), близьким до поняття розвитку і визначається як безперервні поступові кількісні зміни, які відповідно до діалектики переходять в якісні. У той же час, як на то вказує В. Феллер, деякі автори, наприклад Е. Трельч, пропонують розділяти поняття розвитку та еволюції за галузями знань. Однак, він принципово їх не розділяє за змістом і відносить поняття розвитку до сфери історії та філософії, а поняття еволюції – до біології та техніки. На сьогоднішній день фактично, характеризуючи розгортання в різних формах та певні зміни, поняття еволюції в загальнонауковому контексті використовується частіше, ніж поняття експлікації, іноді, навіть рівноцінно до поняття розвитку. Однак, варто зазначити, що повністю прирівняти поняття розвитку та еволюції не можна, оскільки еволюція характеризує тільки один з можливих типів розвитку – певні поступові зміни, а існують розглянуті ще в Античній філософії й трансформістські зміни, тобто поняття розвитку є ширшим. Іноді замість розвитку використовується поняття генезису, яке походить з давньогрецької мови і визначається як виникнення або процес формування. Розділити розвиток та генезис можна на підставі визнання буття того об'єкту, до якого використовуються ці поняття. Поняття генезис характеризує стан «дооб'єкта», тобто того, що

існувало до визнання об'єкта і спричинило його формування. Але поняття генезису не можна вживати, характеризуючи подальші зміни вже сформованого об'єкту (точніше, можна використовувати, але стосовно «після-об'єкту», причиною формування якого стануть зміни об'єкту). У той же час поняття розвитку охоплює як процес становлення об'єкту, так і його подальших змін. Але принципово розвиток конкретного об'єкту починається із його визнання і не може існувати до того, тобто розвиток «дооб'єкту» існує і приводить до формування об'єкту, але розвиток об'єкту не може існувати до існування самого об'єкту. Тобто фактично розвиток включає генезис, але ці поняття мають дещо різну об'єктну приналежність: розвиток, якщо не конкретизувати об'єкт, характеризує і його становлення, і його подальші зміни, а генезис характеризує тільки становлення об'єкту. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що поняття розвитку та генезису перетинаються, але стосовно конкретного об'єкту розвиток не повністю включає його генезис. Специфічним видом розвитку є діяхронія, яка представляє собою історичну послідовність розвитку мовних явищ. Слід зазначити, що за порядком словоформування (dia (через)+chronos (час)) принципово діяхронія має більш широкий смисл, ніж той, з яким вона вживається в лінгвістиці, але поширення в інших галузях науки діяхронія як поняття, що характеризує певні зміни, не знайшло.

Слід вказати на співвідношення між поняттями розвитку та руху, оскільки сукупність змін суб'єкта породжує його певний рух (звичайно, не в фізичному, а в характеристичному смислі). Рух є більш широким поняттям, яке охоплює поняття розвитку. У той же час всякий розвиток є рухом, оскільки він представлений змінами, тобто рухом суб'єкту у характеристичному смислі. Але не всякий рух є розвитком, тому що для руху існуючі умови розвитку не є обов'язковими і їхнє порушення приводить до відмови у визнанні змін або руху розвитком. Більш детально розбіжності між рухом та розвитком представлені в. Співвідношення між розглянутими поняттями представлено на рис. 1.



2.1. Співвідношення між поняттями розвитку

Поняття еманачії, еволюції, експлікації та діяхронії повністю входять до поняття розвитку, оскільки фактично представляють собою його різні типи, або використовуються сумісно, або замість поняття розвитку в окремих галузях знань. Поняття руху є більш широким, оскільки не передбачає виконання певних розглянутих умов, які є обов'язковими для розвитку, наприклад, умови єдності та вдосконалення.

Слід підкреслити, що на рис. 2.1 показано тільки співвідношення поняття розвитку із іншими поняттями – ієрархічне та змістовне. Співвідношення між поняттями еманачії, еволюції та діяхронії не розглядалися, тому відсутність перетинання відповідних контурів на рис.2.1 не можна сприймати як відсутність понятійних зв'язків між відповідними поняттями, оскільки такі зв'язки свідомо не розглядалися. У той же час зрозуміло, що всі розглянуті поняття включаються до поняття руху.

Оскільки категорія розвитку є достатньо складною, причому як на загальнонауковому рівні, так і в галузі економіки, представляється доцільним розглянути критерії систематизації розвитку та його різноманітні типи. Типологію розвитку підприємства пропонується здійснювати за двома групами критеріїв. Перша група критеріїв належить до розвитку взагалі – як міжнаукового, філософського і навіть загальнонаукового поняття. І тому такі критерії вважаються загальнонауковими. Така група критеріїв є достатньою мірою розробленою. Друга група критеріїв належить саме до підприємства як об'єкта розвитку.

Систематизацію розвитку представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Систематизація розвитку

Критерій систематизації	Види розвитку	Характер критерію
Характер змін	Екстенсивний (еволюційний) та інтенсивний (трансформістський)	Загальний
Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний та ендогенний	Загальний
Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний та загальний	Загальний
Форма	Прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний	Загальний
Представлення суб'єкту розвитку	Прожективний, непрожективний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
Виділення вектору розвитку	Векторний, квазі-хаотичний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Кількісна характеристика змін	Прогресія, дегресія, пульсація та незмінність	Спеціальний (розвиток підприємства)

Залежно від джерела або першопричини виділяють розвиток екзогенний та ендогенний. Іноді екзогенний розвиток, тобто такий, який визначається зовнішніми відносно об'єкту, що розвивається, причинами, вважають несправжнім.

У той же час така точка зору є неоднозначною, оскільки само поняття розвитку не конкретизує необхідне джерело або рушійні сили змін, що відбуваються. Ендогенним є такий розвиток, джерело та першопричина якого знаходиться всередині об'єкта або системи, що розвивається. Зазвичай, рушійною силою ендогенного розвитку є протиріччя всередині об'єкта розвитку, виникнення й поширення яких приводить до його якісних змін. Для екзогенного розвитку основою також може бути протиріччя, але це протиріччя знаходиться поза межами об'єкта розвитку – у зовнішньому середовищі або між об'єктом та зовнішнім середовищем. Залежно від складності об'єкта розвиток може бути індивідуальним та загальним.

Індивідуальний розвиток в науці – це розвиток окремої істоти або окремого неподільного об'єкта, причому, звичайно, що неподільність об'єкта розглядається не з критерію атомарності: сам об'єкт може мати складну структуру, але його окремі частини не формують цілісності на рівні об'єкта. Поняття загального розвитку використовується стосовно складної системи – фізичної, біологічної або соціальної. Розвиток може мати різні форми: бути прямолінійним, драбинно-поступальним, ламаним, хвилеподібним, спіралеподібним тощо. Форма розвитку визначається характером змін, інтенсивністю у часі, періодичністю змін та їхньою повторюваністю. Причому зрозуміло, що мається на увазі саме повторюваність, а не циклічність. Загальна систематизація типів розвитку є необхідно докладною, однак до існуючих загальних критеріїв розвитку представляється можливим

додати ще один, який, однак, виникатиме тільки у разі виділення тавідокремленням суб'єкта та об'єкта розвитку.

Тобто тоді, коли розвиток об'єкта буде викликаний, принаймні частково, не тільки його внутрішніми властивостями, потенціалом розвитку, який закладений в самому об'єкті розвитку, саморозвитком, але певним зовнішнім одиничним або періодичним імпульсом або впливом. Розвиток щодо представлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі і його зміни може бути прожективним та непрожективним. Такий розподіл розвитку спирається ще на ідеї Платона щодо світу речей та світу ідей, які стали основою розвитку Європейського світогляду і значним чином вплинули на розвиток планування, фактично зробивши його основою в управлінні. Суть прожективного розвитку полягає у тому, що самим змінам об'єкта розвитку передують формування представлення майбутнього його стану у суб'єкта розвитку (у свідомості, якщо суб'єктом розвитку виступає людина або група людей), яке надалі проектується на об'єкт розвитку у кожний момент часу, дозволяючи нівелювати можливі відхилення реального стану об'єкта в процесі розвитку від представлення такого стану. Тобто за умов прожективного підходу до розвитку передбачається, що об'єкт розвитку перейде від свого поточного стану до певного представленою та описаного майбутнього через сукупність заздалегідь визначених змін.

Причому автентичність реального стану та «уявленого стану» забезпечується використанням «критеріїв істини» – кількісно та якісно виражених ознак або характеристик об'єкта розвитку. На відміну від прожективного розвитку непрожективний розвиток спирається на ідеї східної та китайської філософії і передбачає зміни об'єкта розвитку без створення конкретного попереднього образу змін, спираючись на найкращий з можливих варіантів його змін, який визначається співвідношенням внутрішніх якостей об'єкта та очікуваних змін у зовнішньому середовищі. Дещо спрощуючи сутність кожного з прожективного та непрожективного розвитку, слід зазначити, що перший може ще бути названий цілеплановим, оскільки його використання передбачає встановлення чітко визначеної цілі та плану дій з її досягнення.

Другий є ситуативним, оскільки його наявність не передбачає заздалегідь визначених дій, а спирається на інтуїцію (якщо говоримо про характер або інструменти впливу суб'єкта розвитку), найкраще використання минулого стану об'єкта розвитку та очікувані зміни у зовнішньому середовищі. Конкретизація поняття розвитку до такого об'єкта як підприємство дозволяє запропонувати такі критерії класифікації його розвитку як виділення вектора розвитку, кількість виділених векторів, комплексність змін, кількісна характеристика змін. Розвиток сам по собі, як вже було розглянуто, потребує певного цільового руху.

Тому розвиток підприємства за виділенням вектору розвитку може бути векторним або квазіхаотичним. Під вектором розвитку пропонується розуміти сукупність безперервних послідовних змін стану об'єкта розвитку за умов збереження його єдності та цілісності, які обмежені певними обов'язковими умовами або надцілями. Векторний розвиток передбачає наявність та конкретизацію вектора розвитку у формі цілей або надцілей. Квазі-хаотичний розвиток здійснюється без формалізації вектора розвитку. Навіть при квазі-хаотичному розвитку підприємства такий вектор існує, але він або знаходиться поза межами суб'єкта розвитку, або не конкретизується в системі управління підприємством.

Якщо розвиток є векторним, то за кількістю виділених векторів розвитку пропонується виділити одновекторний, багатовекторний та фронтальний розвиток. Одновекторний та багатовекторний розвиток передбачають наявність відповідної кількості векторів. Під фронтальним пропонується розуміти такий розвиток підприємства, при якому виділяється декілька векторів, які є односпрямованими або, як мінімум, несуперечливими, і охоплюють різні функціональні підсистеми підприємства або його поведінку на різних ринках.

За критерієм комплексності змін пропонується розрізняти однопроектний, односферний, багатосферний та холічний розвиток підприємства. Однопроектний розвиток підприємства передбачає виконання одного окремого проекту, який спрямований на вирішення окремого завдання, що суттєвим чином не вплине на діяльність підприємства в цілому. Безумовно, реалізація такого завдання може привести до формування певних змін в діяльності

підприємства, однак, в цілому підприємство в більшості випадків суттєво не зміниться. Односферний та багатосферний розвиток підприємства пов'язані, відповідно, із одним або декількома видами його діяльності або функціональними підсистемами. Односферний розвиток може включати декілька різноспрямованих або односпрямованих проектів розвитку, які, однак, знаходяться в межах однієї сфери діяльності підприємства – виробництва, фінансової сфери, соціальної сфери тощо. Багатосферний розвиток передбачає зміни одночасно або послідовно в декількох сферах діяльності підприємства. Холічний розвиток означає розвиток підприємства в цілому, коли навіть за умов збереження цілісності підприємства та його єдності наступний його стан значним чином відрізняється від попереднього. Причому найбільш ймовірно, що, така відмінність буде мати не тільки кількісний, але й якісний характер.

До характерних рис підприємства належить циркуляція капіталу та формування певного результату діяльності – продукції в натуральному та вартісному вимірниках, а також прибутку. Тому зважаючи на синонімічність поняття розвитку і поняття зростання, одним з критеріїв розвитку підприємства слід назвати зміну масштабу діяльності або кількісну характеристику змін. За критерієм кількісної характеристики змін можна виділити такі типи зростання як прогресія, дегресія, пульсація та незмінність. Ці типи розвитку характеризують зміну масштабу діяльності підприємства. Відповідно до того, що певні ознаки підприємства та показники, що їх характеризують можуть бути визначені як стимулянти, а певні – як дестимулянти, зрозуміло, що прогресія відповідає збільшенню показників-стимулянтів, які характеризують певні риси або ознаки діяльності підприємства, та зменшенню показників-дестимулянтів. Дегресія на відміну від прогресії відповідає зменшенню показників-стимулянтів та збільшенню показників-дестимулянтів. Пульсація відповідає послідовним періодичним коливанням стану підприємства у формі позитивних та негативних змін. Незмінність означає постійність кількісних показників стану підприємства. Слід підкреслити, що дегресія та незмінність є також типами розвитку, тому що негативні зміни або відсутність жодних змін, що можуть бути кількісно вимірені, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами. Оскільки розвиток передбачає якісні зміни (за наявності інших умов та ознак), то принципово й зменшення масштабу діяльності теж можна вважати за певних умов розвитком підприємства.

Таким чином, розвиток є найбільш широким поняттям, яке включає поняття еволюції, еманации, діахронії, експлікації та частково генезису. У той же час розвиток входить до поняття руху. У контексті розвитку «організації» використовують поняття «організаційний розвиток».

Аналіз підходів до тлумачення поняття «організаційний розвиток» проведемо з допомогою табл. 2.2.

Проведені нами дослідження дозволяють стверджувати, що організаційний розвиток – це:

- плановий довгостроковий процес направлений на визначення цілей, організацію діяльності, мотивацію і контроль (за потреби проведення коригувань);
- процес, що ґрунтується на системному підході та пов'язує потенціал організації з її технологією, структурою та менеджментом;

Таблиця 2.2

Тлумачення поняття «організаційний розвиток»

Тлумачення поняття	Автор, джерело
Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією	У. Френч, С. Белл,
Розвиток організації – довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі,

Організаційний розвиток – ціленаправлена робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління	Р. Бекхард,
Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей	Г.Л. Ліппіт,

– процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання різних теорій та наукових досліджень (включаючи біхевіоризм);

– процес, в ході якого здійснюють організаційне проектування, за потреби з залученням консультантів;

– процес навчання, який передбачає перепідготовку персоналу і є одним із засобів формування організаційної культури.

До найбільш поширених заходів з організаційного розвитку Р.Л. Дафт відносить:

– створення команд і спеціальних груп, що сприяє згуртуванню працівників і успіху організації;

– встановлення і зміцнення зворотного зв'язку за допомогою інформування працівників-респондентів про результати проведених опитувань (щодо психологічного клімату в організації, участі в управлінні, проблем керівництва і згуртованості груп);

– міжгрупова діяльність – неформальні зустрічі й семінари по ефективній взаємодії груп і відділів, які виконують спільні завдання;

– консультаційна діяльність;

– використання символів лідерства, що дозволяє менеджерам вивчити необхідні прийоми для здійснення змін організаційної культури.

Розвиток організації обумовлений наступними факторами:

– змінами зовнішнього середовища;

– змінами у внутрішній структурі організації, які зумовлені змінами вимог ринку, зовнішнього середовища, параметрів «входу» організації, переходом до нової організаційної структури, нової технології, зміною мотивації працівників і т. д.

Розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу та переході на нові наукові підходи і принципи організації виробництва та управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні закони, на яких ґрунтується розвиток організації

Закон	Сутність закону
Закон онтогенезу (розвитку)	Кожна матеріальна система намагається досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх чи частини етапів свого життєвого циклу
Закон композиції і пропорційності	Кожна матеріальна система намагається зберегти в своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), які знаходяться в заданому співвідношенні і заданому підпорядкуванні (пропорційності)
Закон самозбереження	Кожна матеріальна система намагається зберегти себе (вижити) і мобілізує для цього весь свій потенціал (ресурс)
Закон конкуренції	Об'єктивний процес вимивання організацій неспроможних утримувати конкурентні позиції на ринках товарів чи послуг

Управління організаційним розвитком тісно пов'язане з врахуванням дії розглянутих законів, а їх знання дозволяє вибирати найефективніші способи досягнення намічених цілей.

2.2. Основні організаційні теорії

Класична організаційна теорія

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на: - вивчені анатомії організації; - її

формальній структурі; - розподілі праці та спеціалізації; - використанні ієрархії у побудові організації. В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо. Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища. В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А.Файоля та М.Вебера.

Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації. Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А.Файоль у книзі "Загальна промислова адміністрація" (Париж, 1916). Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер ("Теорія соціальних та економічних організацій", 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;

"дух формальної безособовості" - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;

підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Теорії організаційної поведінки

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.

Теорія інститутів та інституційних змін

Дуглас Норт – відомий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки, основоположник кліометрії – окремої галузі економічної науки, що досліджує нову економічну історію. Ним обґрунтована й новітня методологія вивчення сучасних економічних процесів, а також теорія інститутів та інституціональних змін. За Нортоном, ринок – це складне і неоднозначне соціально-економічне явище, що являє собою певну структуру, якою охоплюються різні інституції: закони, правила гри і, що найбільш важливо, встановлені кодекси поведінки, типи відносин і зв'язків.

Інститут – це набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідуумів в інтересах максимізації багатства; це – розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують і організують їхню взаємодію. Усі разом вони утворюють спонукальну структуру суспільств і економік. Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями, коли перші визначають правила гри, а другі є “гравцями”. Нові інститути, вважає Норт, з'являються лише тоді, коли суспільство передбачає можливість одержання прибутку, який вже не може бути отриманий в умовах існуючої інституціональної системи. Іншими словами, якщо виробничі фактори дають можливість збільшення доходів, а інституціональні фактори цьому перешкоджають, тоді є надзвичайно великі шанси виникнення в суспільстві нових інститутів.

У своїх роботах учений показав, що організаційні фактори відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів, що, у свою чергу, суттєво впливає на розвиток економіки. Технічні ж зміни й інші фактори економічного розвитку, що вважаються важливими, розглядаються як недостатні: будучи складовими процесу зростання, вони самі по собі не можуть його пояснювати. Тому головним ключем економічного зростання є насамперед ефективна організація економіки.

Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Прихильники даної теорії (часто називають природним відбором) стверджують, що навколишнє середовище вибирає ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для неї, тобто остання розвивається так, щоб краще відповідати першій своїми характеристиками. При цьому життєвий цикл організації має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості та занепаду (відмирання). Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, яка отримує на вході ресурси і забезпечує результат для певних споживачів.

З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш ймовірна зміна, за думку прихильників розглянутого підходу, - смерть. Причина криється в нездатності нових організацій знайти або створити свою нішу. Виживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, його критеріям відбору.

Тектологія О. Богданова

Будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Це значить: усяку людську діяльність - технічну, суспільну, пізнавальну, художню - можна розглядати як деякий матеріал організаційного досвіду і досліджувати з організаційної точки зору. Загалом, весь процес боротьби людини з природою, підпорядкування і експлуатації стихійних її сил є не що інше, як процес організації світу для людини, в інтересах його життя і розвитку. Такий об'єктивний сенс людської праці.

Залишається тільки ще діяльність руйнівна. Якщо її розглядати безпосередньо і відособлено, то її функція є дезорганізуюча. Але більш повне дослідження показує, що і вона є результат зіткнення різних організаційних процесів. Якщо люди вбивають і їдять тварин, то вони дезорганізують інші життєві системи, щоб організувати їх елементи в складі

свого власного тіла. Якщо вони винищують хижаків, то тому, що знаходять в них дезорганізують сили і, усуваючи їх, тим самим організують свою життєву середу в своїх інтересах. Якщо суспільства, класи, групи руйнівню стикаються, дезорганізують один одного, то саме тому, що кожен такий колектив прагне організувати світ і людство для себе, по-своєму.

Це результат окремо, відособленості організуючих сил, результат того, що ще не досягнуті їх єдність, їх загальна, струнка організація. Це боротьба організаційних форм. Отже, всі інтереси людства - організаційні. А звідси випливає: не може і не повинно бути іншої точки зору на життя і світ, окрім організаційної. І якщо це ще не зізнається, то тільки тому, що мислення людей досі не вибилося цілком з оболонок фетишизму, оповита його на шляху розвитку.

Повна неорганізованість - поняття без сенсу. Це по суті те ж, що голе небуття. У ній треба прийняти відсутність усякого зв'язку; але те, в чому немає ніякого зв'язку, не може представляти ніякого опору нашому зусиллю, а тільки в опорі ми дізнаємося про буття речей; отже, для нас тут немає ніякого буття.

І мислити абсолютну незв'язність можна тільки словесно, ніякого реального, живого представлення в ці слова вкласти не можна, тому що абсолютно нескладне уявлення зовсім не є представлення і взагалі - ніщо. Так, виходячи з фактів і з ідей сучасної науки ми неминуче приходимо до єдино цілісного, єдино монистическому розумінню всесвіту. Вона виступає перед нами як безмежно розгортається тканину різних типів і ступенів організованості - від невідомих нам елементів ефіру до людських колективів і зоряних систем.

Всі ці форми - у їх взаємних сплетіннях і взаємній боротьбі, в їх постійних змінах - утворюють світовий організаційний процес, необмежено дробить в своїх частинах, безперервний і нерозривний в своєму цілому. Отже, область організаційного досвіду збігається з областю досвіду взагалі. Організаційний досвід - це і є весь наш досвід, узятий з організаційної точки зору, тобто як світ процесів організуючих і дезорганізуючих. Сама можливість наслідування - по суті вже достатній доказ того, що між стихійною організуючою роботою природи і свідомо-планомірної - людей немає принципового, непереходимим відмінності. Це достатній доказ принципової однорідності організаційних функцій людини і природи: ідіот не може наслідувати творчості генія, риба - красномовству оратора, рак - польоту лебедя; наслідування всюди обмежена рамками загальних властивостей, рамками однорідності; не може бути наслідування там, де немає нічого спільного. Але ще яскравіше і переконливіше виступає ця основна спільність там, де людина, не наслідуючи природі, виробляє такі ж організаційні пристосування, які потім знаходить і в ній пізнання. Різниця між «живий» і «мертвою» природою з організаційної точки зору воно зовсім не є «непереходимим», що воно є відмінність тільки в ступенях організованості. І ми бачили цілком паралельні організаційні поєднання по ту і іншу сторону цієї грані - процеси - «обміну речовин», «розмноження», «відновлення порушеної форми» в неорганічний мир і т. п. Найпоширеніший в природі метод збереження або відновлення рівноваг: періодичні коливання або «хвилі». Це як би загальна модель для незліченних процесів неорганічного світу - як безпосередньо спостережуваних, так і прийнятих наукою в силу теоретичної необхідності: хвилі у воді, звукові коливання повітря, теплові вібрації в твердих тілах, електричні - світлові і «невидимі», від герцевських до рентгенівських, а на іншому кінці всесвіту «обертання» небесних тіл можуть бути представлені як складні періодичні коливання ... Але ця модель настільки ж необмежено застосовна і в області життя: майже всі її процеси мають періодично коливальний характер. Такі пульс і дихання, робота і відпочинок кожного органу, неспання і сон організму. Зміна поколінь представляє ряд накладаються одна на іншу хвиль - справжній «пульс життя» в століттях, і т. п. «Механічна сторона життя» - це просто все те, що в ній пояснено. «Механізм» - зрозуміла організація, і тільки. Машина тому «не більше як механізм», що її організація виконана людь-, мі і, значить, принципово їм відома. І власне тіло «не простий механізм» для сучасної людини по тій же самій причині, по якій годинник для дикуна або немовляти - не мертва машина, а жива істота. «Механічна точка зору» і є єдина організаційна точка зору - в її розвитку, у її перемогах над розрізненістю науки. Тектологія повинна науково систематизувати в цілому організаційний досвід людства. Кожна людина зокрема, як ми

знаємо, володіє деякою часткою цього досвіду, не лише у своїй спеціальній галузі, але також - клаптиками та уривками - в дуже багатьох інших. Цю частку він так чи інакше систематизує, свідомо, а ще більше - несвідомо, і керується нею в найрізноманітніших випадках життя. Іншими словами, у кожної людини є своя, маленька і недосконала, стихійно побудована «Тектологія». У практиці і в мисленні він оперує «тектологічеські», сам того не підозрюючи, подібно до того, як обиватель говорить прозою чи, глянувши на годинник, встановлює астрономічну величину, крім свого відома і наміри. Але і цю буденну Тектологію аж ніяк не слід вважати просто індивідуальною. Людина отримує зі свого соціального середовища, через спілкування з іншими людьми, найбільшу частку свого досвіду, і особливо методів його організації, частку настільки велику, що його особистий внесок в порівнянні з цим представляє величину несумірно малу і до того ж величину залежну. Таким чином, і в буденному Тектології існують елементи, загальні для маси людей, якщо навіть не для всіх, елементи, так би мовити, загальноприйняті. З них ми часто будемо виходити в своєму аналізі; тепер же вкажемо на основний і найважливіший з них.

Це - мова - мова. Мова по суті своїй є процес організаційний, і притому універсального характеру. За допомогою неї організується всяка практика людей у їхній співпраці: за допомогою слова встановлюються загальні цілі та спільні кошти, визначаються місце і функція кожного співробітника, намічається послідовність дій і т. д. Але за допомогою мови організується і всі пізнання, все мислення людей: за допомогою слів досвід передається між людьми, збирається, концентрується; його «логічна» обробка має справу з словесними знаками. Мова - це первинний тектологічний метод, вироблений життям людства; вона, тому, живий доказ можливості Тектології. Загальну організаційну науку ми будемо називати «Тектологія». У буквальному перекладі з грецького це означає «вчення про будівництво». «Будівництво» - найбільш широкий, найбільш підходящий синонім для сучасного поняття «організація».

Ноосфера В. І. Вернадського.

З геніальною прозорливістю В. Вернадський передбачав науковотехнічну революцію ХХ століття з усіма її наслідками для біосфери. Саме в пізнанні закономірностей розвитку біосфери і лежить ключ до розумного природокористування. У наші дні особливу актуальність здобуває вчення В. Вернадського про перехід біосфери в ноосферу, що може послужити основою фундаментальних досліджень екологічних проблем. Вернадський ще у 1913 році зовсім виразно, коротко, надзвичайно цікаво і змістовно охарактеризував геохімічну діяльність людства. Він писав: "В останні століття з'явився новий фактор, що збільшує кількість вільних хімічних елементів, переважно газів і металів, на земній поверхні. Фактором цим є діяльність людини". Продовжуючи діяльність живої речовини, людина здійснює такі хімічні реакції, яких не було раніш на Землі. Виділяється в чистому вигляді залізо, олово, свинець, алюміній, нікель і багато інших хімічних елементів. Кількість металів, що добуваються і виплавляються людиною, досягає колосальних розмірів і зростає з кожним роком. Ще більш значний видобуток паливних корисних копалин. Ще більший вплив робить людина повною зміною образу Землі, що робиться ним в усе більших і більших розмірах у міру розвитку культури і поширення впливу культурного людства. Земна поверхня перетворюється у міста і культурну землю, і різко змінює свої хімічні властивості. Змінюючи характер хімічних процесів і хімічних продуктів, людина виконує роботу космічного характеру. Вона з кожним роком є усе більш значним фактором у мінеральних процесах земної кори і мало - помалу змінює їхній напрям" (В.І.Вернадський).

В. Вернадський наполегливо підкреслював зв'язок планетних і космічних процесів. Він писав: "У нашому сторіччі біосфера одержує зовсім нове розуміння. Вона виявляється як планетарне явище космічного характеру. Людство як жива речовина нероздільно пов'язане з матеріальноенергетичними процесами визначеної геологічної оболонки Землі - з її біосферою. Воно не може фізично бути від неї незалежним на жодну хвилину". Тут очевидне прагнення

наукової думки знайти єдність природних і соціально-історичних процесів, побачити і проаналізувати хід взаємного впливу.

У цих цілях Вернадський виділив особливий етап у розвитку біосфери, зв'язаний із соціальною діяльністю людини. Геологічна роль людини недооцінювалася вченими. Вернадський виявив деякі геохімічні і загальногеологічні закономірності діяльності людини на планеті. Він зовсім справедливо пов'язував геологічну міць людства з технічним і промисловим прогресом: "Вся історія техніки показує нам, як поступово людина навчилася бачити джерело сили в природних предметах, які здавалися йому мертвими, інертними, непотрібними" (В.І.Вернадський).

У 1938 році Вернадський писав: "Ми присутні і життєво беремо участь у створенні в біосфері нового геологічного фактора, не колишнього в ній за потужністю. Створення ноосфери з біосфери є природне явище, більш глибоке і могутнє у своїй основі, ніж людська історія...". Нема сумніву, що протиріччя між технократичним і екологічним підходом людини до Землі і біосфери буде вирішено на користь останнього, тому що воно засновано на міцній теоретичній базі, що спирається на факти науки, яку Вернадський називав емпіричними узагальненнями. Суспільство зобов'язане зовсім інакше відноситися до природи: не боротися з нею, як це було в недавньому минулому, не зворушуватися і не ідеалізувати "доброчесну" цивілізовану рівновагу людини з природою, а послідовно поліпшувати свої взаємини з нею, сприяти удосконалюванню механізму цієї гігантської машини. Не можна відходити від геологічного розуміння біосфери і відповідно геологічного значення людського розуму.

Це вже зовсім нове розуміння керуючої планетарної ролі людства. Людина - вершина космічної еволюції. Вернадський писав: "З появою на нашій планеті обдарованої розумом живої істоти планета переходить у нову стадію своєї історії. Біосфера переходить у ноосферу". Людина виявляє цю свою здатність не стільки як джерело енергії чи маси, скільки у вигляді специфічного регулятора, що збуджує дію однієї сили природи проти іншої. Саме тут виникає і виявляється "хитрість розуму". Особливо яскраво і натхненно писав Вернадський про вплив людської діяльності на природу в роботі "Кілька слів про ноосферу", створену в 1943 році: "Образ планети - біосфери - хімічно різко міняється людиною свідомо і головним чином несвідомо. Міняються людиною фізично і хімічно повітряна оболонка суші, усі її природні води. Крім того, людиною створюються нові види тварин і рослин."

Вернадський підкреслював: "Наукова думка людства працює тільки в біосфері й у ході свого прояву зрештою перетворює її в ноосферу, геологічно охоплює її розумом." Ноосфера є нове геологічне явище на нашій планеті. У ній вперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона може і повинна перебудовувати своєю працею і думкою сферу свого життя, перебудовувати докорінно в порівнянні з тим, що було раніш. Ноосфера - останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії - стан наших днів".

У дійсності існує лише одна послідовність: біосфера-ноосфера, а механізми, шляхи в космічних, глобальних і регіональних масштабах можуть бути численні і найрізноманітніші. Сьогодні перетворення біосфери в промислових, аграрних і інших цілях здійснюється по-різному і не тільки в результаті технічного втручання людини. Наприклад, все зростаюче число заповідних зон Землі є важливий елемент сучасного періоду перетворення біосфери в ноосферу. Навчання про ноосферу намічає шляхи використання і розвитку природних сил в інтересах людини, росту продуктивності суспільного виробництва, раціонального природокористування, збереження і розвитку здоров'я населення. Таким чином, інтереси людства лягли в основу концепції Вернадського. Класичні наукові уявлення Вернадського і їх подальший розвиток у сучасному природознавстві з усією ясністю вказують, що людство стає усе більш могутньою геологічною силою, яка кардинальним образом перетворює біосферу, поверхню планети, навколосемний космічний простір. Але тим самим людство бере на себе відповідальність за продовження і регулювання багатьох найважливіших біосферних процесів і механізмів.

На сьогоднішній день діяльність людини досягла глобальних масштабів впливу на біосферу, змінюючи кругообіг речовин, водний баланс планети, роблячи сильний вплив на ґрунти, рослинність і тваринний світ. Антропогенна діяльність створила нові токсичні джерела

забруднення біосфери, що в кінцевому результаті може створити погрозу існування самої людини. Взаємини Людини і Природи носять складний характер і мають потребу в ретельному і повному вивченні.

Успіхи людства в споживанні природних ресурсів залежать від пізнання законів природи і вміння їхнього використання. Людство як частина природи може існувати тільки в постійній взаємодії з нею, одержуючи все необхідне для життя. Людству для свого подальшого існування необхідно піклуватися про збереження навколишнього середовища. І для цього потрібні великі знання в галузі екології і широке застосування їх у всіх галузях своєї діяльності. Варто сказати і про значення таких проблем, як зміцнення здоров'я людини, а також боротьба з хронічними захворюваннями, патологічним старінням, освоєння нових екстремальних районів планети і космосу, удосконалювання існування людини в Земних умовах. Зараз актуальні проблеми прісної води, чистого повітря, зеленого покриву планети, забруднення навколишнього середовища, наближення до критичних меж використання рудних і енергетичних ресурсів. Володимир Іванович був людиною, насамперед носієм розуму. Він вірив, що розум буде панувати на планеті і перетворювати її розумно, завбачливо, без нанесення збитку природі і людям. Він вірив у людину, у її добру волю. "Людство не може робити все, що йому забажається. Воно обмежене у своїх діях, тому що людська історія - не сума випадків. В основних своїх рисах вона закономірна і спрямована. У геологічній історії біосфери перед людиною відкривається величезне майбутнє, якщо вона зрозуміє це і не буде використовувати свій розум і свою працю на самознищення" (В.І.Вернадський). Володимир Іванович Вернадський вірив у людський розум, йому ніколи не була властивою філософія песимізму. Для цього досить згадати, на якій торжествуючій ноті він закінчив свою наукову творчість.

У 1944 році, у статті "Кілька слів про ноосферу", він виразив своє переконання в прекрасних перспективах людини і людства: "Зараз ми переживаємо нову геологічну еволюційну зміну біосфери. Ми входимо в ноосферу. Ми вступаємо в неї - у новий стихійний геологічний процес - у грізний час, в епоху руйнівної світової війни". Вернадському була зрозуміла соціальна природа ноосфери.

У 1925 році в статті "Автотрофість людства" він писав: "У біосфері існує велика геологічна, можливо, космічна сила, планетна дія якої звичайно не приймається до уваги в уявленнях про космос, уявленнях наукових чи тих, що мають наукову основу. ... Ця сила є розум людини, спрямована й організована його воля як істоти суспільної"... " Біосфера переходить у новий еволюційний стан - у ноосферу, перетворюється науковою думкою соціального людства". Тому можна дивитися на наше майбутнє впевнено. Воно в наших руках і ми його не випустимо"!

Перелік літератури:

1. Лекційний матеріал з навчальної дисципліни «Теорія організації»/М.М.Кудінова // <http://ekhnuir.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6936/2/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>
2. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народів Причорномор'я. — 2006. — № 88. — С. 75-81.

ТЕМА 3. Зміни як основа сучасних концепцій організаційного розвитку сучасних підприємств

3.1. Сутність, роль та значення поняття «зміни» в управлінні підприємством

3.2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін

3.3. Види змін.

3.4. Рівні змін.

3.5. Базові моделі змін: еволюційна та революційна

Уміння змінитися вчасно й потрібним чином стає однією з визначальних умов ефективного функціонування й розвитку сучасних підприємств і компаній. Відомі фахівці у сфері бізнесу стверджують, що сучасні ділові організації зіштовхуються з такими мінливими обставинами, перед якими бліднуть усі минулі епохи змін: сполучення глобальної конкуренції, методів виробництва із застосуванням комп'ютерів і миттєвої комунікації спричиняють наслідки, які перевершують усе, що відбувалося з початку промислової революції; темп еволюції галузі збільшується, щоб компанія домоглася успіху, її стратегія й організаційні структури повинні бути адаптовані до навколишньої галузі середовища.

На думку німецьких фахівців, 50%, головним чином, німецьких підприємств беруть на себе сміливість стверджувати, що в них є культура змін, 20% прагнуть до такої і 30% не збираються вводити таку ні сьогодні, ні в найближчому майбутньому.

Підприємства забезпечують виживання на ринку, ефективне функціонування, збереження конкурентоспроможності й розвиток у ході безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури тощо. Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша й тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.

«Зміна» буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє.

Термін «зміни» трактується як перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового. Наведене визначення потребує уточнень: – по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищі (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади або місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо); – по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану; – по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до незначних; – по-четверте, зміни стосуються працівників організації, яких за рівнями управління доцільно розділяти на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив. Відповідно до визначення тлумачного словника «змінити» – означає:

- 1) змінити положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;
- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, перевести в іншу якість.

Основні визначення поняття «зміни» наведено в табл. 3.1.

Представлені визначення дають змогу дійти висновку, що, незважаючи на різноманітність тлумачення терміну «зміни», автори під цим поняттям розуміють або зміст зміни (якісні перетворення, що відбулися в організації за певний проміжок часу), або власне процес реалізації зміни (перехід від однієї ситуації до іншої за певний проміжок часу). Проте, слід розрізняти ці дві важливі складові змін – зміст (що змінилося?) і процес (як змінювалося?). Разом з тим, лише за умови одночасного їх розгляду, характеристики повністю описують зміни, що відбулися в організації. Тому, найбільш прийнятним може вважатися уявлення про зміни, що є синтезом двох характеристик.

Таблиця 3.1.

Визначення сутності термінів «зміни», «організаційні зміни», «стратегічні зміни»

Визначення	Автор
Зміни в тому, як організація функціонує, хто її робітники і лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси	Хубер, Міллер, Глік
Зміни – це емпіричне спостереження різниці у формі, якості або стані будь-якого організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного працівника або робочої групи, стратегія, програма, продукція або організація в цілому	Ван де Вен, Пул
Зміни – це процес руху від нинішнього стану (як є) через перехідний період до бажаного стану. Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, реструктуризація існуючих та створення нових відділень, зміна керівників нижчої ланки за необхідністю	Дж. Харрінгтон
Переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегій. Вони стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють оцінку і зміну цілей організації, зміну структури, зміну технологічних процесів, модифікацію поведінки працівників, зміну здійснення будь-якої діяльності	О. Скібіцький
Зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, що відрізняється від попереднього впливом різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища	Т. Бауліна
Організаційні зміни – це перетворення організації між двома моментами часу	В. Баррет
Організаційні зміни визначаються як опанування компанією нових ідей або моделей поведінки	Р. Дафта
Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей організації і передбачають переведення стратегічного потенціалу організації з існуючого стану в новий бажаний стан.	Л. Балабанова
Під стратегічними організаційними змінами розуміють упровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити діяльність організації у відповідність до вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі	Л. Балабанова

У сучасному бізнес-середовищі термін «зміни» має такі напрями використання (рис. 1.1). Зовнішні зміни формуються під впливом низки важливих чинників (рис. 3.2).

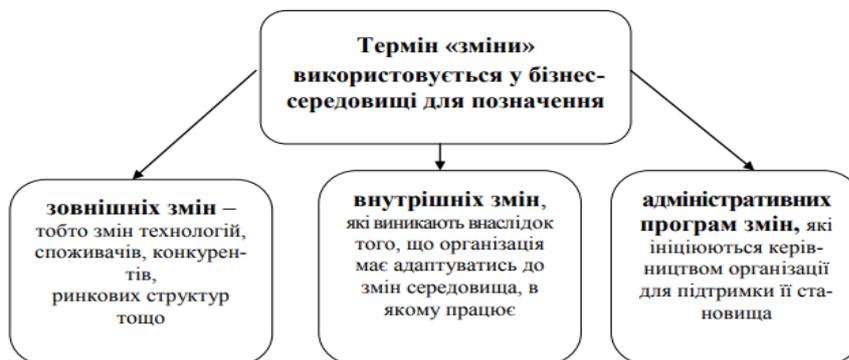


Рис.3.1. Напрями використання терміну «зміни»



Рис.3.2. Особливості змін у сучасному бізнес-середовищі

Необхідність організаційних змін як загальних, так і кожного рівня зокрема, впливає з невідповідності умов функціонування організації, групи або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється персоналом. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін, а також персоналу до сприйняття їх необхідності. Звичайно, не можна одностайно стверджувати, що впровадження змін є необхідною вимогою для будь-якої організації та самоціллю.

Проте, можна зробити висновок, що утримання стійких конкурентних позицій і соціальноекономічний успіх організації неможливі сьогодні без вчасних перетворень, які з огляду на високий динамізм бізнес-середовища, необхідно здійснювати постійно. Багато закордонних та вітчизняних учених дотримуються саме такої думки. До того ж відзначається, що впровадження стратегічних змін, яке являє собою реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, що вже відбулися, здебільшого не в змозі забезпечити стратегічне лідерство. Український вчений-практик П. Шеремета стверджує: Перемагають і утримують стійкі ринкові позиції тільки ті організації, темп змін в яких перевищує темп змін на ринку.

3.2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін

Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може організація протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберігати свою життєздатність і досягати намічених цілей. Організація повинна постійно стежити за основними компонентами зовнішнього середовища і робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

Серед таких компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни в законодавстві), соціальнокультурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему). В організації, яка стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри.

До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, корпоративна культура, техніка, відносини власності тощо. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають: психологічні здібності

сприйняття змін персоналом організації, особисті амбіції персоналу, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації тощо. Як правило, поштовхом до змін стають кризові ситуації. З економічної точки зору, кризи створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей.

Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності й вимагає термінових заходів, інакше організація буде змушена піти з ринку.

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. Й хоча становище організації в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку, 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 розраховуються на декілька років.

Отже, необхідність організаційних змін виникає при наявності певних об'єктивних передумов, таких як: 1) погіршення фінансово-економічних показників, зниження конкурентоспроможності організації; 2) недостатня інвестиційна привабливість організації; 3) розбіжності у складі вищого рівня управління організацією щодо тактичних та стратегічних питань; 4) територіальна розосередженість та роз'єднаність організації, виникнення проблем координації та взаємозв'язку; 5) різноманіття взаємопов'язаних організаційних, технологічних, економічних, соціальних, фінансових процесів, які вимагають координації та узгодженості; 6) порушення економічної збалансованості між поточною та стратегічною діяльністю організації; 7) одночасний вплив на організацію зовнішніх і внутрішніх чинників; 8) інноваційні процеси та новації.

Усі чинники організаційних змін підрозділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо. Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
Швидке репрофілювання організації	Погіршення економічної ситуації
Наявність організаційної кризи	Жорстке державне регулювання
Застарілість продукту (технології)	Погіршення соціально-культурних компонентів
Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу	Зміни законів та інших регуляторів
Зниження продуктивності організації	Зростання рівня конкуренції
Невдачі у проведенні попередніх перетворень	Зниження купівельної спроможності населення
Усвідомлення необхідності змін	Ускладнення міжнародних відносин
Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом	Посилення міграційних процесів
Падіння показників ефективності організації	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій

У науковій літературі для пояснення причин (джерел) організаційних змін існує три теорії:

1) Екстерналістська теорія – пояснює причини змін явищами, які знаходяться за межами організації. Прибічники цієї теорії вважають, що організація сама по собі позбавлена здатності до спонтанних змін і без впливу зовнішнього середовища залишається незмінною.

2) Теорія іманентних змін, згідно якої будь-яка організація перетворюється, оскільки має властивості до змін, власні можливості та ресурси.

3) Інтегральна теорія, представники якої пояснюють природу змін як результат взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил. С. Робінс та Д. ДеЧенцо акцентують свою увагу на тому, що зміни – це зміни середовища, в якому працює організація, а також її внутрішньої структури, технології або працівників.

У роботах науковців розкрито два погляди на процес змін – дві метафори для наочного визначення процесу змін: – метафора «тихої води», яка змальовує організацію як великий пароплав, що перетинає спокійне море, а зміни мають вигляд випадкового шторму, тимчасового збурення загалом спокійної і передбачуваної подорожі. Капітан і команда пароплава точно знають мету своєї подорожі, оскільки вони вже не раз водили туди свій пароплав; – метафора «порогів з білими бурунами», відповідно до якої організація розглядається як маленький пліт, що пливе бурхливою річкою з численними порогами. На плоту перебуває з півдесятка осіб, що ніколи раніше не працювали разом, зовсім не знають річки, якою плывуть, точно не знають свого місця призначення, а зміни – це природний стан і управління ними є постійним процесом.

Управління змінами займає важливе місце в менеджменті сучасних організацій, у тому числі в менеджменті персоналу. Визнання цього пов'язане з можливістю отримання низки переваг для організації від управління змінами. Статистичні дослідження показують, що дійсно існує кореляція між застосуванням управління змінами і поліпшенням результатів бізнесу. Управління змінами допомагає уникнути таких негативних ефектів, як: зниження продуктивності, активний і пасивний опір змінам, вимикання працівників з трудового процесу, зменшення кількості та сили конфліктів в колективі, професійне виснаження, плинність персоналу тощо. Сенс існування управління змінами – у тому, що всі зміни, перш ніж статися з організацією в цілому, відбуваються на індивідуальному рівні, з кожним конкретним працівником. Управління змінами на рівні організації в цілому дозволяє створити єдиний підхід до змін, єдину мову, що їх визначає.

3.3. Види змін

Виділяють два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні або реакційні). Планові (стратегічні) зміни – це зміни, які попередньо розробляють і впроваджують з конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі місію організації, а також такі аспекти її корпоративного життя як розвиток, якість, інновації і цінності стосовно персоналу, потреб споживачів і технологій, що застосовуються. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення, та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й системи.

Ситуаційні (динамічні) зміни характеризують часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Кожна організація є об'єктом великої кількості еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання і персоналу, що має як негативні проблематичні наслідки (для прикладу, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання, зміщати керівників, які втратили динамізм і напористість, мають проблеми із довірою персоналу, досягли пенсійного віку тощо), так і позитивні сторони (техніко-технологічна і управлінська кваліфікація, досвід, які здобуваються протягом всього часу практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Значна кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер і відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Для

прикладу, конкуренція може змусити організацію-виробника різко знизити ціни, страйк персоналу – підвищити зарплату тощо. Такі зміни є звичайною адаптацією організації до умов, що склалися, тобто реактивними. Це відбувається тоді, коли керівництво організації не планувало, а часто навіть і не підозрювало про їх необхідність до моменту виникнення, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки – відкрити несподівані нові можливості. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, є поспішними, то можливість ухвалення неефективних рішень щодо них підвищується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки. Справжнім управлінським мистецтвом слід вважати вихід із незапланованих ситуацій з позитивними наслідками і найменшими витратами в результаті належного управління їх протіканням.

За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:

- зміни мети та завдань діяльності
- наприклад, розширення асортименту послуг;
- зміни технологій, що застосовуються – впровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах
- розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в персоналі – керівництво і персонал, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, що проєктують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;
- зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах і у суспільстві. Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу:
- зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зміни в стратегії і структурі організації відносяться до адміністративної сфери.

Адміністративна сфера організації – це контроль і керування. Зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному менеджменті, у системах: мотивації, взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та планування бюджету; – зміни стратегії і структури звичайно відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології і продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація – все це приклади структурних змін; – зміна технології та виробництва – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткування і ході роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність; – зміни у сфері персоналу – одна з основних сфер організаційних змін.

Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподілу працівників тощо.

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати зміни – це їх ступінь. За ступенем визначають розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності організації, тобто не орієнтовані на вирішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих не нових для організації процесів без принципової їх зміни. Як правило, такі зміни здійснюються швидко і не вимагають розкладання на етапи.

Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів в організації. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових

процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулюються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення.

Трансформаційні зміни спрямовані на проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всієї організації. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії організації. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації та еволюційний характер.

Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі організації тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих, так і перетворюючих змін (рис. 3.2).

Важливою ознакою є предмет змін, за якою виділяється 5 видів змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал.

1. Технологічні зміни. Кінцевим завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг; найчастіше вони пов'язані з виконанням основної виробничої функції організації. З іншого боку, в сучасних організаціях ці зміни стосуються також сервісних або сприяючих технологій.

Таким чином, технологічні зміни можуть стосуватись 3-х аспектів:

- пропозиції товарів і послуг;
- виробничих технологій;
- сприяючих технологій.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін

Зміни в товарі або послугі, які організація надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найбільш відомим видом технологічних змін, тому що їх видно, в першу чергу, споживачам.

На сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється, споживачі звикли чекати на істотні і постійні зміни такого типу. У результаті змін в технології, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, можуть вийти покращені, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту.

Організації постійно прагнуть привнести зміни в свої виробничі технології, які б знизили собівартість і поліпшили якість існуючих товарів і послуг. Особливо це стосується товарів широкого споживання або послуг в областях, де дуже складно диференціювати товар або послугу. Для товарів широкого споживання собівартість часто є єдиною можливістю конкурувати.

Третє джерело технологічних змін розташоване в так званих сприяючих технологіях. Замість того, щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють організаціям здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань.

Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, можуть відігравати дуже важливу роль.

2. Зміни бізнес-моделі. Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу і постачання цінності клієнтам від організації. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі: – ціннісна пропозиція: що продається і постачається на ринок; – ланцюжок постачань: як створюється і постачається на ринок; – цільовий споживач: кому постачається. Зміною в ціннісній пропозиції товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга або ж розширення існуючої пропозиції. Наприклад, декілька брендів зубних паст додали до списку формування споживчої цінності властивість відбілювання, поставивши її поряд з таким властивостями, як: захист від карієсу, освіження дихання і контроль над зубним каменем.

Так само, виробники автомобілів часто додають нові характеристики в моделі своїх легкових і вантажних автомобілів, або пропонують покращене обслуговування після покупки. Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань, а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «носять кулуарний характер» – ці зміни клієнт не бачить. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співпрацює і функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними організаціями.

Зміни в тому, кому реалізувати свої товари – цільові споживчі сегменти зазвичай відбуваються, коли організація визначає сегмент клієнтів, до яких на даний момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе. Наприклад, розробники живильних батончиків спочатку націлювалися на атлетів і учасників екстремальних видів спорту.

Пізніше вони усвідомили, що існують інші споживчі сегменти, наприклад, жінки, які можуть стати потенційно великою частиною споживачів цінності живильних батончиків. Після відносно невеликих змін складу, упаковки і реклами цих товарів, потенційний споживчий ринок батончиків збільшився у декілька разів. Зміни, які організація проводить в своїх продуктових лініях або послугах, пов'язані, перш за все, із змінами в потребах і перевагах споживачів. Організація, яка відчула ці зміни і запропонувала ринку відповідний продукт, набуває серйозних конкурентних переваг.

3. Структурні зміни. Це зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами організації. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, сплюснення ієрархії, децентралізація управління. Перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і процедур — це теж приклади структурних змін. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються зверху «вниз», оскільки в цьому випадку топ-менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють в низових ланках.

4. Культурні зміни. Передбачають реформацію організаційної культури і, як показує досвід, відбуваються найбільш повільно. Це зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці персоналу організації. У сучасному менеджменті розроблено достатньо багато інструментів щодо зміни культури організаційних груп і організації в цілому. Один з них реалізується в межах концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату організації і вдосконалення системи внутрішніх взаємин.

5. Зміни, орієнтовані на персонал, стосуються змін у загальних підходах до управління персоналом організації, зокрема, системи оплати праці і мотивації, підвищення кваліфікації і

досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей організації. Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни. Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією організації на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, носять упереджуючий і часто інноваційний характер. Отже, проактивні зміни – це завчасні перетворення в організації, які сприяють ефективному використанню нових можливостей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз організації до їх реального прояву. Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку і всередині організації. Такий варіант приваблює тим, що організація може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін. Тоді зовнішні зміни із загрози добробуту перетворюються на сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним, а сама програма перетворень забезпечує менші витрати, даючи при цьому найбільший ефект. Оскільки інновації, головним чином, стосуються технологій або бізнес-моделі організації, виділяються чотири види інноваційних змін, які характеризують «рівень інноваційності» перетворень (рис. 3.3).

На рисунку 3.3 зображено шість важелів змін – три для бізнес-моделі і три для технології. Інновація призводить до змін одного або декількох з цих елементів. Отже, серед найважливіших напрямків управлінських змін виокремлюють: зміни в організаційній стратегії, перетворення форми організації, зміни у структурі та методах управління.

Важелі Види змін залежно від рівня інноваційності	Важелі бізнес-моделі			Технологічні важелі		
	Цінніс- на про- позиція	Мета зростан- ня вар- тості	Цільові споживачі	Товари (про- дукція), послуги	Вироб- ничі тех- нології	Сприя- ючі тех- нології
Інкrementні	Розвиваючі (невеликі) зміни одного або декількох з шести важелів					
Напіврадикальні на основі бізнес- моделі	Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів			Розвиваючі (незначні) зміни одного або декількох з трьох важелів		
Напіврадикальні на основі техно- логій	Розвиваючі (незначні) зміни одного або декількох з трьох важелів			Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів		
Радикальні	Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів			Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів		
	Трансформаційні зміни					

Рис. 3.3. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності

Як правило, зміни містять у собі введення нових методів роботи й появу нових людей в колективі. Все це прямо стосується всіх, хто є частиною організації. Для успішного управління змінами головне полягає в усвідомленні наслідків впровадження змін для всіх учасників процесу. Як віднесуться працівники до запропонованих змін? Чи сприймуть вони ці зміни з ентузіазмом чи будуть недовіриливо і налякано їм опиратися? Як угадати всі можливі реакції й керувати ними? Плануючи істотні зміни, топ-менеджменту організації необхідно обов'язково продумати, як вони відіб'ються на персоналі організації.

3.4. Рівні змін

Виділяються основні рівні змін:

1) зміна в знаннях вимагає мінімального часу й мінімальних витрат, досить провести програму навчання, поширити матеріали, наприклад, інструкції. Однак, проблема пов'язана з тим, що майже всі можуть знати, як треба робити, але ніхто в організації не буде робити так, як треба, тому що може вважати це неважливим, занадто складним, неефективним;

2) зміна в індивідуальних установках (відношення кожного до того, що і як треба робити) вимагає більше тривалого часу й більших витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність змін. Наприклад, усі знають, що палити шкідливо, але для того, щоб людина кинула палити, треба, щоб вона пережила, наприклад, великий стрес – занедужала, злякалася за своє життя;

3) зміни в індивідуальній поведінці повинні бути забезпечені ще більшим часом і ресурсами. Найголовніше на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки. Продовжуючи приклад з курцем, важливо, щоб людина, наприклад – під загрозою хвороби, не тільки усвідомила необхідність порвати з пагубною звичкою, але й отримала перший, нехай і невеликий, результат. Наприклад, змогла протриматися без паління хоча б декілька днів. Без цієї, хоча б маленької перемоги, вона буде вважати відмову від паління неможливою для себе, поступово звикне з навислою погрозою й повернеться до колишньої поведінки;

4) зміна в груповій поведінці – найбільш складне організаційне явище, що вимагає максимального часу й істотних ресурсів. В організації часто виникає ситуація, коли співробітник, який пройшов програму навчання й окрилений новими поглядами, збагачений передовим досвідом, через якийсь час втрачає взаєморозуміння з колегами. Група завжди жадає від свого учасника поведінки, близької до середньої. Найбільша проблема – це створення нового способу колективної поведінки. У такому разі, одним з варіантів подолання опору новому могло б стати навчання всього підрозділу одночасно, наприклад, у самій організації. Якщо оцінювати витрати на проведення змін, то завжди дешевше підтримувати систему в існуючому стані (навіть дуже несприятливому), чим змінювати. А оскільки витрати на зміни вимагають одноразового вкладення значних коштів (в устаткування, навчання, закупку технологій, проектування й іншого, без чого організація не може ефективно функціонувати), зміни необхідно починати готувати ще на стадії стабілізації.

Сучасні організації являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем.

До елементів системи «організація» відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності організації. З метою виживання і розвитку організація змушена пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін в організації. Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і організації в цілому.

При переході на наступний рівень зміни стають все більш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу. Зміни, які впливають на працівника, наприклад, зміна його службових обов'язків, займає менше часу і буде менш важкими під час реалізації, ніж зміни стратегії підприємства. Управлінські зміни асоціюються, насамперед, з організацією нових відділів, підрозділів і служб на всіх рівнях управління організацією. Крім зміни структури управління, вони можуть включати й інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом і персоналом, зміна організаційної структури, зміни стратегії, а також зміни у соціально-трудовій сфері. Отже, значні відмінності змін пов'язані з різними рівнями організаційного управління.

Існує три таких рівні: індивід, група або команда, організація в цілому. Індивідуальні зміни виявляються в реакції індивіда на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом п'яти чинників:

природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);

наслідки змін (індивід оцінює, на чю користь зміни, хто виграє від них, хто програє); – досвід попередніх змін в організації;

тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;

індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар'єри).

Усі ці особливості необхідно враховувати в управлінні індивідуальними змінами. В організаціях більшість людей знаходяться у групах або командах.

Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають і відчувають один одного. Команда, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю.

Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути будь-якими. Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін – творчий колектив, покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Організаційні зміни – це такий тип змін, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості. Взагалі зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміни процесу виробництва, організаційної структури, персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли компанія встановлює нову комп'ютерну систему, працівники повинні навчитися працювати з новим обладнанням, потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва тощо.

3.5. Базові моделі змін: еволюційна та революційна

Найбільш часто поштовхом до змін в організації є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово – у вигляді низки кроків, або ж радикально – у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі змін. «Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку організації та людей, які в ній працюють. Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення організацією поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання його готовності до прийняття змін. «Революційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту – М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування організації та її процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Перелік літератури:

1. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
2. Коттер Дж.П. Впереді перемен / Дж.П. Коттер. – М.: Олимп- Бизнес, 2003. – 256 с.
3. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. / Т.І. Лепейко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009.

ТЕМА 4. МОДЕЛІ ТА ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

4.1. Характеристика концепцій життєвого циклу

4.2. Моделі організаційних змін

4.3. Методологічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві

4.1. Характеристика концепцій життєвого циклу

Концепція життєвого циклу широко використовується й сучасних організаційних і управлінських дослідженнях. Часто метафора життєвого циклу служить для пояснення причин розвитку і змін в організації.

В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати області застосування концепції життєвого циклу – рівень галузі; організаційний рівень; рівень внутрішньоорганізаційний. Сучасні дослідження дозволяють виділити загальні закономірності використання концепції життєвого циклу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори моделей
Галузь	Виникнення, Зростання, Зрілість, Занепад	Портер (1983 р.)
Організація (підприємство)	Поява, Зростання, Зрілість, Запенад або Оновлення	Гупта, Чин (1993 р.)
Працівник організації (підприємства)	Вступ, Зростання, Зрілість, Занепад	Ференс, Стонер, Уоррен (1977 р.)
Продукт	Впровадження, Зростання, Зрілість, Занепад	Левітт (1965 р.)
Знання	Придбання, Абстрагування, Збільшення, Зберігання, Утилізація	Ганниру, Сугумаран (2002 р.)
Динамічні властивості	Становлення, Розвиток, Зрілість, Подальший розвиток, Смерть, Обмеження, Оновлення, Реплікація, Перерозподіл, Рекомбінація	Хелфат, Петераф (2003 р.)

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу показує, що всі вони припускають наявність стадії виникнення або становлення, легітимізацією, що характеризується, і появою нової суті; стадії зростання або швидкого розвитку, активізацією діяльності, що супроводжується, посиленням конкуренції, високими темпами зростання продажів і др.; стадії зрілості, на якій відбувається стабілізація всіх процесів, темпи зростання сповільнюються і основним завданням стає утримання досягнутого рівня; і стадії занепаду, яка означає повільне вмирання і руйнування всіх процесів життєдіяльності.

Виключенням є життєвий цикл динамічних здібностей, на розвиток яких роблять вплив різноманітні організаційні події, в результаті яких організаційна здатність може перейти в стадію не тільки занепаду, але і оновлення, реплікації, рекомбінації і так далі Аналогічним чином представлений життєвий цикл організацій, де стадія занепаду не є обов'язковим наслідком стадії зрілості.

Життєвий цикл галузі. Традиційна модель життєвого циклу галузі, використовувана більшістю дослідників, припускає чотири стадії розвитку галузі, такі як знов виникла галузь, галузь, що росте, зріла галузь і галузь в стані занепаду, або кризи.

Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Грейнера Л.

Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї

стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

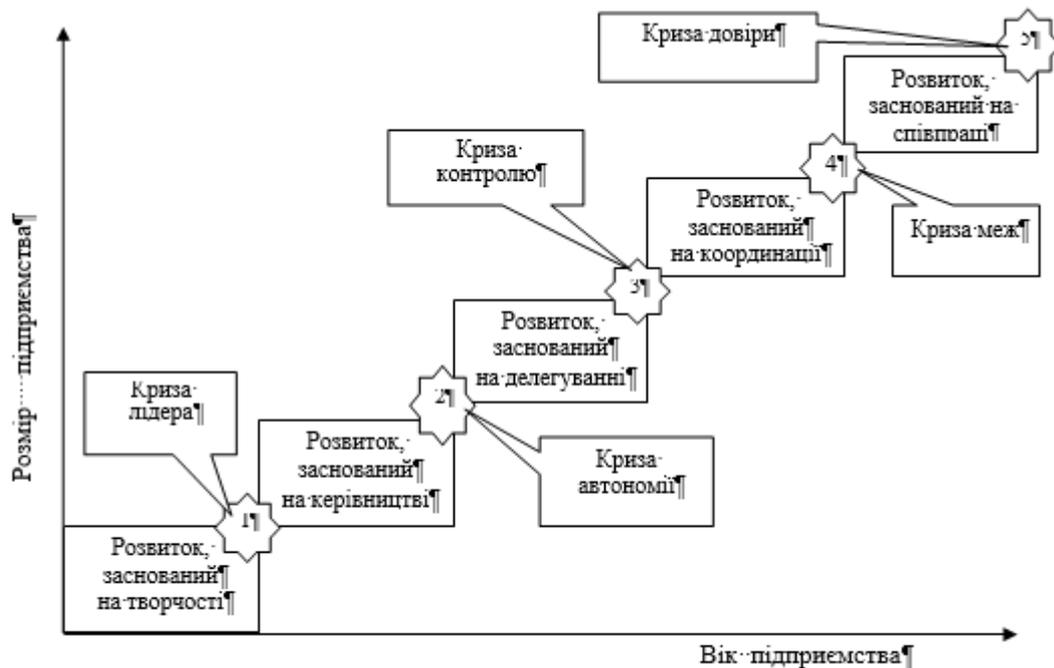


Рисунок. Процес розвитку підприємства скрізь послідовність криз

1. Стадія розвитку, заснованого на творчості. Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура підприємства при цьому найчастіше є неформалізованою. Проте, у міру зростання організації її засновникам все більше вимагається контролювати і направляти її розвиток в специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першої кризи, головне питання якої полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити.

2. Стадія розвитку, заснованого на керівництві. Коли перша криза - криза лідерства подолана, настає період організаційного зростання, основою якого є чітко спланована робота і професійний менеджмент. Проте, настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів ухвалення рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система управління стає джерелом суперечності, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління. Це – криза автономії.

3. Стадія розвитку, заснованого на делегуванні. Успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це збільшує потенціал розвитку організації, але врешті-решт стає причиною нової кризи – кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому.

4. Стадія розвитку, заснованого на координації. Успішне подолання кризи контролю пов'язане із змінами в системі координації функціонування підрозділів, що становлять організацію. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологій, трудових і т.п. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово

приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які врешті-решт стають причиною кризи меж.

5. Стадія розвитку, заснована на співпраці. Для подолання кризи меж потрібно висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособові конфлікти. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей. Структурна перебудова на даному етапі даремна. Створення команди односторонців дає новий імпульс до розвитку. Дана стадія не є останньою. Вона вказує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Л. Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися кризою психологічної утомленості або довіри, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда. Після розв'язання цієї кризи може наступити 6-та стадія організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій і структурі «рефлексії» для стимулювання розвитку нових видів діяльності і духовного збагачення.

Теорія організаційного розвитку Л. Грейнера підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані і їх можна та потрібно передбачати.

4.2. Моделі організаційних змін

Зміни в управлінні організацією за життєвим циклом згідно моделі Адізеса І.

Іцхак Адізес – відомий сучасний учений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Оскільки всі його розробки базуються на великому практичному досвіді, вони є дуже популярними і ними користуються як закордонні, так і українські підприємства.

У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути зв'язані.

Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму. Вона показує, що до розквіту доживають не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.



Рис.4.2. Модель Адізеса

Модель Адізеса визначає ряд небезпек, які чекають підприємство на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути.

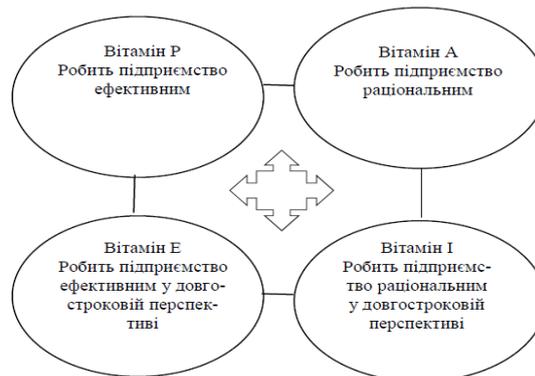
Він виділяє 10 основних стадій: залицання, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть.

Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути.

Виникаючі на певних стадіях конфлікти закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства.

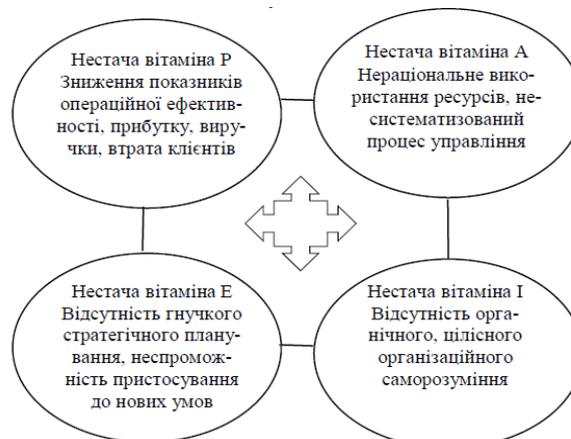
Концепція управління життєвим циклом організації Адізеса І. «РАЕІ»

Чотири функції менеджменту або «вітамінний комплекс ефективного управління» за концепцією Адізеса.



Адідес стверджує, що в ефективній організації представлено усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна.

Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією Адізеса.



Розглядаючи кожен з цих управлінських функцій Адідес І. наводить такі пояснення. Організація повинна бути ефективною – функція Р. Що це означає? Організація ефективна тоді, коли вона робить те, для чого була створена. Будь-яка організація має мету, заради якої вона існує.

Адідес асоціює прибуток з окулярами в тенісному сеті. Багато гравців під час сету стежать не за м'ячем, а за рахунком (кількістю грошових одиниць). Такі «гравці» в бізнесі можуть згубити компанію. Необхідно стежити за м'ячем, щоб зробити правильний удар і відбити його в потрібний сектор поля суперника, якщо гравцеві це вдалося, це означає, що він ефективний.

Функція А – адміністрування, яка забезпечує раціоналізацію. Бути оптимізованим – це означає не витратити сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначати механізми його досягнення. Адміністрування – систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно. Необхідно зрозуміти, що, якщо організація ефективна і оптимізована, вона неминуче стане прибутковою, оскільки задоволення будь-якої потреби має свою ціну. Споживачі готові сплачувати за задоволення своїх потреб. А якщо

підприємство може задовольнити цю потребу за нижчими цінами, то отримується прибуток і створюється додана вартість.

Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час необхідно задіяти функцію Е. Треба зрозуміти, що планування – це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, який неминучий при плануванні. Отже, мова йде про підприємництво.

Функція І робить організацію оптимізованою в довгостроковій перспективі. Наприклад, коли на підприємстві обсяги продажу знижуються і виробничий відділ говорить, що це не його проблема, а проблема відділу продажів, дану ситуацію можна порівняти з поламаним стільцем, ліва ніжка якого говорить, що це проблема правої ніжки. А чом би лівій ніжці не підсунути в центр стільця і не зробити його стійким, утворивши штатив? Подібна ситуація, що склалася, на підприємстві свідчить про те, що в ній немає взаємозалежності. Управлінська роль, І яка допоможе усвідомити органічну взаємозалежність на підприємстві, називається інтеграцією.

«Образи керівників», у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса



Адізес вважає, що, якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу.

Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

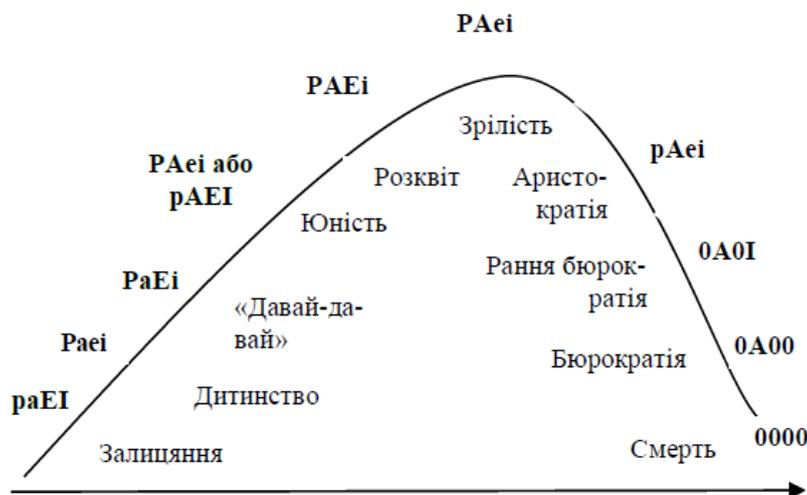


Рис.4.3. Модель Адізеса

Модель Адізеса РАЕІ показує яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства.

Модель К.Левіна

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, триетапна модель К. Левіна. Вона лежить в основі більшості підходів управління зверху–вниз в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає наступні етапи:

- 1) розмороження – передбачає аналіз існуючого стану підприємства, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану;
- 2) рух – перехід з одного стану (те, що є на підприємстві) в інший (як має бути, кінцевий результат). Цей етап передбачає залучення персоналу підприємства до безпосереднього процесу здійснення змін;
- 3) замороження – цей етап являє собою стабілізацію організації та цементування нового стану.

Модель Дж. Коттера

Головна ідея моделі Дж. Коттера полягає в тому, що процес змін відбувається у вісім послідовних кроків, виконання яких необхідне для успішного проведення перетворень на підприємстві :

1. Створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей);
2. Створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів);
3. Визначення бачення і стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення);
4. Пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни);
5. Створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу);
6. Отримання швидких результатів (планування перших кроків та їх виконання, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);
7. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширюючи успішний досвід по всій організації);
8. Інституалізація (закріплення) змін в корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану). Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма.

На практиці ж процес управління змінами носить циклічний характер. Так Е. Кемерон модифікував восьмикроковий процес управління змінами Дж. Коттера. Основною відмінністю запропонованої послідовності є те, що модель являє собою нескінченний цикл. Модель Е. Кемерона складається з таких етапів : створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похваллення; зміцнення.

Модель «Айсберга»

Модель "Айсберга" С. Н. Германа відображає елементи "жорстких" і "м'яких" сфер організаційного життя. Жорсткі сфери прирівняні до того, що перебуває над поверхнею, оскільки їх легко спостерігати й з ними легше всього управлятися. М'які сфери відповідають підводній частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються управлінню. Основа айсберга перебуває під поверхнею, але вона утворює стійку масу. Якщо ці м'які сфери, тобто неформальні відносини, не будуть по справжньому підпирати тверді сфери, то може зруйнуватися весь "айсберг", або організація. На практиці це означає, що саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації. Рухливий характер неформальних відносин, що перебувають під поверхнею, створює також рушійні сили зміни. По суті, вони є важливим внутрішнім ресурсом

змін. Ці рушійні сили зміни можуть бути функціональними чи дисфункціональними, оскільки можуть приводити до сприятливих або руйнівних для організації результатів. Управління зміною означає прагнення гарантувати, щоб в результаті дії цих чинників зміни мали сприятливий характер. У центрі уваги заходів організаційних змін перебуває підводна частина айсберга. Ці неформальні відносини забезпечують сировину для програм організаційних змін. Можна стверджувати, що найважливішим завданням організаційних змін є підйом над поверхнею м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу й управлінню.

4.3. Методологічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві

Як переконує практика, теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах України недостатньо досліджені, в існуючих моделях управління організаційними змінами недостатньо враховуються людські ресурси підприємства. Відсутня досконала загальна методика управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми опору змінам з боку працівників на підприємстві.

Ефективне управління організаційними змінами — одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних змін вирішують багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та прийняти комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва. Організаційна стабільність, консерватизм, рутинність і перешкоди в реалізації будь-яких нововведень є найскладнішими проблемами організації управління. Чинники, які ускладнюють організаційні зміни, поділяють на три основні групи.

1. Чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін. Працівник, якого стосується пропоноване нововведення, погодиться з ним, якщо усвідомлюватиме, що вигоди (соціально - психологічні, економічні і т. д.), забезпечені сприйняттям ($B_{при}$), плюс невігоди, зумовлені неприйняттям ($H_{неп}$), більші за вигоди, забезпечені несприйняттям ($B_{неп}$), плюс невігоди, зумовлені сприйняттям ($H_{при}$)(1.1):

$$(B_{при} + H_{неп}) \geq (B_{неп} + H_{при}) \quad (1.1)$$

Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невігоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнутиме компенсувати різними економічними або соціально - психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату.

Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними.

У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи:

1.Інноватори. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї.

2.Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів.

3.Працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників.

4.Працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників. 5.Працівники із загальмованим сприйняттям. Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін. Відносна вигідність організаційних змін — це ступінь вигідності пропонованих змін порівняно з існуючою організацією, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації. Сумісність організаційних змін (узгодженість, придатність) — це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та

досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками. Складність організаційних змін — це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них.

2. Чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування й реалізації організаційних змін. Майже кожне нововведення породжує у працівників невпевненість, побоювання й страх, оскільки неможливо передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін. Необхідно роз'яснювати співробітникам, що запропоновані організаційні зміни є об'єктивно зумовленими, а через те й неминучими.

3. Чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників, спричинені недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом. Інколи перепони є свідченням помилок в обґрунтуванні та здійсненні ідеї, аналіз яких дає змогу оптимізувати подальшу роботу.

Ефективне управління організаційними змінами полягає в об'єктивному оцінюванні всіх обставин, які супроводжують процес змін, у постійній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує ними, у створенні реальних вигод для працівників, яких стосуються такі зміни.

Залучення працівників у здійснення організаційних змін може здійснюватися наступними способами.

1. Розподіл повноважень. Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. В деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми.

2. Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна.

3. Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій і їх здійснення.

4. Подолання опору змінам. Опір змінам пов'язаний з порушенням наступності структури і влади, тривогою, що виявляється в неконструктивній реакції персоналу у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну погрозу, у тому числі втрати контролю.

За останні десятиліття на Заході було розроблено безліч моделей змін, опору й готовності до них колективу. Більшість з них перетинаються й мають схожі характеристики. Одна з популярних – концепція "п'яти повідомлень" – була розроблена в 1999 році А. Арменакісом (А. А. Armenakis) і його колегами С. Харрісом (S. G. Harris) та Х. Філдом (H. S. Field). Створенню методу Арменакіса передувало багаторічне дослідження, так що він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін.

Концепція А. Арменакіса будується на припущенні, що організаційні перетворення – це не механічні дії, а багаторівневий процес, у ході якого змінюється поведінка й відношення групи співробітників до змін, що відбуваються. Тому, плануючи зміни, треба брати до уваги

той факт, що готовність до змін – це стан як кожного співробітника окремо, так і групи в цілому. У будь-які складні часи люди шукають відповіді на запитання в поведженні інших. Таким чином, успіх змін залежить від ефективності комунікації з усіма членами колективу. Відзначимо ще один важливий фактор успішності змін – адекватність повідомлень, які доводять до колективу, і чесність, з якою це робиться. А. Арменакісом описано п'ять компонентів, щоб допомогти створити готовність змінитися: упевненість у своїх силах, або самоефективність (self-efficacy), принципову підтримку (principal support), невідповідність (discrepancy), відповідність, або доречність (appropriateness) і особисту валентність, або привабливість (personal valence) :

1. Самоефективність є впевненістю в собі, іншій людині або групі, і/або здатністю розпочати зміни.

2. Принципова підтримка. Це повідомлення зосереджене на підтримці змін з боку ключових організаційних лідерів.

3. Невідповідність. Третій компонент повідомлення відображає проміжок між тим, що існує (або як речі зроблені), і тим, як речі повинні бути зроблені в майбутньому (поточний стан проти ідеального).

4. Відповідність, або доречність. Це повідомлення засноване на рішенні, що було розроблено або прийнято в напрямку досягнення ідеального стану.

5. Особиста валентність, або привабливість. Цей компонент відображає, чи компенсують особистісні й зовнішні вигоди від зміни витрачені зусилля. Є ряд запитань, які можна було б ставити, визначаючи ці компоненти (табл. 4.2).

П'ять компонентів А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда можуть використовуватися як інструмент, щоб оцінити індивідуальну й організаційну готовність до змін. При застосуванні цих компонентів адміністратори можуть визначити й усунути певні проблеми. Основна мета повідомлень – створити у співробітників базове відношення до змін шляхом відповіді на п'ять ключових запитань відносно перетворень. У тому випадку, коли співробітники готові до змін, вони включаються у процес, а їхній опір зводиться до мінімуму. Опір може виникнути в тому випадку, якщо в персоналу складається враження, що один або кілька компонентів повідомлень не були доведені до нього належним чином.

Таблиця 4.2

Основні тези (принципові положення) дослідження готовності організації до змін А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда

Складові готовності	Визначення	Ключові запитання
1. Самоефективність, упевненість у своїх силах (self-efficacy)	Переконаність у здатності всіх і кожного зробити зміни успішними	Я можу зробити цю зміну? Можемо ми, як відділ або підприємство, дійсно зробити це? У мене є знання, навички і здатності до проведення змін? У нашого відділу або установи є знання, навички, здатності і ресурси зробити зміни успішними?
2. Принципова підтримка (principal support)	Підтримка змін з боку ключових організаційних лідерів	Чи йде менеджер на контакт? Чи вірять керуючі у зміну? Чи дійсно вони бажають вийти вперед і підтримати це зусилля? Головна адміністрація підтримує цю зміну (короткострокову й довгострокову) різними способами? Вони підтримують це зусилля усно, матеріально, часом і іншими ресурсами?
3. Невідповідність (discrepancy)	Різниця між поточним (реальним) і ідеальним станом	Чому повинен я (ми) змінюватися? Ми дійсно маємо потребу в цій зміні? Є дійсно різниця?
4. Відповідність, або доречність (appropriateness)	Правильна реакція, розуміння різниці між поточним	Чому ця специфічна зміна? Буде це визначене втручання або рішення тим, що необхідно для бажаної зміни? Запропоноване рішення буде працювати? Я вірю цьому запропонованому рішенню? Правильна відповідь повинна усунути проблему?

	(реальним) і ідеальним станом	
5. Особиста валентність, або привабливість (personal valence)	Особистісні й зовнішні вигоди від зміни	Яке значення має ця зміна для мене, мого відділу, підприємства? Я одержу більше грошей або одержу більше фінансових пільг? Я одержу заохочення? Я буду почувати себе добре, коли проект буде закінчений? Чи дійсно це можливість зростання, що може привести до мого особистого розвитку? Мене будуть більше поважати? Це має значення для людей, яких я підтримую й хочу допомогти?

Таким чином, А. Арменакіс, С. Харріс і Х. Філд ототожнюють готовність із упевненістю персоналу, відношенням лідерів до змін, оцінкою персоналом стану підприємства, адекватністю змін стану підприємства, особистісними стимулами й мотивами. Готовність у їх розумінні – це стан організації, обумовлений мотиваційними й поведінковими чинниками. Крім того, як недолік даного підходу доцільно зазначити, що запитальник, запропонований у роботі відображає ймовірність підтримки з боку персоналу організаційних змін.

Дж. Д. Дак для оцінки схильності організації до змін запропонувала й подала в роботі спеціальний інструмент, який назвала «Готовність – Бажання – Здатність» (Ready – Willing – Able — RWA) . Обстеження дозволяє виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги і спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. Готовність змінюватися. Чи розуміє організація необхідність змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективне?

2. Бажання змінюватися. Чи у достатньому ступені персонал стурбований існуючим станом справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і які навички придбати? Чи впевнені вони в правильності оголошених планів? Чи всі готові?

3. Здатність змінюватися. Чи впевнені люди в тому, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тому, що у керівництва є бажання і здатність провести їх через перетворення? Дж. Д. Дак розкриває готовність через чинники рефреймінгу організації і пов'язує із розумінням, усвідомленням, інформованістю персоналу та їх відношенням до процесів змін .

Перелік літератури:

Полінкевич О.М.Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. –Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.

Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х .: ВД «Інжек», 2010. – 340 с.

Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 1. – С. 102–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf

ТЕМА 5. ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

5.1. Еволюція операційного менеджменту

5.2. Основні підходи до формування операційної стратегії

5.3. Трирівневий процес формування виробничої стратегії Н. Слака

5.1. Еволюція операційного менеджменту

У виробничих організаціях операційна діяльність пов'язана зі створенням товарів і є очевидною. В організаціях сервісної сфери її важче визначити. Продукт, що виробляється, може мати досить незвичні форми, наприклад, заповнення різноманітних бланків у банку, отримання усної інформації в довідковому бюро чи прослуховування музичного твору в концертному залі. Діяльність зі створення продукту промисловими і сервісними організаціями є операційною діяльністю.

Слід зауважити, що процес становлення операційного менеджменту як навчальної дисципліни та як напряму наукових досліджень на Заході був тривалим та неоднозначним. Приблизно до середини 1960-х рр. цей напрям управлінської науки іменувався традиційно — «Управління виробництвом» або «Виробничий менеджмент» («Production Management»); він охоплював проблематику поточного планування та регулювання виробництва, аналізу трудових процесів та нормування праці, проектування нової продукції та розроблення технологічного процесу, управління запасами виробничих ресурсів та статистичного контролю якості, сітьового планування тощо. Але починаючи з кінця 1950-х — середини 1960-х рр. в економічному житті США та промислово розвинених країн Європи почали відбуватись украй суттєві зрушення, які виявились, зокрема, у скороченні чисельності зайнятих у видобувному та обробному секторах економіки та в суттєвому зростанні кількості працівників, зайнятих у сфері надання послуг. Як зауважують Девід Дж. Речмен та співавтори, після завершення Другої світової війни практично весь приріст робочих місць у економіці США припадав на сферу послуг.

Станом на 1950 р. з усієї чисельності зайнятих у економіці США в обробній промисловості було задіяно 38,9 % працюючих, то у 1990 р. — 21 %; 9 якщо станом на 1950 р. з усієї чисельності зайнятих у економіці США у видобувній промисловості було задіяно 2,3 % працюючих, то у 1990 р. — 1 %; 9 якщо станом на 1950 р. з усієї чисельності зайнятих у економіці США у такій сфері, як фінанси, страхування, торгівля нерухомістю, було задіяно 4,8 % працюючих, то у 1990 р. — 7 %; 9 якщо станом на 1950 р. з усієї чисельності зайнятих у економіці США у такому секторі, як «інші послуги»¹, було задіяно 13,7 % працюючих, то у 1990 р. — 31 %.

Такі принципові зміни в секторальних співвідношеннях (а зазначена тенденція у той самий період була властива не тільки економіці США, але й економікам промислово розвинених країн Європи) привели до того, що концептуальні положення науки управління виробництвом почали дедалі ширше й ширше докладатися до сфери управління сервісною діяльністю. Оскільки виробництво й далі трактувалося традиційно — як виготовлення матеріальної продукції, то стосовно до невиробничої сфери як аналог стало застосовуватися поняття «операції». І тому із середини 1960-х рр. почала відбувається трансформація традиційного терміна «управління виробництвом» в термін «управління виробництвом та операціями» (Production and Operations Management). Пізніше ж, зважаючи на те що тенденція скорочення сфери промислового виробництва та зростання масштабів активності невиробничої сфери не послаблювалась, найменування цього напряму управлінської та економічної науки редукувалося до сучасного — «операційний менеджмент» (Operations Management).

Етапи історії народження і розвитку операційного менеджменту можна простежити за допомогою "хронологічного спектра", поданого в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Етапи історії зародження і розвитку операційного менеджменту можна простежити за допомогою «хронологічного спектра»

Період	Місце (автори)	Що було зроблено
4000 років до н.е.	Єгипет	Введені вперше елементи планування і контролю
1000 років до н.е.	Китай	Подальше удосконалення планування, контроль
600 років до н.е.	Халдейська імперія	Запропоновано системи контролю випуску продукції у виробництві
500 років до н.е.	Китай	Спроба впровадження стандартів. Система виміру. Принципи спеціалізації виробництва
400 років до н.е.	Кіпр	Виділення і вивчення транспортних операцій
XV сторіччя	Італія	Введено операції кодування (шифрування) виробів. Впроваджена стандартизація виробів. Розроблені перші принципи управління запасами.
XVIII сторіччя	Адам Сміт	Поділ праці: спеціалізація виробництва
1776-1800 р.	Чарльз Беббедж	Спроектовано прототип комп'ютера
1832 р.- 1881 р.	Ф.У.Тейлор	Науковий менеджмент: добір персоналу, планування складення розкладів. Вперше вирішена практично задача оптимізації.
	Джозеф Жаккард	Застосовано числове управління на «жакардовому» ткацькому верстаті
	Джеймс Ватт	Норми часів у плануванні і контролі
	Джеймс Мілл	Аналіз плинності кадрів у процесі виконання робіт
	Чарльз Беббедж	Поділ праці, розрахунок норм часу і визначення елементів руху
XXX сторіччя	Ф.У.Тейлор	Науковий менеджмент : дослідження методів, розрахунок норм часу, оптимізація структури організації
	Ф.У.Харріс	Оптимізація найбільш економічного розміру партії. Математичне моделювання виробничої діяльності.
	Герні Форд	Складальний конвеєр: поділ праці й оптимізація операцій
	Н.Леффінгвелл	Моделювання виробничої діяльності в офісі; спроба моделювання інших процесів
1913 р.	Герні Форд, Чарльз Соренсон	Концепція скоординованих конвеєрних ліній
1916	Генрі Л.Гантт	Оптимізація виробничих циклів (графіки Гантта)
1924	Уолтер Шуарт	Статистичний контроль процесів
	Блекетт	Дослідження операцій. Математичне моделювання
1940-і рр.	Джон Атанасов	Створення цифрового комп'ютера
	Норберт Вінер, Клод Шеннон	Системний аналіз
1950-і рр.	У.Є.Демінг	Тотальний контроль якості
1960-і рр.	Дуглвс Мак Грегор	Розроблено теорію X і Y
1957 р.	Дюпон	СРМ/РЕРТ
1960 р.		MRP
1970-і рр.	США	Комп'ютерна система календарного планування виробництва. Планування матеріального забезпечення виробництва, теорія обмежень.
1963 р.	Притекер	GERT САІР (CAD)

Новий зміст управлінська діяльність придбала в умовах розвитку монополізованого капіталізму. Збільшився обсяг робіт, пов'язаних з одержанням, збереженням, оформленням, обробкою інформації. Це привело до росту чисельності конторських службовців, а також допоміжного управлінського персоналу. Форми управлінської діяльності стають дуже різноманітними.

В апараті управління виникли спеціалізовані підрозділи, що виконують різні функції:
 технічної підготовки й удосконалювання виробництва;
 управління персоналом і організації праці;
 оперативного управління і контролю виробництва;
 ремонту й обслуговування устаткування;
 матеріально-складського і транспортного господарства;
 збуту продукції;
 бухгалтерії і фінансів та ін.

Поступово на капіталістичних підприємствах став завойовувати позиції науково-технічний й інженерний підхід до організації управління виробництвом й іншими сферами діяльності капіталістичного підприємства.

Практика управління виділяє три основних етапи розвитку управління виробництвом.

У період становлення капіталістичною мануфактурою, фабрикою управляє сам власник, а як загальний регулятор виробництва виступає стихійний механізм ринку.

Вже на стадії великого машинного виробництва управління відокремлюється від капіталу - власності. Управління починають здійснювати наймані керівники, що володіють деякою волею в прийнятті рішень.

Третій етап характеризується формуванням спеціального інституту професійних організаторів виробництва - менеджерів, впровадженням у процес управління сучасних технічних засобів, спробами державного втручання в економіку. В подальшому елементи наукового управління виробництвом виникають і розвиваються на стадії великого машинного виробництва і в епоху формування державно-монополістичного капіталізму [5, с. 12].

Початок досліджень виробництва по праву пов'язано з ім'ям Фредеріка Уїнслоу Тейлора (1856-1915). Результати його досліджень узагальнені в ряді робіт, серед яких найбільш великими є: "Управління фабрикою" (1903 р.), "Принципи наукового управління" (1911), "Показання перед спеціальною комісією Конгресу" (1912 р.). Тейлором виконаний ряд досліджень з питань техніки і технології виробництва, а також були висунуті прогресивні ідеї і положення, що зробили внесок у розвиток великого, науково організованого суспільного виробництва [17]. Висуваючи головною метою максимальне збільшення продуктивності праці, Тейлор пропонував конкретні рішення, спрямовані на раціональне використання праці робітників і засобів виробництва:

введення строгого регламенту на застосування матеріалів та інструментів;
 стандартизацію інструментів, робочих операцій;
 точний облік робочого часу;

"дослідження трудових операцій шляхом розкладання їх на складові елементи і хронометражу;

встановлення контролю над кожною операцією й ін.

Система Тейлора допускала нові ролі як для персоналу управління, так і для робітників, висуваючи ідеї: більш високий вихід продукції, більш низька собівартість, більш високі зарплати і гармонія у відносинах керуючий персонал - робітники.

Основні дослідження Тейлора пов'язані зі сталеливарними компаніями і машинобудівними заводами. Почавши працювати учнем у механічній майстерні, Тейлор пройшов усі ступені від молодшого службовця до головного інженера великого металургійного підприємства. Тейлор запропонував ряд заходів, що одержали назву "вивчення роботи".

Для дослідження трудових прийомів Тейлор залучав кваліфікованих робітників, що детально знали ці прийоми. Аналізуючи рух окремих працівників, Ф. Тейлор вважав за необхідне усунення всіх "помилкових", "повільних" і "марних" рухів. Він розробив оптимальні методи роботи і намагався науково визначити "кращий метод" виконання кожної роботи за найкоротший час, затрачений на її виконання. Але Тейлор розглядав працівників не як людей, не як особистості, а як найбільш ефективний засіб виконання поставлених завдань. Він був одержимий ідеєю ефективності. Використовуючи спостереження, виміри, аналіз, він розбивав роботи на найпростіші конкретні завдання, підбирав працівникам відповідно до їхніх

здібностей посильні завдання, максимально ефективно організовував графіки і послідовності виконання операцій. Мабуть, саме тому В.І. Ленін визначив "тейлоризм" як "наукову систему вижимання поту", хоча і визнає у цьому підході багато цікавого і позитивного.

Ідеї Тейлора сприяли удосконаленню організації роботи майстрів і бригадирів. У результаті своїх досліджень цей талановитий дослідник обґрунтував необхідність поділу праці безпосередньо в сфері управління. За його рекомендацією планування було виділено в самостійну функцію управління. Тейлор запропонував заздалегідь планувати методи роботи і всю виробничу діяльність підприємства в цілому. У дослідженнях Тейлора міститься розробка різних систем відрядної оплати праці відповідно до науково обґрунтованих методів нормування праці.

У ХХ ст. на Заході послідовно формувалося кілька шкіл наукового управління, досягнення яких загальновідомі, як відомі і представники цих шкіл, більшість з яких становлять американці. У 1920-1930-і роки послідовниками Тейлора стали ГЛ. Гантт, Френк Б. Гілберт, Ліліан Плберт.

Американський інженер Гантт (1861-1924) у 1906 р. працював у честорській сталеливарній компанії і був запрошений у 1908 р. у компанію "Банкрофт", яка робила бавовняні тканини, для консультацій з "трудових проблем". За два роки роботи в компанії Г. Гантт домігся значного прогресу, особливо у фарбуванні набивних тканин, увівши департамент планування і свою систему "норма - премія".

Г. Гантт досліджував роботу текстильниць, що складали, упаковували і маркірували готову продукцію, і знайшов, що ці секції підприємства створювали головні проблеми, що обумовили його запрошення як консультанта.

При значному скороченні робочого дня на 25-30% збільшився вихід продукції, а заробітна плата виросла на 20-60%. Однак реорганізація приводила до скорочення персоналу, що викликало опір робітників нововведенням Г. Гантта.

Гантт застосував аналітичні методи для дослідження окремих виробничих операцій. Він розробив методи планування послідовності виробничих операцій. Ці методи не втратили своє значення й у сучасних умовах. Графіки Гантта знайшли широке застосування в промисловості й інших галузях.

Подружжя Гілберт показало, що основні елементи виробничих операцій не залежать від змісту роботи. Досліджуючи технологічні операції, вони розробили методику мікроаналізу робочих рухів при кладці цегельних стін, що дозволило скоротити кількість рухів, необхідних для кладки однієї цегли з 18 до 4, 5, збільшивши тим самим продуктивність на 50%. Даний підхід подружжя поклав початок науковій організації робочих місць.

Ще одним відомим дослідником операційного менеджменту є американський економіст Г. Черч, який розглядав проблеми організації й управління промисловими підприємствами та сформулював ряд загальнотеоретичних принципів управління промисловим підприємством. Він виділив найголовніші функції управління і принципи його організації. Досліджуючи роботу виробничої адміністрації, Г. Черч прийшов до висновку, що ця робота включає:

1. Проектування, що наказує.
2. Устаткування, що створює необхідні фізичні умови.
3. Розпорядництво, що специфікує завдання і наказує.
4. Облік, що вимірює, фіксує і зіставляє.
5. Оперування, що робить (виконує).

Усі перераховані функції пов'язані з різними видами розумової діяльності. Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб покладати ці різні види розумової діяльності на придатних осіб і здійснювати "верховний" нагляд за їх координацією.

У дослідженнях американського вченого Г. Емерсона (1853-1931) розглядалися питання раціональної організації праці не тільки окремого виконавця, але і всякої доцільної діяльності людини з погляду продуктивності і пропонувалася методика досягнення максимальної ефективності. М. Емерсон висунув дванадцять принципів продуктивності.

Мері Паркер Фоллет і Елтона Мейо є самими великими авторитетами в розвитку школи людських відносин в управлінні. Пізніше до них приєднався й Абрахам Маслоу - найбільший психолог США, що залишив після себе знамениту піраміду потреб людини. Після другої світової війни значно поширились в менеджменті, утому числі і виробничому управлінні, економіко-математичні методи планування і прогнозування, особливо, різні моделі математичного програмування, успішно застосовувані в річному і стратегічному плануванні діяльності підприємств.

Незважаючи на передовий іноземний досвід, переважно з якого помітно збагачувалася вітчизняна наука і практика управління, не можна відкидати все те позитивне, що було накопичено нашою школою управління, яка також не стояла на місці, і досягла певних успіхів. Більше того, справедливість вимагає не тільки згадування, але й ретельного вивчення ранніх робіт вітчизняних вчених і підприємців.

Широка розмаїтість процесів і форм організації стимулювала спроби побудувати загальне вчення про організацію. Однією з перших концепцій такого роду з'явилася тектологія. Загальна організаційна наука", сформульована (1913 р.) і розроблена О.О. Богдановим, що дав загальний опис дуже різноманітних процесів виникнення і розпаду організацій. Олександр Олександрович Богданов заклав основи загальної теорії систем, увів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої систем .

5.2. Основні підходи до формування операційної стратегії

Початок активізації уваги до стратегічних аспектів управління виробничою діяльністю та визнання виробничої стратегії за таку, що в обов'язковому порядку має розроблятися підприємством, припадає на 1970-ті рр., тобто на початок останньої третини ХХ ст.

На підтвердження справедливості даної тези можна послатися на той факт, що у фундаментальних підручниках з управління виробництвом 1960-х рр. [праця Мартіна Старра «Управління виробництвом: системи та синтез» («Production Management: Systems and Synthesis»), що вийшла друком у 1964 р.; Елвуда Буффи «Сучасне управління виробництвом» («Modern production management»), що побачила світ у 1969 р.; Джеймса Рігса «Виробничі системи: планування, аналіз, контроль» («Production Systems: Planning, Analysis, and Control»), виданій у 1970 р.] слово «стратегія» або словосполучення «виробнича стратегія» не використані жодного разу.

Фактично всі дослідники виробничої стратегії підприємства згодні з тим, що першим на виробництво як на центральний елемент забезпечення стратегічного успіху підприємства звернув увагу професор Гарвардського університету Уікем Скіннер. У статті «Виробництво — втрачена ланка в корпоративній стратегії» («Manufacturing — Missing Link in Corporate Strategy»), що була надрукована в 1969 р., він, закликаючи розглядати виробництво під стратегічним кутом зору, наголошував на необхідності цілеспрямованого розроблення виробничої стратегії, оскільки саме виробництву властивий потужний потенціал або посилювати, або послаблювати конкурентоспроможність компанії. При цьому висловлювалася думка, що виробнича стратегія має впливати на корпоративну, тобто У. Скіннер вважав, що виробничій стратегії притаманний проактивний, а не реактивний характер. У пізнішій за часом виходу друком (1978 р.) праці «Виробництво в корпоративній стратегії» («Manufacturing in the Corporate Strategy») автор сформулював одне з перших визначень виробничої стратегії та одну з перших версій набору стратегічно значущих для виробничої діяльності пріоритетів та рішень.

У. Скіннер, вважаючи (і завдяки йому ця думка домінувала протягом доволі тривалого періоду — з кінця 1960-х до середини 1970-х рр., що в процесі виробничої діяльності неможливо одночасно досягти однаково високих результатів за всіма заздалегідь визначеними напрямками, через що потрібно вирішувати, які параметри розвитку є критичними для досягнення стратегічного успіху, та концентрувати увагу на відповідних ресурсах, запропонував концепцію сфокусованого підприємства (The Focused Factory).

Ідею цієї концепції він виклав у 1974 р. у статті, яка так і називалася — «Сфокусоване підприємство». У цій публікації обґрунтовувалася доцільність поділу виробництва на окремі технологічні лінії та необхідність розроблення для кожної з них окремої виробничої стратегії; при цьому згідно з запропонованим У. Скіннером підходом навіть робітників варто було відокремлювати один від одного, аби уникнути плутанини, що може виникнути під час переходу від одного типу стратегії до іншого.

Слід зазначити, що ідеї У. Скіннера сформували основу для розроблення наприкінці 1970-х — на початку 1980-х рр. так званої виробничо-стратегічної парадигми («Manufacturing Strategy Paradigm»). Її автори — професори Гарвардської бізнес-школи Вільям Абернаті, Кім Кларк, Роберт Хайєс і Стівен Вілрайт — зосередили увагу на тому, як керівництво компаній має використовувати виробничі потужності своїх фабрик і заводів у ролі стратегічної зброї в конкурентній боротьбі.

Оперуючи у своїй концепції поняттями фокусування виробництва та виробничі альтернативи, дослідники обстоювали думку про те, що жодне підприємство не в змозі досягти максимально високих показників у виробництві одночасно за всіма напрямками, тому слід розробляти чітко сфокусовану стратегію, мета якої — створення підприємства, котре б максимально успішно виконувало обмежений набір завдань.

Цей підхід означав, що в процесі створення й управління підприємством треба йти на компроміси і приймати альтернативні рішення щодо того, які саме показники ефективності виробництва (низькі виробничі витрати, висока якість продукції, високий рівень гнучкості тощо) є найважливішими для компанії.

У 1980-ті рр. лідерство у здійсненні досліджень виробничої стратегії, без сумніву, перейшло до Роберта Хайєса та Стівена Вілрайта. Їхній заклик розглядати виробництво як важіль забезпечення перемоги в конкурентній боротьбі, є стрижнем праці 1984 р. видання «Відновлення нашої конкурентної вишості: конкурувати завдяки виробництву» («Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing»).

У ній виробничу стратегію ідентифіковано як таку, що конкретизується у структурних та інфраструктурних рішеннях, котрі стосуються потужностей, споруд, технологій, вертикальної інтеграції, працівників, якості, планування, контролювання та організаційних аспектів виробничої діяльності; за найважливіші ж пріоритети спрямованої на набуття стійких конкурентних переваг виробничої діяльності Р. Хайєс і С. Вілрайт визнавали такі як витрати, якість, надійність і гнучкість.

Саме Р. Хайєс і С. Вілрайт запропонували використовувати як інструмент обґрунтування виробничих рішень так звану продуктово-процесну матрицю, що дає змогу проаналізувати взаємозв'язки між типом виробництва та характером та обсягами випуску продукту.

Ця матриця і досі визнається за один з найчастіше використовуваних інструментів під час розроблення виробничих стратегій і проектування виробничих систем; вона показує, що зі збільшенням обсягу випуску продукції та поглибленням спеціалізації продуктової лінійки (горизонтальна вісь) стає економічно вигіднішим спеціалізоване обладнання та впорядкований матеріальний потік (вертикальна вісь). Оскільки в структурі процесу ця еволюція найчастіше є співвідною з фазами життєвого циклу продукту (освоєння виробництва, зростання обсягів випуску та стадія зрілості), ця матриця є вкрай зручною для відображення взаємозв'язку маркетингової та виробничої стратегій.

Важливе місце Р. Хайєс і С. Вілрайт відводили аналізу залежності між успіхом компанії у набутті бажаних конкурентних переваг та тією мірою уваги, що приділяється компанією виробничій стратегії та інтеграції процесу її розроблення до системи загального стратегічного управління. Вони запропонували так звану чотиристадійну модель (The Four-Stage Model of Manufacturing Contribution), яка унаочнює поступовість зростання міри стратегічного успіху залежно від зміни ставлення компанії до розроблення виробничої стратегії.

Наведемо ці стадії:

стадія 1 — компанія «пасе задніх» у своєму ринковому сегменті; бізнес-стратегія формується без жодного врахування виробничих можливостей; виробничі стратегія як така фактично не розробляється; головне, що потрібно від виробництва, — це позбавитися хоча б найтяжчих з усіх наявних проблем;

стадія 2 — компанія намагається стати саме настільки ефективною, як і її безпосередні конкуренти, через що йде на впровадження взірцевих галузевих практик розвитку стратегічного управління виробництвом; спостерігаються спроби окреслити контури виробничої стратегії; відповідальних за виробництво менеджерів починають залучати до процесу постановки стратегічних цілей підприємства;

стадія 3 — компанія прагне посісти позицію лідера галузі, для чого перед виробничими підрозділами ставляться завдання з розроблення спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства нових продуктів та технологій; здійснюється цілеспрямоване формування виробничої стратегії та її узгодження з загальнокорпоративною;

стадія 4 — компанія досягає конкурентних переваг найвищого рівня; здійснюється цілеспрямоване розроблення виробничої стратегії та її узгодження з загальною, при цьому виробництво вже не просто виконує функцію підтримки реалізації останньої, а виходить на перший

план і, так би мовити, веде за собою корпоративну стратегію; менеджери з виробництва перебирають на себе відповідальність за розроблення та впровадження нових технологій, націлених на більш ефективні поставки продукції та на надання більш якісних послуг; конструкторсько-технологічні підрозділи генерують нові види продукції та технологій, що безпосередньо впливає на стратегію організації, та самостійно розробляють нові стратегічні концепції, перетворюючись на основну силу визначення загальних напрямків розвитку компанії; виробництво в цілому набуває характеру основного джерела конкурентних переваг підприємства.

Як зауважує Р. Дафт, підприємства, що перейшли до 3-ї та 4-ї стадій, виявляються значно конкурентоспособнішими, ніж компанії, які покладаються переважно на маркетинг та фінансові стратегії, оскільки споживачів приваблюють у першу чергу найліпші ціни, якість, експлуатаційні характеристики товарів, умови поставок та прагнення підприємства щонайліпше виконати всі висунуті клієнтами вимоги.

Професор Лондонської бізнес-школи Террі Хілл у праці «Виробнича стратегія: стратегічне управління виробничою діяльністю» («Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function»), яка вперше вийшла друком у 1985 р., а потім неодноразово перевидавалася, мабуть, одним із перших дав виробничій стратегії підприємства широкоосяжну характеристику. Він концентрує увагу на ключових для виробництва пріоритетах, на зв'язках між виробничою та маркетинговою стратегіями, на значущості вибору виробничого процесу та ролі інфраструктурних рішень у розвитку виробництва, а також на концепціях сфокусованого виробництва (Focused Manufacturing) та підприємства в підприємстві (PlantWithin-a-Plant). Але найголовнішим його здобутком є формулювання концепції переможців та кваліфікаторів замовлення.

За Т. Хіллом (сформульовано на основі :

переможець замовлення (Order Winner) — це критерій, що виокремлює товар однієї фірми серед товарів інших компаній; це характеристика або сукупність характеристик продукції (послуги), що в позитивний бік відрізняє їх від продуктів конкурентів та спонукає споживачів віддати перевагу саме їм; в ідеалі — це певна унікальна риса, що не може бути відтвореною конкурентами;

кваліфікатор замовлення (Order Qualifier) — це критерій, за допомогою якого визначається значущість кожного виду продукції фірми як можливого кандидата для продажу; це та вимога споживача, яку конче треба задовольнити, аби здійснилася купівля, оскільки за умови недостатності чи повної відсутності кваліфікатора споживачі просто не розглядатимуть цей товар.

Кваліфікатори дають можливість виробникові взяти участь у «перегонах», не гарантуючи при цьому одержання навіть «заохочувального призу»; деякі кваліфікатори є настільки важливими, що будь-яке відхилення від очікуваних стандартів означає «дискваліфікацію», тобто якщо не буде цих базових характеристик, споживач ігноруватиме всі інші, хай і найпривабливіші, особливості товару. У цілому для більшості великих виробничих компаній кваліфікаторами є відповідність якості продукції технічним вимогам, своєчасність виконання замовлення та надійність продукції, а переможця замовлення визначає найнижча ціна. Концепція Т. Хілла являє собою своєрідне «есперанто» для спілкування співробітників маркетингового та виробничого підрозділів підприємства в процесі розроблення виробничої та маркетингової стратегій підприємства, оскільки виробничники одержують можливість після досягнення згоди з маркетологами перетворити доволі розпливчасті критерії переможців та кваліфікаторів на струнку систему специфікацій розроблення технологічного процесу. До того ж дискусії з використанням цих термінів, які часто спалахують між виробничниками та маркетологами в процесі узгодження ринкових та виробничих інтересів підприємства на перспективу, дозволяють обмежити «політ фантазії» маркетологів, оскільки впровадження новацій, що їх вони вимагають, часто є просто нереалістичним через обмеженість наявних виробничих потужностей та брак можливостей щодо їх нарощування або видозміни.

Базові положення концепції переможців та кваліфікаторів замовлення були покладені Т. Хіллом в основу розроблення п'ятикрокової процедури формулювання виробничої стратегії (адаптовано за [208, с. 32]): крок 1 — усвідомлення корпоративних цілей (Step 1 — Corporate Objectives). Т. Хілл запропонував визначати їх стосовно до таких аспектів, як зростання (виживання), прибутковість, повернення інвестицій тощо, але найважливішим було те, що їх визначення мало здійснюватися під кутом зору майбутнього внеску виробничої стратегії у їх досягнення; крок 2 — розроблення маркетингової стратегії (Step 2 — Marketing Strategy). Цей крок має на меті визначення того, реалізація якої маркетингової стратегії сприятиме успішному досягненню загальнокорпоративних цілей (стосовно до ринків і ринкових сегментів, специфіки маркетинг-міксу, широти діапазону та обсягів реалізації продукції тощо); крок 3 — визначення кваліфікаторів та переможців замовлення (Step 3 — How Do Products Qualify and Win Orders in the Marketplace?). Цей крок має на меті встановлення

стосовно до продукції (послуг), що пропонуються споживачам, релевантних критеріїв; керуватися при цьому рекомендовано таким переліком:

ціна, якість, широта діапазону, швидкість доставки, надійність поставок, технічне обслуговування тощо;

крок 4 — формулювання виробничої стратегії (вибір процесу) (Step 4 — Manufacturing Strategy — Process Choice). Тут фактично йдеться про перший етап розроблення власне виробничої стратегії, оскільки на цьому кроці необхідно здійснити вибір виробничих технологій та прийняти рішення стосовно до потужностей, обсягів виробництва, устаткування, запасів матеріально-сировинних ресурсів тощо;

крок 5 — формулювання виробничої стратегії (організаційно-управлінські рішення) (Step 5 — Manufacturing Strategy — Infrastructure). Слід зауважити, що хоч у праці Т. Хілла використано термін «інфраструктура», реально тут ідеться не про виробничу інфраструктуру в тому розумінні, що вкладається в це поняття вітчизняною економічною наукою, а про організаційно-управлінські аспекти підтримки виробничої діяльності, оскільки на цьому кроці мають бути прийняті рішення щодо вибору типу організаційної структури, системи планування та контролю виробництва, системи оплати праці виробничих робітників тощо.

Аналіз запропонованого підходу демонструє схильність Т. Хілла до ідеї домінування маркетингової стратегії над виробничою. Тобто він додержувався думки, що одна функціональна стратегія — виробнича — має підпорядковуватися не тільки корпоративній і бізнесовій стратегіям підприємства, але й іншій функціональній стратегії — маркетинговій. З іншого боку, він стверджував, що правильне визначення «переможців» та «кваліфікаторів», здійснене на третьому кроці запропонованої ним процедури, котрий, як він вважав, є критичним для формування ефективної виробничої стратегії, забезпечить її узгодженість із маркетинговою, бізнесовою та загальною стратегіями підприємства.

Британські дослідники Кен Платтс та Майк Грегорі (Кембри-джський університет), так само як і Т. Хілл, акцентували увагу на процесі розроблення виробничої стратегії. У фокусі їхнього інтересу перебував так званий виробничий аудит (The Manufacturing Audit), що має на меті обстеження та діагностику можливостей виробництва виготовляти саме ту продукцію, яка б задовольняла ринкові вимоги. У надрукованій у 1990 р. статті «Виробничий аудит у процесі формулювання стратегії» («A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation»), на яку нині посилаються практично всі дослідники виробничої стратегії, К. Платтс та М. Грегорі виклали своє бачення процедури формування виробничої стратегії.

5.3. Трирівневий процес формування виробничої стратегії Н. Слака

Найджел Слак та його співавтор, американський журналіст і письменник Майкл Льюїс¹, у книзі «Операційна стратегія» («Operations Strategy»), що вперше вийшла друком у 2002 р., а вдруге — у 2008 р., так само як і Т. Хілл, багато уваги приділили процесу розроблення виробничої стратегії. Н. Слак запропонував оригінальну концепцію трирівневого процесу її формування, яка дістала назву пригінка – стійкість – ризик (Fit – Sustainability – Risk). При цьому :

рівень 1 — пригінка (Level 1 — Fit) — виробничі ресурси мають бути приведені у відповідність до ринкових вимог. Хоча припустимі й дії зворотному напрямку, тобто ринкові вимоги можуть приганятися під досягнутий виробництвом рівень продуктивності; тож пригінка — це рівень взаємного балансування виробничих можливостей та вимог ринку;

рівень 2 — стійкість (Level 2 — Sustainability) — здійснюється розроблення стійких конкурентних переваг. Вимоги цього рівня розроблення виробничої стратегії до підприємства полягають у тому, що воно має визначитись — або встигати за змінами, щоб оптимальніше діяти на наявних ринках, або шукати можливості, що дозволять пристосовуватися до нових ринків, або здійснювати і те, і те одночасно. У кінцевому підсумку стійкість — це рівень прийняття й конкретизації рішень щодо того, «як та куди бігти, аби встигати хоча б залишатися на зайнятому раніше місці» ;

рівень 3 — ризик (Level 3 — Risk) — оскільки, на думку Н. Слака, виокремлені ним рівні відрізняються один від одного зростанням міри складності дій, що їх необхідно здійснити в ході стратегічного процесу, то цей рівень є найскладнішим. І це цілком слушно, бо він охоплює аналіз впливу невизначеності, розгляд чинників небезпеки, розроблення та аналіз численних сценаріїв на тему «а що, якщо...», що здійснити набагато складніше, ніж розробити стійкі конкурентні переваги, не кажучи вже про балансування виробничих можливостей і вимог ринку. Підхід Н. Слака чудово

доповнює запропоновану Т. Хіллом п'ятикрокову процедуру формування виробничої стратегії та ідеологію виробничого аудиту К. Платса та М. Грегорі.

Найбільш цінним у ньому є те, що від самого початку тут зроблено акцент на важливості погляду на виробничу стратегію (в оригіналі — *The Perspectives on Operations Strategy*) одночасно під двома кутами зору — ринкових вимог та виробничих ресурсів. Певною мірою дискутуючи з Р. Хайесом і С. Вілрайтом (що й зрозуміло, оскільки з тієї пори минуло понад 20 років), Н. Слак пропонує під час організації виробничої діяльності, спрямованої на набуття стійких конкурентних переваг, брати до уваги п'ять пріоритетів — якість, швидкість, надійність, гнучкість і витрати, які ідентифіковані ним як цілі виробничої діяльності (*Performance Objectives*).

А говорячи про сфери рішень у межах виробничої стратегії (*Operations Strategy Decision Areas*), він запропонував розглядати в першу чергу такі як потужності, ланцюги поставок, технологічний процес, розробки та організація. Перехресне зіставлення виробничих пріоритетів та груп виробничо-стратегічних рішень лежить в основі формування матриці виробничої стратегії, (рис.5.1).



Рис.5.1. Принциповий вигляд матриці виробничої стратегії, запропонованої Н. Слаком

Слід зауважити, що ця матриця не є «залізобетонним монолітом», який лишається незмінним за будь-яких умов, — і в цьому є її найбільша цінність як інструменту формування виробничої стратегії. Вона конкретизується, щоразу по-різному адаптуючись до специфіки сфери та масштабів діяльності конкретної компанії, тобто кожній матриці виробничої стратегії, сформованій для кожного реального підприємства, властивий суто індивідуальний характер.

Перелік літературних джерел:

1. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277с.
2. Михайловська О.В. Операційний менеджмент : Навч. пос. - К.: Кондор, 2008. - 600 с.

ТЕМА 6. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

6.1. Якість : сутність, поняття та основні підходи

6.2. Методологічні основи формування системи управління якістю

6.1. Якість : сутність, поняття та основні підходи

В умовах глобалізації проблема якості є актуальною для всіх країн, галузей, установ і організацій, є багатогранною і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний і організаційний аспекти.

Політичний аспект проблеми зумовлюється перш за все тим, що масове виробництво продукції високої якості є одним із критеріїв розвитку суспільства, показником рівня економічного розвитку держави.

Соціальний аспект проблеми. Необхідність поліпшення якості відображає потребу вчасно довести рівень якості продукції до рівня вимог споживачів і потребу підвищення якості самої праці. Є й інші сторони соціального аспекту цієї проблеми: забезпечення належної освіти, належного виховання, підвищення кваліфікації кадрів тощо, без чого не можна вирішити проблему підвищення якості.

Економічний аспект проблеми полягає в тому, що підвищення якості є основою підвищення ефективності економіки країни, тому що дає змогу повніше задовольняти потреби споживачів, підвищувати продуктивність суспільної праці, збільшувати прибуток організації, знижувати матеріаломісткість продукції, економити сировину і паливо та підвищувати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Науково-технічний аспект проблеми. Підвищення якості продукції і зростання темпів науково-технічного прогресу – це єдиний процес. Причому зоднієї сторони, науково-технічний прогрес визначає можливість підвищення якості, з іншої – сам він досягається шляхом систематичного підвищення якості.

Організаційний аспект проблеми відображає залежність підвищення якості від організації суспільного виробництва в цілому. Ця сторона проблеми вирішується шляхом удосконалення менеджменту організації, в т.ч. удосконалення систем якості, стандартизації, метрологічного забезпечення, маркетингової діяльності тощо.

Все вищевикладене свідчить про те, що проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готового продукту, практично неможливо. Має бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. Виходячи з формулювань, наданих у стандарті ISO 9001-2005 “Система управління якістю. Основні положення та словник термінів”, якість - це ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби чи очікування загальнозрозумілі чи обов’язкові.

Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації якої є: підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів; зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності Підприємства дотримання вимог охорони навколишнього середовища; забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Об’єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції, згідно з “петлею якості”.

Динамічність категорії “якість” полягає у тому, що вимоги до продукції й послуг змінюються дуже швидко. Те, що сьогодні є придатним, завтра стає недостатнім для задоволення потреб споживача, тобто недостатньої якості. Методи і характер роботи,

спрямованої на забезпечення належної якості продукції постійно змінюються. Ці зміни розмиті в часі і не завжди чітко відокремлені одна від одної. Разом з тим кожен етап еволюції має свою логіку і закономірності розвитку, що дає змогу виокремити 6 основних історичних етапів: індивідуальний контроль якості; цеховий контроль якості; приймальний контроль якості; статистичний контроль якості; комплексне управління якістю; забезпечення якості на базі стандартів ISO 9000.

Індивідуальний контроль діяв на виробництві до кінця XIX ст. При цьому один працівник, або невелика група працівників відповідала за виготовлення виробу. Кожен працівник повинен був контролювати якість виробу, що виготовляє і тим самим забезпечувати його відповідність кресленню, рисунку, шаблону, тощо. Принцип роботи на основі цієї моделі означав перехід від ремісничого етапу виробництва до промислового, на якому якість визначалась не лише вмінням і майстерністю майстра, але і здатністю його співставити конкретний результат своєї роботи з заданою моделлю.

Цеховий контроль якості виник на початку XX століття і був наслідком запровадження внутрішньовиробничого поділу праці. Для нього характерний розподіл функцій відповідальності за якість як окремих працівників так і цеховим керівником або майстром, який відповідав за якість виготовленого продукту.

Уже під час свого зародження цеховий контроль відповідав принципам наукового менеджменту розробленим американцем Ф.Тейлором (1856-1915). Відповідно до цих принципів контролю використовувались дві межі допустимої якості. У кресленнях вказувалась нижня і верхня межа допусків, а у шаблонів з'явилися два типи калібрів: пропускний і непропускний. Головним у методології Тейлора було задати допуск на показники якості продукції і поділити її на придатну і дефектну. Принципи Тейлора передбачали жорсткий контроль з боку адміністрації і беззаперечне дотримання норм якості. Сучасне управління на основі якості ґрунтується, передусім, на працях Фредерика У. Тейлора. З позицій розвитку управління на основі якості можна виокремити три тези Ф. У. Тейлора:

використовувати в управлінні та прийнятті рішень усі найкращі практики (зараз такий підхід отримав назву “бенчмаркінг”);

ретельно аналізувати виробничі операції;

позбавлятися усього, що заважає роботі (саме так визначають сьогодні основи “постійного поліпшення” або “кайдзен”).

Відповідно до системи Тейлора (рис. 6.1.):

етап планування полягає у встановленні інженерами вимог щодо якості деталі за допомогою мереж полів допусків, або за допомогою двох типів калібрів – прохідних і непрохідних;

етап виконання вимог щодо якості входив в обов'язки працівника під керівництвом цехового майстра;

для функції перевірки (контроль) якості в системі Тейлора була введена посада інспектора;

дії (реакція) були прерогативою адміністрації та не відрізнялись великою різноманітністю – або покарати, або нагородити робітника.

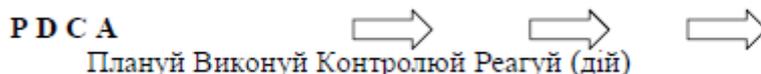


Рис.6. 1. Ланцюг PDCA у системі Тейлора

З позицій управління на основі якості система Тейлора являє собою управління якістю окремих деталей або одиниць продукції (послуг) на основі інспекційного контролю та реалізації “ланцюга PDCA” як розподілу управлінських функцій між виконавцями різних рівнів ієрархії.

Напередодні Другої світової війни стрімкий розвиток виробництва привів до збільшення обсягів виготовленої продукції і необхідним стало відокремлення технічного контролю від виробничих операцій і створення на підприємствах структурних підрозділів з якості на чолі

яких стояли начальники прямо підпорядковані керівнику підприємства. Це стало початком етапу *приймального контролю якості* (контролю під час приймання продукції), що зумовило постановку проблеми забезпечення якості виробничих потужностей.

Вирішення цієї проблеми пов'язане з четвертим етапом – *статистичним контролем якості*, який базується на теорії ймовірності та математичній статистиці. На практиці це проявлялось у використанні контрольних карт (карт Шухарта) з межами регулювання і переходу від суцільного до вибіркового контролю, при якому в процесі виробництва систематично відбираються згідно з попередньо складеним планом контрольні дані для їх обробки методами математичної статистики. У зв'язку з цим сфера використання статистичного контролю якості обмежувалась виробничими рамками і поширювалась дуже повільно. Контроль як і раніше був сконцентрований у межах цеху і не міг вирішувати складних проблем якості.

На початку 1960-х років на підприємствах почали створюватись служби якості, завданням яких було регулювання якості, проведення аналізу причин дефектів, розроблення заходів на усунення причин дефектів та проведення заходів профілактичного характеру. Враховуючи, що проблема забезпечення якості вимагала аналітичного підходу підрозділи з якості комплектувались кваліфікованими спеціалістами із стандартизації, математичної статистики, теорії надійності тощо.

Створення служб якості дало змогу ліквідувати подвійну відповідальність осіб, що відповідають за виготовлення продукції і за оцінювання її якості. Таке ставлення до вирішення проблеми якості було охарактеризоване А. Фейгенбаумом як *комплексне управління якістю*.

Перехід від традиційного контролю якості до управління якістю і став п'ятим етапом еволюції якості, що полягав у попередженні дефектів якості замість їх виявлення. Комплексне управління якістю було орієнтоване на досягнення заданого рівня якості продукції.

Акумуляуючи елементи організаційного і технологічного керівництва, комплексне управління якістю дало змогу багатьом організаціям досягти значних результатів у поліпшенні якості продукції та зниженні витрат на її виготовлення.

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном “управління якістю” часто використовується термін “менеджмент якості” як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови ряду термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін “quality management” можна перекласти як “менеджмент якості”, “керування якістю”, “управління якістю” тощо. У такому розумінні термін “управління якістю” є ідентичним з терміном “менеджмент якості”. Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, менеджмент якості – це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості. Керування та управління у зв'язку з якістю передбачають запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

У процесі визначення сутності та співвідношення між наведеними термінами термін “управління якістю” може розглядатись у двох аспектах:

1) як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з “петлею якості”, за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові “менеджмент якості”;

2) як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

На базі загальної методології комплексного управління якістю в 1960-70-х роках в різних країнах з урахуванням їх національних і економічних умов були сформовані специфічні організаційні підходи до управління якістю на рівні фірми. Найвідомішими з них стали концепції TQC (Total Quality Control) – загальне управління якістю в США і CWQC (Company Wide Quality Control) – управління якістю в рамках фірми в Японії та ін. Концепція TQC побудована на системі управління якістю, яка охоплює всі сторони діяльності фірми. Згідно неї вся відповідальність за вирішення проблем якості покладається на керівництво фірми і є

головною турботою спеціалізованого підрозділу підприємства, який спеціалізується на організації забезпечення якості продукції. Джеймс Еванс визначає дану концепцію наступним чином: “Всезагальна, тотальна якість – це всебічні зусилля, які здійснюються у масштабах всієї організації і спрямовані на підвищення якості товарів і послуг. Даний підхід повною мірою може бути застосованим до всіх організацій, як великих, так і невеликих, як виробничих, так і сервісних, як комерційних, так і некомерційних ”.

Концепція CWQC передбачала участь у роботах з якості всього персоналу фірми – від керівника до рядового працівника. Відповідно до цього підходу всі працівники фірми повинні бути навчені методам контролю за якістю продукції і використовувати їх на практиці. Іншими особливостями японського управління якістю стало широке використання статистичних методів, організація внутрішніх фірмових перевірок якості, діяльність гуртків якості. Розвиток цієї науково-практичної галузі характеризують методи, техніки та інструментарій у сфері якості наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Етапи еволюції методів, технік, інструментарію управління якістю		
Етап / ставлення до визначення якості	Період панування у світі у XX ст.	Основні засоби
Перевірки I and T (Inspection and Tests) Якість продукції як відповідність стандарту	30-50-ті рр.	стандартизація; виявлення невідповідної продукції; сортування, класифікація за градаціями і класами; коригувальні дії; ідентифікація джерел невідповідностей.
Контроль якості QC (Quality Control) Якість продукції як відповідність стандарту та стабільності процесів	50-60-ті рр.	розробка настанови з якості; обробка даних з виконання процесів; самоперевірка; випробування продукції; планування основних показників якості; контроль документації.
Забезпечення якості QA (Quality Assurance) Якість продукції, процесів як відповідність вимогам споживачів	60-70-ті рр.	упровадження системи якості; перспективне планування якості; урахування витрат на якість; комплексне управління якістю (TQC); управління якістю, що охоплює всю компанію (CWQC).
Менеджмент якості QM (Quality Management) Якість як задоволення вимог споживачів та потреб співробітників	70-8-ті рр.	побудова політики у сфері якості; управління процесами; вимірювання виконання; залучення персоналу; стандарти та системи управління якістю.
Всеохоплююче управління на основі якості TQM (Total Quality Management) Якість як задоволення потреб усіх зацікавлених сторін	80-90-ті рр.	розгортання політики у сфері якості; залучення постачальників і споживачів; охоплення всіх операцій; командна робота; самооцінювання.

Наприкінці 1980-х років з'явилася нова *методологія забезпечення якості на основі міжнародних стандартів ISO 9000*. Згідно із цією методологією створення на підприємстві високоефективних і результативних систем якості, які відповідають певним стандартам, є гарантією того, що вимоги споживачів будуть дійсно задоволені.

6.2. Методологічні основи формування системи управління якістю

Вчення всесвітньо відомих спеціалістів з якості мають філософський характер, тому що головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості у цих вченнях виражені не стільки у формі безумовних вимог, скільки у спостереженнях, узагальненнях і рекомендаціях.

Роботи Е.Демінга. У 1982 році у США була видана книга Едварда Демінга “Якість, продуктивність, конкурентоспроможність”, де викладено принципи, якими повинно керуватись підприємство в процесі здійснення своєї діяльності. Вони носять не методологічний, а швидше прагматичний характер. Фактично це установки чи постулати по формуванню поведінки менеджерів для досягнення цілей в області якості, сутність яких зводиться до наступного:

1) Постійною метою діяльності повинно бути поліпшення якості продукції і надання послуг. Над поліпшенням якості не можна працювати епізодично. Щоб витримати натиск конкуренції, підвищити довіру до організації постійно потрібно поліпшувати якість продукції і надання послуг. Визначаючи мету, вище керівництво підприємства повинно довести її до відома кожного працівника.

2) Не повинно допускатися жодного дефекту в будь-якій сфері діяльності. Щоб вистояти у конкурентній боротьбі, повернути увагу до організації необхідно прийняти такий стиль управління, щоб не допускати жодних дефектів, помилок, затримок.

3) Необхідно вимагати від постачальників, виходячи з використовуваних статистичних методів, гарантій якості видів продукції, що поставляються. Дуже важливо виключити дефекти до того, як вони з'являться.

4) Не укладати контракти на поставки продукції, орієнтуючись на низькі ціни. Ціна не має сенсу без оцінки якості товару. Необхідна перевірка всієї продукції, що постачається.

5) Поліпшувати кожний процес. Керівництво повинно постійно удосконалювати планування, виробництво, обслуговування тощо. Попереджувати проблеми до моменту їх виникнення.

6) Навчатися повинні всі працюючі на підприємстві. Необхідно використовувати всі сучасні методи навчання, створити умови для працівників, за яких вони не будуть осторонь новинок, які запроваджуються на підприємстві.

7) Використовувати нові методи управління. При цьому керівник не “суддя”, а “вчитель”. Головною турботою працівника має бути поліпшення якості, а адміністрація в свою чергу має гарантувати негайне вирішення проблем, які спричиняють погіршення якості.

8) Не допускати виникнення у працюючих страху відповідальності за помилки. Страх руйнує гідність, мотивацію до праці, що негативно впливає на якість. В організації повинна панувати атмосфера суворости, але вільна від погроз і незрозумілих дій. Працівники за таких умов віддають високою продуктивністю праці.

9) У діяльності відділів не повинно бути ніяких бар'єрів. В інтересах загальної справи необхідно руйнувати перепони між працівниками структурних підрозділів. Дії кожного працівника повинні бути направлені на успіх у загальній справі.

10) Не використовувати в організації робіт закликів та гасел, не підкріплені реальними діями. Декларування у наказах тих норм, які підкріплені аналізом дій і системи виробництва в цілому.

11) Не оцінювати кількісними нормами діяльність нікого із працюючих. Такі методи принижують людей, стримують їх ініціативу. Звичайно оцінювати за кількістю простіше, ніж за якістю. Якісно виконана робота залежить не лише від особистих умінь і виконання кількісних норм, але і від належної організації цілісного процесу.

12) Усувати всі причини, що зменшують у працюючих почуття поваги і гордості до своєї організації. Пишатися своєю кваліфікацією працівник може лише в тому випадку, коли реально відчуває свій внесок у загальну справу.

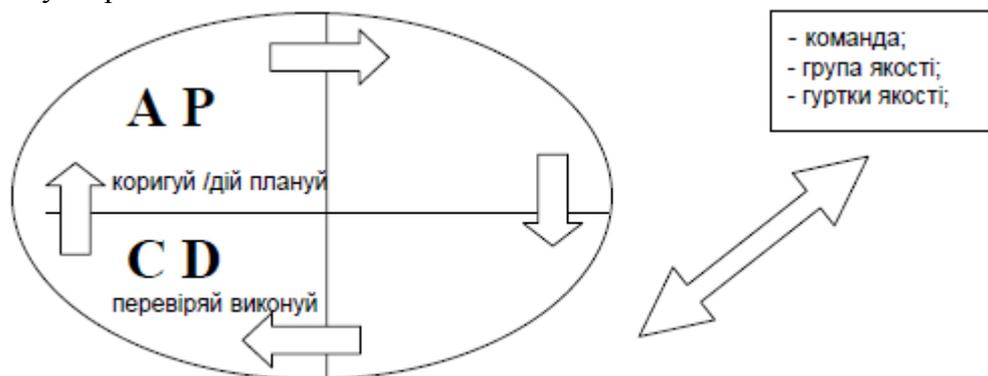
13) Заохочувати прагнення до навчання і самоосвіти. Необхідно всіляко спонукати працівників до самовдосконалення, заохочувати їх прагнення працювати краще із здобуттям відповідних знань, умінь і навичок.

14) Керівники вищої ланки повинні чітко встановлювати свої зобов'язання в області якості. Якість закладається у кабінеті керівника. Вирішення завдання постійного удосконалення якості не може бути передовірено підлеглим.

Сутність усієї концепції Е. Демінга Брейна Джойнера – керівник американської фірми “Joiner Associates Inc.” наглядно представив як трикутник (“Трикутник Джойнера”), вершинами якого є: усі – одна команда (постулати 8-9), одержимість якістю (постулати 1-6, 12-14), науковий підхід до управління якістю (постулати 7, 10-11).

Демінгом була запропонована також схема, яка демонструє вплив якості на економіку виробництва, носить назву “ланцюгова реакція Демінга” і включає: поліпшення якості; зниження витрат; підвищення продуктивності; зниження ціни; розширення ринку; утримання ринку; забезпечення роботою і збільшення обсягів робіт; повернення капіталовкладень.

Демінг сприяв тому, що в забезпеченні якості стали застосовувати методологію, відому як “плануй–дій–перевірйай–коригуй” (або відому як “цикл Демінга”), яка являє собою спрощений алгоритм дій керівника стосовно управління процесами і досягнення мети, показану на рис. 6.1.



6.1. Циклічна модель управління якістю за Демінгом

Цикл PDCA можна стисло описати таким чином:

Плануй – встановлюй цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації;

Виконуй – впроваджуй процеси;

Перевірйай – контролюй та вимірйуй процеси і продукцію, урахувуючи політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітуй про результати;

Дій (коригуй) – вживай заходи для постійного поліпшення показників функціонування процесу.

Цей цикл охоплює усі заходи, необхідні для належного планування, впровадження та перегляду процесів, забезпечуючи, таким чином, щоб послуги – результати цих процесів – надавались на основі зворотного зв'язку з клієнтами, тобто оцінки ними якості надання послуг.

Метод “Шість сигм”. Глобалізація і миттєвий доступ до інформації, послуг і товарів радикально змінили підходи до ведення бізнесу в індустріально розвинених країнах – старі моделі бізнесу більше не працюють. Тверде конкурентне середовище не залишає місця для помилок. Необхідно боротись за споживачів і без усяких коливань шукати шляхи, щоб передбачити їх очікування. Це одна з причин, за якою якість “Шести сигм” стає частиною культури країн Заходу. Шість сигм (англ. Six Sigma – “шість літер сигма”) – методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Спочатку метод розроблявся компанією “Моторола” та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості, тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) та нульових дефектів. Ціллю метода “Шість сигм” є докладання зусиль по зниженню відхилень від якості продукції однакового типу при виробництві, що вважається ключовим

фактором успішності бізнесу. Поняття “Шість сигм” відноситься до здатності виробничого процесу виготовити продукт, не відхиляючись від заданих параметрів.

“Шість сигм” розподіляється на дві головні методології: DMAIC (вдосконалення існуючого бізнес-процесу) та DMADV (створення нових проектів продукції або процесу з передбачуваною та бездефектною якістю).

DMAIC складається із 5 кроків:

- Define – визначення цілей вдосконалення процесу, що співпадають з потребами споживачів та стратегією підприємства.

- Measure – вимір поточного процесу та збір відповідної інформації для майбутніх порівнянь.

- Analyze – аналіз взаємовідносин та причинності факторів. Визначити, що таке взаємовідносини, беручи до уваги усі фактори.

- Improve – вдосконалення або оптимізація процесу на основі аналітичних технік.

- Control – контроль для забезпечення того, щоб усі відхилення у якості продукції були виправлені до того, коли вони стануть дефектами. Це також включає пілотні запуски та тестування.

DMADV також охоплює 5 ступенів:

- Define – визначення цілей проектування на базі потреб споживачів та стратегії підприємства.

- Measure – вимір та ідентифікація показників CTQS (критично важливих для якості), властивостей продукції та процесу виробництва, а також ризиків.

- Analyze – аналіз для розробки та проектування альтернатив, створення проектів високого рівня та оцінка здібностей проектування.

- Design – проектування деталей, оптимізація проектування, верифікація проекту. На цьому етапі знадобляться імітаційні програми.

- Verify – перевірка проекту, проведення пілотних запусків, впровадження процесу виробництва та його передача власнику.

Одним з ключових чинників успіху системи є її висока організованість і масштабний рівень залучення персоналу компанії. Вся діяльність проводиться в рамках проектів, кожен з яких оцінюється з точки зору підвищення акціонерної вартості і має встановлені цілі, терміни, бюджет, відповідальних і т.п.

Іншим найважливішим чинником успіху “Шість сигм” є прекрасний набір статистичних інструментів, що дозволяють досягти необхідного рівня якості. Впровадження “Шести сигм” починається з визначення масштабу змін, акцентів проектів і шляхів реалізації програми. Кожен шлях має свій рівень обхвату і міру впливу на бізнес компанії.

Шлях 1. → Трансформація бізнесу. Повномасштабний проект змін, що здійснюється в компаніях, які потребують корінних перетворень і володіють баченням майбутнього стану бізнесу. В ході проектів дуже часто піддаються змінам основні функціональні області і ключові бізнес-процеси.

Шлях 2. → Стратегія вдосконалення. Програма поліпшення обмежується однією або двома найважливішими потребами організації і концентрується на окремих бізнес-одинацях або функціональних областях. Для даних напрямів проводиться повноцінна робота в рамках “Шести сигм”, проте зміни практично не зачіпають суміжні області.

Шлях 3. → Вирішення проблем. Використання інструментів “Шести сигм” для вирішення певних проблем із залученням невеликої кількості співробітників, що дозволяє крок за кроком робити необхідні зміни, не ініціюючи серйозні зміни в компанії і використовувати методи аналізу даних для виявлення основних причин проблем.

Впровадження системи “Шість сигм” складається з роботи співробітників, залучених до реалізації – кожен учасник процесу володіє певними повноваженнями і зонами відповідальності, витрачає певну кількість часу на роботу в програмі і виконує свої завдання, забезпечуючи загальний результат. Ролі в програмі чітко регламентовані, а їх назви позичені з бойових мистецтв:

Зелений пояс. Співробітник, який пройшов навчання, має досвід в області “Шести сигм” і є членом команди, частково зайнятий в програмі і продовжує виконувати свою безпосередню роботу. Відповідає за вироблення нових ідей і пошук рішень, які надалі інтегрує в поточну діяльність.

Чорний пояс. Співробітник, на 100 % зайнятий в програмі і весь робочий час приділяє пошуку цікавих можливостей і отриманню результатів. Володіє досвідом вирішення проблем, навиками збору і аналізу даних. Відповідає за запуск і успішний хід проекту в рамках програми впровадження. “Шість сигм”, навчає і займається членами команди проекту.

Майстер чорного поясу – експерт в області аналітичних методів “Шести сигм”, який навчає, підтримує і консультує співробітників із статусом чорного поясу, стежить за ключовими показниками роботи команди і допомагає застосовувати на практиці рішення, вироблені в ході проектів.

Чемпіон або спонсор – ключовий менеджер, або вищий виконавчий керівник, який часто є членом Правління компанії. Спонсор запускає і, надалі, підтримує проект, яким керує співробітник із статусом Чорного поясу. Відповідає за результати проектів, відповідність проектів загальним цілям компанії, виділення ресурсів для роботи і взаємодію з іншими проектами.

Лідер реалізації – вищий виконавчий менеджер компанії, який керує всією програмою “Шість сигм” і підтримує процес змін. Крім того, він головний відповідальний за практичне виконання планів по реалізації. Основні завдання лідера – поширювати філософію, культуру і інструменти “Шести сигм” по всій організації, надавати допомогу в процесі практичної реалізації заходів і здобутті фінансової віддачі від впровадження проектів.

Із викладеного вище видно, що базові цінності “Шести сигм” близькі фундаментальним концепціям ділової досконалості:

1. *Орієнтація на результат.* “Шість сигм” рухаються на результат, який чітко сфокусований на покупцеві і нестатках усіх зацікавлених осіб.

2. *Фокус на покупці.* “Шість сигм” зосереджені на задоволенні ключових вимог покупця. Покупець надає значення дефектам, а не організації.

3. *Керівництво і сталість мети.* “Шість сигм” можливо з успіхом досягти, тільки коли є справжнє лідерство і відданість менеджменту справі поліпшення.

4. *Менеджмент, заснований на процесах і фактах.* Виміри і менеджмент на основі фактичних даних лежить у серці процесу поліпшення з використанням “Шести сигм”.

5. *Розвиток і залучення людей.* “Шість сигм” дають базу для загальної мови і розподілених цінностей. Вони вимагають культури активного поліпшення, що може бути досягнута лише за допомогою розвитку, делегування повноважень і залучення членів організації.

6. *Постійне навчання, дізнання і поліпшення.* “Шість сигм” вимагають постійного навчання, інновації і поліпшення. Інакше без дефектності продукції і послуг досягти якості не можна.

7. *Розвиток партнерства.* “Шість сигм” визнає необхідність працювати з покупцями і постачальниками з метою розвинути потенціал взаємовигідних відносин. Спільна діяльність щодо поліпшення – загальна риса зрілих організацій, що практикують “Шість сигм”.

8. *Відповідальність перед суспільством.* Організації, що використовують “Шість сигм” і тут визнають свою відповідальність. Бездефектні процеси, продукція і послуги самі по собі впливають благотворно на суспільство, не в останню чергу за рахунок створення робочих місць, коли частка ринку росте внаслідок успішного досягнення згаданих результатів. І, як показує дослідження конкретних випадків, є можливість поділитися цим успіхом з іншими. У минулому статистичні методи дуже складно впроваджувалися в реальну виробничу практику. Проте нині можемо навести конкретні аргументи їх практичного впровадження. По-перше, тому, що тепер статистичні методи сполучаються з процесним підходом і обліком людського фактора. По-друге, тому, що цього разу використаний системний підхід, що інтегрує всі аспекти справи. Усе це вселяє надію і поки начебто б не спростовувався практикою.

У ході робіт дуже вдало сформульовано, чому дана концепція виявилася настільки плідною. Спробуємо викласти цей перелік:

1. Удосконалювання організацій на основі інтегрованого підходу, що поєднує орієнтацію на процеси і по можливості більш повне використання людського фактора.

2. Орієнтація на кінцевий фінансовий результат. Жоден проект “Шість сигм” не одержує схвалення, поки не визначений його кінцевий результат у вигляді прибутку.

3. Об’єднання інструментів удосконалювання в єдину систему. На додаток відзначимо, що створення інфраструктури, яка забезпечує діяльність з удосконалювання необхідними ресурсами, – одна з найважливіших особливостей підходу “Шість сигм”.

Стандарти ISO 9000:2000 визнані близько в 100 країнах, в тому числі Японії, США, Європі. ISO 9000:2000 визначає стандарти системи якості, виходячи з припущення, що існують спільні характеристики управлінських прийомів, які можна стандартизувати, і що добре спроектована, добре реалізована і ретельно керована система якості гарантує, що продукція на виході задовольняє очікування та вимоги споживачів. Ці стандарти були розроблені для задоволення п’яти цілей:

1. Досягти якості продукту (в том числі і послуг), що відповідають встановленим вимогам, зберегти її і підвищувати.

2. Підвищувати якість операцій так, щоб постійно задовольняти явні і пред’явлені запити споживачів.

3. Забезпечувати довіру тому, що менеджери і співробітники компанії виконують вимоги якості і займаються удосконаленням робіт.

4. Гарантувати, що вимоги якості в продукції дотримані, завдяки чому споживачі можуть довіряти їм.

5. Гарантувати, що вимоги до системи якості організації дотримані.

Стандарти ISO 9000:2000 призначені для розробки, документування і реалізації процедур, які гарантують стабільність виконаних операцій і показників процесів виробництва та наданих послуг з метою їх постійного удосконалення і підтримки на основі фундаментальних принципів всезагальної якості.

Стандарти ISO 9000:2000 складаються з трьох документів: ISO 9000 – базові положення і термінологія; ISO 9001 – вимоги; ISO 9004 – рекомендації щодо показників функціонування якості.

В ISO 9000 дається тлумачення основних термінів. В ISO 9001 наведений набір мінімальних вимог до системи управління якістю. Цей документ розроблений з врахуванням визнаних принципів якості і так, щоб продемонструвати визнання принципів якості споживачам і “третьої стороні”. Вимоги представлені в чотирьох основних параграфах: Відповідальність керівництва, Управління ресурсами, Реалізація продуктів та Зміни, аналіз і удосконалення. І нарешті, в ISO 9004 основна увага приділяється удосконаленню систем управління якістю, тобто вказана перспектива виходу за рамки мінімальних вимог. Ці стандарти призначені для використання у всіх видах бізнесу, включаючи електроніку і хімічне виробництво, а також послуги, зокрема охорона здоров’я, банківська справа і транспортування. В основі ISO 9000:2000 покладені вісім принципів – “повних і фундаментальних правил або переконань, якими повинна керуватися організація на управлінському і операційному рівнях, які відображають базові принципи загальної якості. Ці вісім принципів були прийняті переважною більшістю учасників конференції, яка проводилася в 1997 р., де брали участь 36 представників країн.

Принцип 1. Орієнтація на споживачеві. Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти запити нинішніх і майбутніх споживачів, задовольняти вимоги споживачів і прагнути підвищити їх очікування. Орієнтація на споживача передбачає перебудову свідомості на точку зору іншої сторони.

Принцип 2. Роль керівництва в системі менеджменту якості. Керівники задають єдність цілей і направляють діяльність всієї організації, добиваються виконання цілі організації шляхом створення внутрішнього середовища, в якому працівники повністю втягуються у вирішення завдань організації. Тобто управління якістю пов’язане з

перебудовою свідомості керівників. До переваг реалізації цього принципу відносяться: визначення цілей і планування; виділення пріоритетних цілей та завдань; підвищення відповідальності керівників за результати діяльності; орієнтація і мотивація персоналу на виконання єдиних цілей і завдань.

Принцип 3. Залучення персоналу до функціонування системи менеджменту якості. Працівники всіх рівнів складають основу організації, причому повне їх залучення в діяльність по якості дозволяє використовувати здібності кожного з максимальною вигодою.

Управління якістю – колективна діяльність, яка вимагає спільних зусиль. Це означає, що всі без винятку повинні бути причетні до подібної діяльності. При цьому в усіх службах і на всіх організаційних рівнях повинні бути визначені обов'язки і повноваження у відношенні як загальних, так і конкретних робіт з якості: їх обсяг і технологія (методи, правила) реалізації програми дій, а також ступінь свободи дій персоналу в рамках його посадової компетенції.

До переваг реалізації принципу відносяться: прагнення персоналу до участі в постійному поліпшенні діяльності організації; підвищення відповідальності персоналу за результати своєї діяльності; зростання зацікавленості персоналу в успіхах організації та свою причетність до вирішення спільних завдань.

Принцип 4. Процесний підхід. Бажаний результат досягається швидше, якщо керувати всіма ресурсами і видами діяльності як процесами, тобто як сукупністю послідовних дій. При цьому якість має бути закладена у кожен процес. Такий підхід дозволяє: виявляти пріоритетні напрямки розвитку організації; прогнозувати результати діяльності; оцінювати можливості її поліпшення; більш ефективно використовувати ресурси, знижувати витрати на виробництво і скорочувати час виробничого циклу.

Принцип 5. Системний підхід до менеджменту. Виявлення взаємопов'язаних процесів, розуміння їх сутності і управління ними як системою підвищує продуктивність і ефективність та допомагає організації домагатися її цілей.

До переваг даного принципу відносяться: встановлення взаємозв'язків між процесами системи; виявлення процесів, які найкращим чином призводять до досягнення бажаних результатів; концентрація зусиль на найбільш важливих процесах; безперервне поліпшення процесів за допомогою вимірювань оцінок і наступних модернізацій.

Принцип 6. Постійне вдосконалення. Безперервне вдосконалення і поліпшення загальних показників функціонування організації має бути її постійною метою. Використання цього принципу дозволяє: підвищувати конкурентоспроможність; швидко реагувати на появу прогресивних розробок, ходів і технологій та впроваджувати їх у відповідності з можливостями організації; підвищувати професіоналізм персоналу, навчаючи його методів та засобів постійного поліпшення.

Принцип 7. Прийняття рішень на основі фактів. Ефективні рішення базуються на логічному або інтуїтивному аналізі фактичних даних та інформації. Переваги: можливість отримувати достовірні дані та інформацію; прийняття рішень, що базуються на достовірній інформації; забезпечення доступності інформації для персоналу; підготовка персоналу, здатного аналізувати факти і приймати рішення на їх основі.

Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Організація та її постачальники залежать один від одного, і тому взаємовигідні взаємозв'язки допомагають обом сторонам створювати цінність. Переваги: оптимізація ресурсів і витрат; гнучкість і швидкість спільних узгоджених дій на потреби ринку, що змінюються; зростає можливість для обох сторін створювати цінності в результаті узгоджених дій і взаємовигідних розрахунків. ISO 9000 надає набір гарних базових прийомів, що дозволяють почати впровадження системи якості. Це прекрасна стартова позиція для компаній, які не мають власних формалізованих програм гарантії якості. Фактично ці стандарти дають докладні рекомендації з контролю процесів і продуктів. Тому компаніям, що знаходяться на перших етапах розробки програми якості, ці стандарти допомагають добитися належної дисципліни контролю, перш ніж вони можуть серйозно займатися постійним вдосконаленням. Вимога періодичних аудитів також іде на користь системі якості, і завдяки цьому ця система з часом стає невід'ємною частиною компанії.

Підсумовуючи можна сказати, що для завоювання організацією твердих позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, їй необхідно мати таку систему менеджменту якості, яка орієнтується на глобальний ринок із забезпеченням критеріїв конкурентоспроможності. Такою може бути система, яка відповідає вимогам стандартів ISO 9000. На сьогодні це необхідна умова, але вже недостатня. Образно кажучи, стандарти ISO 9000 – це фундамент системи менеджменту якості, на якому можуть успішно підніматися поверхи, які відповідають вимогам стандартів ISO 14000, QS 9000, концепції “Шість сигм”, TQM тощо.

Разом з тим очевидно, що в новому столітті продовжиться пошук масштабних і загально визнаних концепцій типу стандартів ISO 9000, QS 9000 тощо, міжнародних і національних моделей ділової досконалості, реалізація яких дає найбільшу гарантію якості споживачам і одночасно зменшує ізольованість організацій у спробах знайти власні оптимальні рішення. Можна передбачити, що наступний розвиток практики буде пов’язаний із переходом від менеджменту якості до якості загального менеджменту організації. Якість все більшою мірою буде визначати стратегію організації в умовах ринкової економіки.

Перелік літератури:

1. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Б езродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174с.
2. Сороко В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю : навч.-метод. матеріали / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2013. – 80 с.
3. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О.В. Тарасова // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2010. – № 10. – С. 24 – 27.

ТЕМА 7. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОСТІ

7.1. Сутність понять «Lean production» / «Ощадливе виробництво» та «Lean thinking» / «Ощадливе мислення»

7.2. Витоки та еволюція концепції

7.1. Сутність понять «Lean production» / «Ощадливе виробництво» та «Lean thinking» / «Ощадливе мислення»

Перше питання, на яке слід дати відповідь, розглядаючи будь-яку управлінську концепцію, розроблену на теренах закордонної науки, — це коректність україномовної термінології, застосовуваної при її аналізі. У вітчизняній економічній лексиці, і бізнесовій, і науковій, все частіше закріплюються прямо запозичені з англійської поняття — як окремі слова, так і словосполучення та аббревіатури. Так, уже цілком звичним став вираз «топ-менеджмент», яким користуються для позначення вищого рівня управління будь-яких бізнесових організацій; достатньо широко вживаними є поняття «метод ПЕРТ» — у сфері проектного менеджменту, «SWOT-аналіз» — у сфері стратегічного управління тощо. Але щодо категорії «Lean Production» транслітераційний підхід, за застосування якого утворилося б словосполучення «Лін-виробництво», поки не утвердився.

Достатньо тривалий період у російськомовній навчальній та науковій літературі з проблематики організації та управління виробництвом¹ з метою найповнішого передавання змісту цієї категорії застосовувалися різні (і, на думку багатьох науковців, вельми невдалі) терміни :

- «скудное производство»;
- «поджарое производство» ;
- «уплотненное производство»;
- «экономное производство».

За твердженням Ю. П. Адлера та В. Л. Шпера, у російськомовних публікаціях і перекладах зустрічалися також терміни: «щадящее производство», «стройное производство», «тонкое производство», «рачительное производство» та ін. Чи так, чи інакше всі вони намагалися передати ідею обмеженості виробничих ресурсів, раціональне та ефективне використання яких є запорукою успішного функціонування підприємства.

Із виходом у 2004 р. книги «Бережливое производство...», що являла собою російськомовний переклад базової роботи Дж. П. Вумека та Д.Т. Джонса «Lean Thinking», на заміну численним суперечливим та неоднозначним найменуванням прийшло та утвердилося поняття «Ощадливе виробництво», яке щонайкраще віддзеркалює всі нюанси вихідного терміна «Lean Production».

Отже, термін «ощадливе виробництво» на теперішній час є найвідповіднішим для україномовного найменування та передачі змісту концепції, що пропагує ідею створення ефективного виробництва з використанням обмежених ресурсів. 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 попиту».

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». 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.

Практики-виробничники, як правило, уникають використання цього поняття, віддаючи перевагу терміну «витрати», хоча це далеко не одне й те саме¹: від зведення нанівець втрат виграють усі, зацікавлені в ефективній роботі підприємства, тоді як витрати є тим, без чого жоден ринковий суб'єкт функціонувати не в змозі.

Прискіпливий аналіз витрат показує, що поміж них 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. Виробничі втрати є вкрай різноплановими, але найчастіше до них відносять:

втрати через виготовлення дефектної продукції — виникають через затрати часу та витрачання ресурсів на виявлення браку та на перероблення дефектних виробів; до цієї ж категорії потрапляють і втрати від невиправного браку;

втрати через виробництво незапитаної ринком продукції — є наслідком прорахунків при розробленні прогнозів ринкової кон'юнктури, завдяки яким виготовлена якісна, але нікому не потрібна продукція назавжди осідає на складах, збільшуючи збитки підприємства;

втрати через надлишкові запаси сировини та матеріалів — утворюються внаслідок зберігання більшого обсягу запасів ресурсів, ніж це є об'єктивно необхідним для забезпечення стабільної роботи виробництва;

втрати через очікування — знаходять своє відображення в простоях операторів унаслідок несвоєчасного надходження необхідних деталей, поломок обладнання тощо;

втрати через зайві переміщення — це можуть бути, наприклад: транспортування деталей та незавершеного виробництва у протилежний кінець заводу на склад цеху, де здійснюватиметься наступний етап виробничого процесу, хоча натомість цілком можливо

наблизити дільницю наступної стадії безпосередньо до попередньої; зайві переміщення операторів у пошуку деталей чи інструментів, які не лежать на призначеному для них місці, тощо;

втрати через відсутність контролю за витрачанням — так, вода, що раз у раз капає з нещільно закрученого крана, та світло, не вимкнене по закінченні робочої зміни, хай і невідчутно, але збільшують виробничі витрати; до цієї ж категорії відносяться і втрати через банальне розкрадання виготовленої продукції та матеріалів;

втрати через нерозважливе наслідування моді, що панує в певній виробничій галузі чи управлінській сфері; ці втрати можуть бути вкрай масштабними: наприклад, дуже дорого обходиться придбання коштовної інформаційної управлінської системи (а як же — в усіх є, а в нас немає!), що потім не використовується взагалі чи використовується лише на кілька відсотків від своїх можливостей, тощо. Саме на запобігання всім цим втратам (а на додачу до них ще й багатьом іншим — це залежить від виду, масштабів виробництва та специфіки галузі) і спрямовані перетворення діяльності при переході підприємства до роботи за принципами ощадливого виробництва.

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.

7.2. Витоки та еволюція концепції

Концепція ощадливого виробництва є відносно новим організаційно-управлінським підходом, якому притаманний комплексний характер, оскільки його принципові положення стосуються не лише організаційно-технічних, але й соціокультурних аспектів функціонування підприємства. Концепцію ощадливого виробництва було запропоновано у другій половині 90-х років XX ст. англійцем Денієлом Теодором Джонсом та американцем Джеймсом Поттером Вумеком.

Протягом подальших років цей організаційноуправлінський напрям активно розвивався — з'явилося багато публікацій, присвячених проблематиці застосування різних методів та інструментів ощадливого виробництва [15; 17; 22 та ін.]; у сфері розповсюдження ідей ощадливості нині активно діють такі організації, як Інститут ощадливого підприємства (США), Академія ощадливого виробництва (Великобританія) та ін. Сучасні прихильники ощадливого мислення проголошують його основою «нової економічної формації», стверджуючи, що скоріше за все «підхід ощадливого виробництва стане панівним у XXI столітті».

Власне термін «Ощадливе виробництво» був уведений в обіг наукової лексики ще в 1988 р. Джоном Крафчіком, який використав словосполучення «Lean Production» у назві статті «Тріумф системи ощадливого виробництва» («Triumph of the Lean Production System»). Але не Дж. Крафчік, а саме Денієл Т. Джонс і Джеймс П. Вумек визнаються фундаторами зазначеної концепції та креаторами філософії ощадливого мислення через їхній визначальний внесок у формування цієї своєрідної управлінської концептуальної платформи. Виникнення концепції ощадливого виробництва стало логічним результатом двох широкомасштабних досліджень міжнародної автомобільної промисловості, в яких Дж. Вумек і Д. Джонс відіграли вирішальну роль. Перше з цих досліджень було розпочате в 1979 р. з ініціативи Массачусетського технологічного інституту (США) у межах Міжнародної автомобільної програми, що мала на меті вивчення екологічних і соціальних проблем, з якими стикалася тогочасна американська автомобільна промисловість, і передусім — проблем впливу автомобільного транспорту на

забруднення доквілля. Але в ході реалізації цього проекту фокус зацікавленості Дж. Вумека та Д. Джонса змістився з попередньо поставлених завдань до розгляду проблеми протистояння японських і західних автовиробників.

Пізніше Дж. Вумек пояснював, що особисто для нього поворотним моментом стало відвідування одного з найбільших американських автомобілебудівних підприємств, на якому в кінці складального конвеєра були двоє воріт з написами: на одних — «Великі дефекти», на других — «Дрібні дефекти». Всі автомобілі зі складальної лінії спрямовувалися чи туди, чи туди, а усуненням виробничих дефектів займалося майже стільки ж робітників, скільки брало участь у складанні. Д. Джонс відзначав своє та Дж. Вумека глибоке враження тим високим (порівняно з американським) рівнем організації виробництва, який вони спостерігали під час відвідин автомобільних заводів Японії у 1982 р. Отже, тема порівняльної ефективності автомобільної індустрії Заходу та Японії і висунулася на перший план зазначеного дослідницького проекту, за результатами якого у 1984 р. була написана перша спільна книга Дж. Вумека та Д. Джонса (до складу авторського колективу входили також А. Альтшулер, М. Андерсон і Д. Рус) «Майбутнє автомобіля» («The Future of Automobile»). Вона вийшла трьома мовами загальним накладом 40000 примірників і вирізнялася одночасно як «багатоплановістю охоплених проблем, так і безсистемністю та фрагментарністю викладу матеріалу». Але, що найголовніше, після ознайомлення з нею у читача виникало стійке усвідомлення надзвичайного захоплення авторів японськими методами організації та управління виробництвом. Робота над цією книгою дала поштовх до більш глибокого вивчення проблеми, кульмінацією якого стало проведення в 1985—1990 рр. досліджень за міжнародною програмою International Motor Vehicle Program (IMVP), також здійснюваних під егідою Массачусетського технологічного інституту. Перш ніж охарактеризувати другу міжнародну програму досліджень автомобільної індустрії, в якій найактивнішу роль відіграли Дж. Вумек і Д. Джонс і за результатами якої фактично було сформовано концепцію ощадливого виробництва, має сенс кілька слів сказати про те, як протягом 80-х років 20 ст. західний світ знайомився з японським досвідом організації промислового виробництва.

Відповідно до хронологічної послідовності першою науковою публікацією у цій сфері слід вважати книгу Вільяма Оучі «Теорія Z»¹ («Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge»), що вийшла друком у 1981 р. і була присвячена порівняльному аналізу японського та американського підходів до людського чинника у виробництві. Наступного року побачила світ праця Річарда Шонбергера «Японські методи промислового виробництва...» («Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity»), яку по праву вважають першим поза межами Японії ґрунтовним науковим дослідженням феномену організації виробництва компанії «Тойота». Рік потому англійською мовою було видано книгу Ясухіро Мондена, професора університету Цукуба (Японія), «Виробнича система Тойоти...» («Toyota Production System. Practical Approach to Production Management»), основу якої становив прочитаний ним в університетах США курс лекцій про систему TPS4 (Я. Монден входив до числа її активних розробників). Отже, до середини 80-х років XX ст. поняття «точно-вчасно», «канбан», «кайдзен», «швидке переналагоджування» та інші (усі вони є складовими японського підходу до побудови системи організації та управління виробництвом) уже були на слуху в західного читача, тобто свідомість і наукової, і бізнесової спільноти була вже підготовлена до сприйняття ідеї запозичення надбань японського досвіду організації та управління виробництвом і втілення її у життя.

У реалізації другої міжнародної програми «Автомобілі» (International Motor Vehicle Program, IMVP), що тривала протягом 1985—1990 рр., взяло участь понад 50 учених із різних країн світу; підтримка проекту надавалася не лише американськими та європейськими, але і японськими автомобільними компаніями. Обов'язки генерального директора програми виконував Д. Рус (Массачусетський технологічний інститут), який очолював і дослідження 1979—1984 рр.; Дж. Вумек обіймав посаду керівника програми досліджень, а Д. Джонс очолював європейський напрям робіт.

Обстеженням було піддано близько 80 автоскладальних підприємств по всьому світові. Основним результатом досліджень було діагностування майже двократного переважання

японських фірм над західними конкурентами за критеріями продуктивності праці та якості продукції. Дослідниками програми IMVP такий значний розрив інтерпретувався як індикатор необхідності проведення докорінних змін у західній автомобілебудівній індустрії. Результати як цих обстежень, так і досліджень підходів до розроблення нових виробів, організації продажу, встановлення відносин із постачальниками та збутовиками були викладені Дж. Вумеком, Д. Джонсом і Д. Русом у 1990 р. у книзі «Машина, що змінила світ» (повна оригінальна назва — «The Machine that Changed The World. The Story of Lean Production. How Japan's Secret Weapon in the Global Auto Wars will Revolutionize Western Industry»).

У ній було доведено, що відмінності в організації роботи японських і неамериканських конвеєрних ліній зі складання автомобілів пояснюються особливими принципами, котрі сформувавши вельми своєрідну концепцію організації роботи підприємств японської автомобільної промисловості. Ці принципи отримали назву «принципи виробництва з використанням обмежених ресурсів», інакше кажучи — «принципи ощадливого виробництва». При цьому Дж. Вумек, Д. Джонс і Д. Рус наголошували на універсальності цих принципів, вважаючи, що методи ощадливого виробництва можуть бути запроваджені не лише при реорганізації автоскладальних підприємств, але й у будь-якій іншій сфері промислового виробництва. Книга містила також прискіпливу історичну оцінку галузі, згідно з якою традиційні методи масового виробництва, запроваджені в автомобілебудуванні ще з часів Генрі Форда, мають поступитися методам ощадливого виробництва — новому підходу, щонайповніше реалізованому на той момент японською компанією «Тойота» У 1990-х рр. термін «Ощадливе виробництво» поступово замінюється такими термінами «Ощадливе підприємство» та «Ощадливе мислення», оскільки базові принципи нового підходу все частіше стали застосовуватися поза межами вихідного контексту виробництва автомобілів. Значною мірою цьому сприяла активна діяльність із розповсюдження ідей ощадливості, розгорнута Дж. Вумеком і Д. Джонсом після 1990 р. Вони відмовилися від роботи в програмі IMVP—II, що мала на меті продовження досліджень, розпочатих у межах програми IMVP—I; Деніел Джонс повернувся до Європи і в 1993 р. заснував у місті Кардіфф (Великобританія) Дослідницький центр ощадливих підприємств, який згодом перетворився на Академію ощадливого підприємства (Lean Enterprise Academy); Джеймс Вумек віддав перевагу практичній роботі з упровадження принципів ощадливого виробництва на підприємствах і зайнявся консультуванням. Але з метою написання нової книги¹ вони знов поєднали свої зусилля. Протягом чотирьох років за допомогою численних прихильників ідей ощадливого виробництва, які обійняли пости топ-менеджерів американських та європейських промислових компаній, вони в різних країнах провели обстеження приблизно 50 фірм різних галузей. Вже після виходу цієї книги, в 1997 р., Джеймс Вумек пішов шляхом Д. Джонса, створивши в місті Бруклайн (штат Массачусетс, США) Інститут ощадливого підприємства (Lean Enterprise Institute), що є некомерційною освітньою та дослідницькою організацією, зорієнтованою на подальше розповсюдження філософії ощадливого мислення. Книга «Ощадливе мислення...» (повна оригінальна назва — «Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation»), перше видання якої вийшло в 1996, а друге — в 2003 р, була адресована практикам — керівникам фірм, які переймалися проблемою впровадження принципів ощадливого виробництва. Про її популярність у цій аудиторії без зайвих слів говорять обсяги продажу протягом одного лише року після виходу в світ першого видання — 100000 примірників. Саме в ній були остаточно сформульовані п'ять базових кроків управління потоком створення цінності:

- визначення того, що являє собою цінність, створювана даним підприємством;
- ідентифікація потоку створення цінності;
- забезпечення неперервності проходження потоку по всіх його стадіях;
- управління потоком на основі витягування, тобто здійснення лише тих дій, що є потрібними тут і зараз;
- постійне вдосконалення всіх дій по всьому потоку створення цінності.

Практичне втілення цих базових кроків автори книги ілюстрували прикладами, запозиченими з практики функціонування різних організацій — невеличкої фірми з

виготовлення велосипедів, великого концерну-виробника двигунів для реактивних літаків, автомобільної компанії тощо. Вихід «Ощадливого мислення...» спричинив бурхливий вал зацікавленості до таких інструментів, як:

Точно-вчасно» — система, зорієнтована на мінімізацію складських запасів шляхом організації частих поставок дрібними партіями;

TPM — система, в основу якої покладено навчання основного виробничого персоналу обслуговуванню устаткування та виявленню неполадок власними силами;

SMED — система, завдяки впровадженню якої забезпечується швидке переналагоджування виробничого устаткування;

«Канбан» — система оперативного управління виробництвом за допомогою спеціальних карток;

5S — підхід, що акцентує увагу на правилах раціональної організації робочого місця оператора;

«Дзідока» — підхід, що запроваджує практику зупинки роботи обладнання чи лінії в цілому в разі загрози виникнення дефектів;

«Кайдзен» — підхід, що втілює в собі ідеологію неперервності вдосконалення окремих процесів і потоку створення цінності в цілому тощо .

Отже, можна констатувати, що концепція ощадливого виробництва її теперішньому вигляді являє собою дещо видозмінену з метою адаптації до ментальності західного промислового мислення, певною мірою розвинену та доповнену виробничу філософію, формування якої розпочалося в Японії у 50-ті роки минулого століття і яка з 80-х років тріумфальною ходою поширюється світом попервах під добре відомою нині назвою “Система «Точно-вчасно»”, пізніше — як “Виробнича система компанії «Тойота»”, а на сьогодні — як «Ощадливе мислення».

Перелік літератури:

1. 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, [3] с. — (Серія «Інноваційний університет»).

ТЕМА 8. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

8.1.Філософія постійного удосконалення

8.2.Реінженіринг як концепція постійного удосконалення

8.1 Філософія постійного удосконалення

Філософія постійного вдосконалення, широко відомої нині під назвою «Кайдзен», що є ідеологічною основою запровадження ощадливого виробництва. Кайдзен — це поняття, відоме менеджерам усього бізнесового світу. Більше того, інтерес до цього системоутворюючого елементу японського економічного дива, що в другій половині ХХ ст. суттєво змінило розстановку сил у просторі міжнародної конкуренції, давно вийшов за межі простої зацікавленості, викликавши бурхливий вал спеціалізованих досліджень, наукових і популярних публікацій, а також більш-менш вдалих спроб практичного запровадження. Безпосередньо слово «кайдзен» (Kaizen — англ.) походить з японської і складається з двох частин: «Kai», що означає «зміни», та «Zen» — «добре», що в поєднанні дає «зміни на краще», або ж «удосконалення».

Починаючи з 1986 р., коли англійською мовою вийшла книга японського фахівця Масаакі Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній», незрозуміле доти японське слово «кайдзен» перетворилося на найменування однієї з всесвітньо визнаних концепцій менеджменту. В 1993 р. цей термін було включено до чергового видання Нового стислого Оксфордського словника англійської мови (The New Shorter Oxford English Dictionary), де

«кайдзен» визначався як процес безперервного вдосконалення методів роботи, особистої ефективності тощо та як загальна філософія бізнесу.

Масаакі Імаї, якого визнають за творця цієї управлінської концепції, вважає кайдзен філософією, що з однаковим успіхом може становити ідеологічне підґрунтя організації як бізнесової, так і будь-якої іншої діяльності (громадської, політичної, культурної тощо). На його думку, кайдзен-філософія наголошує на тому, що все наше життя — трудове, суспільне та особисте — має бути зорієнтоване на постійне вдосконалення.

Для більшості японців ця магістральна лінія настільки природна та очевидна, що вони слідують їй, не замислюючись; саме цим багато в чому зумовлюється довготривалий конкурентний успіх Японії. Основоположна ідея кайдзену полягає в тому, що будь-яку діяльність не лише можна, але й необхідно вдосконалювати, оскільки процеси, що її складають, завжди пов'язані з виникненням побічних (непродуктивних) витрат, зменшення чи повне усунення яких позитивно позначається на створюваній підприємством цінності. Кайдзен-філософія базується передусім на формуванні особливої управлінської культури, яка стимулює співробітників постійно пропонувати та впроваджувати вдосконалення, при цьому здійснюватися це має не час від часу і «штурмовим» характером, а в режимі щоденної роботи. Залучення працівників до процесу постійного вдосконалення забезпечує не лише те, що проблеми, існуючі на підприємстві, не залишаються поза увагою, але й те, що людський ресурс використовуватиметься набагато ефективніше.

Зміст філософії постійного вдосконалення розкривають такі її ключові компоненти: — акцентування на постійному скороченні всіх видів втрат, спрямоване на безперервне підвищення ефективності роботи;

раціональна організація робочих місць, яка дає змогу досягти максимально можливого порядку, ефективності та продуктивності;

контроль якості в масштабах усієї компанії, при цьому якість включає не лише якість продукції, а й усієї діяльності;

стандартизація роботи, тобто стабілізація і підтримування набутих у ході вдосконалень результатів за рахунок навчання і дисципліни, що мають забезпечувати усталено високі результати.

У цілому головна мета кайдзену охоплює виховування людей, які мислять у напрямі безперервного вдосконалення компанії. Задля цього працівники заохочуються до обговорення своїх пропозицій з колегами й безпосередніми керівниками та до негайного здійснення заходів без довготривалого очікування на офіційний дозвіл вищого керівництва. Японці вважають, що на перших етапах не варто чекати великих вигод від кожної з пропозицій; важливіше забезпечити залучення максимальної кількості співробітників до процесу. Потім, коли правильне ставлення до вдосконалення стане невід'ємною складовою корпоративної культури, кількість пропозицій обов'язково переросте в якість, забезпечивши компанії стійку тривалу перевагу.

Об'єктами вдосконалень, запроваджуваних оощадливим підприємством, виступають:

потік створення цінності в цілому;

окремі процеси, операції, дії в межах потоку створення цінності. Із цього випливає, що на практиці органічно поєднуються (і гармонійність їх поєднання є обов'язковою умовою забезпечення успішності неперервних удосконалень) два різновиди кайдзену:

кайдзен потоку — радикальне, революційне вдосконалення потоку створення цінності, завдяки якому забезпечується швидке створення додаткової цінності. Враховуючи непересічну значущість цього різновиду кайдзену та його зв'язок із залученням значних обсягів інвестицій (цього вимагає перехід до принципово нових технологій та методів організації виробництва), прийняття рішень щодо таких удосконалень є суто компетенцією вищого рівня менеджменту компанії;

кайдзен процесу — поступові та невеличкі за масштабами, але вкрай численні та різнопланові вдосконалень окремих процесів у межах певного потоку створення цінності. Передусім ці вдосконалень стосуються таких складових процесів, як конкретні операції та прийоми їх виконання, застосовуване на робочому місці виробниче обладнання та оснащення

тощо. Кожне з таких часткових удосконалень саме по собі, тобто відокремлене від інших, веде до отримання маловідчутного ефекту. Але серії таких цілеспрямованих кроків, та ще й постійно повторювані в часі, дають таку суму результатів, яка відповідає чи навіть перебиває ефект кайдзен-прориву.

До того ж, отримання цього синергійного ефекту потребує значно менших за обсягами вкладень. Саме такий підхід японці й називають «кайдзеном» у широкому значенні цього слова, акцентуючи не на здійснюваних час від часу стрибках, а на постійності зусиль, що докладаються до неперервного вдосконалення. Успішна реалізація кайдзену в межах підприємства відбувається завдяки неухильному дотриманню таких принципів:

фокусування на потребах клієнта — кожен працівник несе особисту відповідальність за відповідність продуктів і послуг компанії запитам споживача;

відкрите визнання проблем — визнання того, що проблеми, якими б вони не були і чого б вони не стосувалися, існують; проблема — це все, що завдає незручностей тим, хто знаходиться в іншій точці ланцюга бізнес-процесів: чи то працівникові, який виконує наступну операцію, чи кінцевому споживачеві; там, де немає проблем, відсутній потенціал для вдосконалення;

створення робочих команд — належність працівників до різних команд (робоча група, гурток якості, група працівників, які почали працювати в компанії одного року тощо) залучає їх до життя підприємства й підкріплює відчуття колективної відповідальності та центральної ролі компанії;

управління проектами через міжфункціональні команди — тільки команда, що складається з представників різних функціональних сфер, може приймати всебічно обґрунтовані рішення та відповідним чином їх переглядати в міру того, як проект розвивається;

формування «підтримуючих» взаємовідносин — створення гармонійних відносин, неконфронтаційних комунікацій та уникнення міжособових конфліктів; донесення корпоративних цінностей до співробітників власним прикладом;

розвиток самодисципліни — належність до команди та самостійний контроль власної поведінки вважаються нормою; пошана до себе і до компанії виявляє внутрішню силу, цілісність і здібність до гармонійної взаємодії з колегами та клієнтами;

інформування кожного співробітника — якщо працівник повністю розуміє і сприймає місію своєї компанії, її культуру, цінності та плани на майбутнє, якщо працівник упевнений, що його компанія пропонує клієнтам унікальні за цінністю послуги, то він працює з достатньо високою віддачею, більше того, він щиро рекомендує послуги своєї компанії своїм друзям і близьким делегування повноважень кожному співробітнику — кожному працівникові надається можливість навчання за кількома спеціальностями та можливість реально впливати на діяльність компанії завдяки наявності повноважень прийняття рішень, доступу до інформації, зворотного зв'язку та систем заохочування;

безперервні зміни — вдосконалення не припиняються після того, як чергове поліпшення є впровадженим і стандартизованим; даний стандарт існуватиме лише доти, доки якимось співробітником або командою не буде знайдено спосіб поліпшити його;

творчий підхід, зацікавленість у поліпшенні існуючого процесу та результатів роботи — вибудовування системи подання пропозицій та стимулювання участі всіх працівників у цьому процесі. Першочергове завдання при цьому полягає в стимулюванні зацікавленості працівників у постійному поліпшенні роботи, заохочуванні їх до продукування все більшої і більшої кількості ідей незалежно від мізерності економічного ефекту, отриманого від впровадження окремих пропозицій. Колись всесвітньовідомий фахівець із менеджменту якості Едвард Демінг сказав: «Ви можете не змінюватися — виживання не є обов'язковим».

Підприємство може і не вдосконалюватися — адже це вимагає докладання великих зусиль, посилення координації, зростання відповідальності. Але якщо існує розуміння потреби перетворити свою компанію на ошадливе підприємство, то слід за наріжний камінь визнати тезу про те, що постійні зміни стануть невід'ємною складовою існування, а кайдзен як

філософія постійного вдосконалення потребує органічного інтегрування до загальної системи цінностей компанії.

8.2. Реінжиніринг як концепція постійного удосконалення

Реінжиніринг бізнес-процесів бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером (Hammer) та Давенпортом і Шортом (Davenport and Short). Хоча самому терміну РБП зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, набагато старші. У 1980-х рр. у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality). Саме ця система була родоначальником ідеї управління процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу і на її мету, і ці методи дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Це такі методи: метод аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity, IDEA), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis, PPA), управління якістю процесів (Process Quality Management, PQM).

Всі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів. Головне, що забезпечує реінжиніринг бізнес-процесів, — це спосіб досягнення цілей, які довгий час вважалися теоретично досяжними, але насправді в більшості організацій не вистачало ні технологій, ні здатності досягти їх.

Сьогоднішній інтерес до реінжиніринг бізнес-процесів сьогодні, впливає головним чином із тверджень, що він є ефективним засобом досягнення більшої вигоди, і це справді є призначенням методу-досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення замовників, так і з погляду поліпшення результатів роботи компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без врахування наявних. Реінжиніринг бізнес-процесів використовує велику кількість інструментів і методів всередині звичайної структури, але його фокус спрямований насамперед на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть здійснюватися в рамках однієї функції або підрозділу, і до них теж можна застосувати реінжиніринг бізнес-процесів. З даного визначення випливає безліч висновків.

По-перше, щоб почати з “чистого аркуша”, потрібен “вільний” індивідум, здатний думати поза межами й існуючими системами встановленого порядку справ та вихідних припущень. Більшість сьогоднішніх працівників підприємства вважає, що існуюча практика є нормальною і неминучою. Щоб ефективно використовувати РБП, потрібно змінити цей погляд.

По-друге, реінжиніринг бізнес-процесів ставить під сумнів багато загальноприйнятих припущень щодо значної кількості явищ.

Третім висновком, що випливає з визначення РБП, є те, що реінжиніринг бізнес-процесів вимагає значного обсягу творчості, яка об'єднає об'єкти й ідеї, раніше роз'єднані. Четвертий висновок, що випливає з визначення реінжиніринг бізнес-процесів, стосується використання технології.

Помилково вважається, що реінжиніринг бізнес-процесів припускає лише використання технології. Насправді технологія — лише одна з рушійних сил радикальних змін. На практиці найчастіше реінжиніринг включає і інші елементи: наприклад, правильне використання принципів управління процесами, деякі підходи до вирішення проблем, використання методів розвитку організації і методів Тотальної якості, а також сучасні методи мотивації і управління персоналом.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це один з багатьох засобів, що є у розпорядженні менеджерів, зацікавлених у покращенні роботи своїх організацій. Він може допомогти досягти значних змін і покращень, так само як і більшість інших засобів, але залишається усього лише інструментом. Реінжиніринг бізнес-процесів будується на проектній основі; це не теорія. Дехто намагається визначити місце реінжиніринг бізнес-процесів як заміну системи Тотальної якості або, у певному значенні, як розширення системи Тотальної якості. Система Тотальної

якості — безупинний процес зміни і розвитку організації. Програми Тотальної якості мають початок, середину і кінець. І єдиний засіб підтримувати загальну якість — це зробити його неодмінною умовою діяльності компанії не тільки на визначений період часу, а назавжди. Тотальна якість, коли її впроваджують із розумінням, умінням і обережністю, є посправжньому закінченою і цілісною системою управління організацією; якщо ж ні, то вона неминуче через якийсь час зазнає краху. Важливим елементом реінжинірингу є використання поняття «бізнес-процес».

Бізнес-процес — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, очевидно, від одного відділу до іншого.

Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що таким чином у конкретній організації досягається глибше розуміння її ситуації, коли її описують через процеси.

Опис бізнес-процесів навіть на макрорівні часто приводить до чудових результатів, що дозволяє глибше «проникнути» у сутність явищ. Зв'язки і взаємовідносини, що ігнорувалися або не усвідомлювалися, зненацька виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, не кажучи вже про процеси, яких вони стосуються.

Макропроцес можна розбити на субпроцеси (наприклад, на одержання замовлення, доставку продукції, контроль за оплатою рахунків дебіторами), які можна описати дуже детально, але принцип буде скрізь один: описується потік роботи від однієї людини до іншої. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і організації виробляють різні погляди, навіть на процеси, які вони описують, є схожими. На практиці це не має значення за умови, що описані процеси становлять повні і суцільні потоки роботи і жодні етапи не пропущені.

Це стосується також опису субпроцесів, на які повинні розбиватися великі процеси. Процеси — це потоки роботи, і в них є свої межі, іншими словами, початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається.

Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути замовлення, отримане відділом збуту.

Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання певної послуги. Первинним виходом процесу збуту може бути пред'явлення чеків у банку до оплати. Після початку процесу у нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях. Так само як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи. Вони виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою.

Прикладом тут може служити звіт про кількість понаднормового часу, відпрацьованого персоналом для забезпечення виробничого процесу. Вторинні виходи зазвичай ініціюють інші процеси.

Єдиною метою процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип — це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип — непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них.

Четвертий тип клієнтів — зовнішні клієнти (за межами компанії), які одержують вихід процесу, — дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації і т.д. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються. На сьогодні виділяють декілька методологій реінжинірингу:

Методологія Хаммера/Чампі ґрунтується на тому, що метою проекту реінжинірингу за Хаммером/Чампі вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – створення й впровадження оригінальної, «божевільної» ідеї, здатної не просто поліпшити процес, але змінити його кардинальним чином. У своїй роботі Хаммер застерігає від зайвого захоплення інформаційними технологіями, що може призвести до того, що проект реінжинірингу зведеться просто до автоматизації на всіх етапах бізнес-процесу, у той час як (можливо) від деяких етапів просто відмовитися, а інші виконувати зовсім інакше. Таким чином, ключовим етапом методології Хаммера/Чампі стає фаза розроблення; початковій фазі та фазі реалізації приділяється менше уваги. У методології Хаммера/Чампі в явному вигляді відсутня фаза завершення проекту, що припускає оцінку результатів проекту та підведення підсумків. Це пов'язане з тим, що на етапі реалізації роботи здійснюються найчастіше. Етапи проведення проекту реінжинірингу за Хаммером/Чампі наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Проведення реінжинірингу за Хаммером/Чампі

	Етапи за Хаммером/Чампі	Етап за РМІ	Завдання
1	Вступ до реінжинірингу	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі голова компанії ініціює проект, коротко описує існуюче положення й цілі, які необхідно досягти. Формується проектна група
2	Ідентифікація бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі виділяються й усвідомлюються основні бізнес-процеси компанії, створюється карта бізнес-процесів верхнього рівня
3	Відбір бізнес – процесів	Початкова фаза (концепція)	На третьому етапі відбираються ті бізнес- процеси, які будуть піддані реінжинірингу, на підставі того, що перепроєктовані процеси зможуть принести компанії, а також з урахуванням складності й ризиків
4	Розуміння обраних бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	Здійснюється загальний аналіз існуючих бізнес-процесів без деталізації й докладного опису, розуміння потреб клієнтів і постановки цілей для нової структури процесів
5	Перепроєктування обраних бізнес-процесів	Фаза розроблення	П'ятий етап згідно з Хаммером/Чампі – найбільш творчий, характеризується уявою, гнучкістю, свого роду «божевільям». На цьому етапі проектна група здійснює дизайн бізнес-процесів, а також розробляє маршрут впровадження
6	Реалізація	Фаза реалізації	Впровадження вигідної версії процесів, виправлення помилок і тиражування успішних зразків. Хаммер припускає можливість поетапного впровадження – окремими релізами для швидкої демонстрації переваг

Методологія Давенпорта. Давенпорт дає більш формальне визначення бізнес процесу, не прив'язане до клієнта. За Давенпортом бізнес-процес – це особливе розміщення робочих операцій у просторі й часі, що має початок, кінець, і зрозуміло, певні входи й виходи – структуру дії. Метою проекту реінжинірингу за Давенпортом вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – впровадження новітніх інформаційних технологій, хоча Давенпорт визнає, що організаційні й кадрові проблеми мають велике значення. Фаза завершення проекту також відсутня в явному вигляді, але на відміну від Хаммера Давенпорт розглядає проект реінжинірингу не як разовий захід, а як частину комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення компанії, і включає в себе й інші, неревольюційні підходи, такі, як TQM. Із цього погляду аналіз ефективності заходів проводиться постійно. Методологія Давенпорта припускає детальний опис існуючих бізнес-процесів – для досить великої організації опис займає від 6 до 9 місяців. Звичайно, описавши існуючі бізнес-процеси, легше зрозуміти, де перебувають основні проблеми. Але такий підхід мимоволі підштовхує до того, щоб просто виправити існуючі помилки й вирішити існуючі проблеми, а не «придумати» процес заново. Розглянемо етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів за методологією Давенпорта в таблиці 2.

Таблиця 2 – Проведення реінжинірингу за Давенпортом

	Етапи за Давенпортом	Етап за РМІ	Завдання
1	Створення бачення та постановка мети	Початкова фаза (концепція)	Формулювання бачення й цілей проекту. Визначаючи важливість зниження витрат, Давенпорт радить звернути увагу й на інші цілі: задоволеність співробітників, скорочення часу, поліпшення роботи процесів
2	Ідентифікація бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	Виявлення бізнес-процесів для реінжинірингу. Давенпорт радить зосередитися на декількох основних (не більше 15)
3	Розуміння і вимір процесів	Початкова фаза (концепція)	Вивчаються точні функції й робота обраних бізнес-процесів (на відміну від Хаммера/Чампі)
4	Інформаційні технології	Фаза розроблення	Конструюються нові бізнес-процеси, вивчається застосовність інструментів і додатків інформаційної технології до оновлених робочих процесів
5	Прототип процесу	Фаза реалізації	Конструюється функціонуючий прототип нового бізнес-процесу. Працівники компанії вивчають цей прототип, пропонують, як його можна поліпшити, й звикають до змінених робочих процесів
6	Реалізація	Фаза реалізації	На останньому етапі випробуваний прототип реалізують у масштабах компанії. Давенпорт вважає цей етап найважливішим для успіху всього заходу, оскільки на його здійснення відводиться вдвічі більше часу, ніж на всі попередні етапи (не менше року)

Методологія Манганеллі/Клайна. Основна відмінність підходу Манганеллі та Клайна полягає в тому, що вони пропонують концентруватися тільки на тих бізнес – процесах, які прямо підтримують стратегічні цілі компанії. Етапи проведення РБП за даною методологією наведена в таблиці 3.

Таблиця 3 – Етапи проведення проекту реінжинірингу за Манганеллі/Клайном

	Етапи за Манганеллі/Клайном	Етап за РМІ	Завдання
1	Підготовка	Початкова фаза (концепція)	Визначення цілей проекту, формування проектної команди
2	Ідентифікація	Початкова фаза (концепція)	Визначається модель процесів, орієнтованих на клієнта; беруться до уваги процеси, які будуть піддані реінжинірингу
3	Бачення	Початкова фаза (концепція)	Третій етап існує для того, щоб визначити наявний рівень роботи процесів і більш високий рівень, на який потрібно вийти у майбутньому
4	Переконструювання технічне, соціальне	Фаза розроблення	Ділиться на два паралельних підетапи. Технічне конструювання пов'язане з інформаційно-технологічним конструюванням для підтримки нових процесів. Завдання соціального конструювання – створення для людей нового робітничого середовища (включаючи організаційні й персональні плани розвитку)
5	Трансформація	Фаза впровадження	П'ятий етап припускає впровадження реконструйованих процесів і робітничого середовища

Метою проекту реінжинірингу за Манганеллі/Клайном вважається кардинальне підвищення конкурентоспроможності, а засобом – впровадження новітніх інформаційних технологій. Фаза розроблення припускає не тільки активне використання інформаційних технологій, але й соціальне конструювання. Фаза завершення в явному вигляді відсутня, очевидно оцінку ефективності передбачається проводити на етапі впровадження.

Методологія Кодак. Міжнародна організація Кодак розробила власну методологію реінжинірингу, що базується на методології Хаммера/Чампі. Метою проекту реінжинірингу Кодак вважається кардинальне підвищення ефективності бізнеспроцесів, а засобом – впровадження новітніх інформаційних технологій. Ця методологія застосовується в підрозділах компанії в усьому світі, вона містить у собі п'ять етапів (таблиця 4).

Таблиця 4 – Етапи проведення проекту реінжинірингу за Кодаком

	Етап Кодак	Етап РМІ	Завдання
1	Початок проекту	Початкова фаза (концепція)	Перший етап вважається ключовим. Він містить у собі планування й визначення всіх правил і процедур проектного адміністрування
2	Розуміння процесів	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі формується команда, розробляється всебічна модель процесів, призначаються менеджери процесів, які будуть відповідати за перепроєктовані процеси після реалізації
3	Конструювання нових процесів	Фаза реалізації	Третій етап припускає перепроєктування обраних бізнес-процесів з урахуванням можливостей інформаційних технологій. Етап завершується плануванням пілотного впровадження перепроєктованих процесів
4	Зміни	Фаза впровадження	На четвертому етапі відбувається впровадження нових процесів, у тому числі адаптація інфраструктури організації до вимог цих процесів
5	Управління перетвореннями	Фаза завершення	Останній етап здійснюється паралельно з іншими. Проектна команда усуває перешкоди, що виникають у ході проекту

Основною перевагою даного підходу є чітко вироблена система адміністрування проекту. Автори методології менше уваги приділяють виробленню «божевільних» ідей реінжинірингу, ґрунтуючись швидше на впровадженні інформаційних технологій. Фаза завершення наявна в явному вигляді тільки в цій методології. Це насамперед пов'язано з тим, що Кодак – цілком практична методологія, що пройшла перевірку в підрозділах компанії усього світу. Мета завершальної фази при виконанні проекту полягає в тому, щоб оцінити результати проекту та на цій підставі підвищити ефективність роботи або віддачу від капіталовкладень для наступного проекту, враховуючи зміни позитивного й негативного досвіду виконаного проекту.

За словами Дж. Чампі в реінжинірингу, незважаючи на всю його радикальність, було закладено одне значне обмеження: він допомагав змінювати внутрішні процеси компанії, але ці зміни ніяк не впливали на відносини компанії із зовнішнім світом. А який, скажімо, сенс від того, що ви прискорите випуск продукції на 30%, якщо клієнти не зможуть «включити» таку ж швидкість споживання? Реінжиніринг, в якому усунуто це обмеження, Дж. Чампі назвав Х-інжинірингом. За його словами, основа залишилася колишньою, але реалізація концепції набула нових рис, а саме: у новій концепції Х-інжинірингу перебудові згідно з вимогами сьогоденного ринку повинні підлягати не тільки внутрішні процеси компанії, але і її зовнішні процеси (із споживачами, конкурентами, партнерами і глобальною економікою в цілому).

У Х-інжинірингу працюють всі «старі» правила реінжинірингу: організуйте досягнення результату, а не виконання завдання; зв'яжіть паралельні роботи замість інтеграції результатів; поміщайте точку ухвалення рішення туди, де робиться робота, впроваджуючи контроль у процес і так далі. Простіше кажучи, процеси потрібно перебудувати так, щоб не було дубльованих і безглузких робіт. Тільки якщо реінжиніринг зосереджувався на внутрішніх процесах, то Х-інжиніринг радить не обмежуватися оптимізацією роботи своїх співробітників і, якщо потрібно, перебудувати процеси своїх клієнтів, постачальників і партнерів. Правильно проведений Х-інжиніринг не дозволить гальмуватися процесам в ланцюжку «постачальник - компанія - клієнт». Починати такі зміни потрібно з побудови так званого «трикутника Х-інжинірингу», фокусуючись на трьох сферах:

1. Процеси. Необхідно проаналізувати, які зміни потрібні в процесах таких типів: – внутрішні (те, що компанія робить «для себе»); – зовнішні (те, що компанія робить для інших); – що входять (процеси, що виконуються кимось для компанії).

2. Пропозиції. Проаналізуйте, яку унікальну цінність компанія може запропонувати своїм споживачам і партнерам, за такими параметрами: кастомізація; інноваційність; ціна; якість; сервіс; швидкість; різноманіття.

3. Учасники. Дізнайтеся, хто повинен брати участь у вашому X-інжинірингу?

Наскільки далеко за межі вашої компанії ви плануєте вийти із змінами? Чи збираєтеся ви включити в процес перебудови: – тільки свою організацію; – зовнішні організації одного типу (наприклад, тільки постачальників, тільки партнерів або тільки споживачів); – зовнішні організації двох типів; – зовнішні організації всіх трьох типів (споживачів, постачальників, партнерів)?

Завершивши аналіз «трьох вершин», можна розпочати перебудову. Проводити зміни потрібно тільки після того, як визначена їх мета – те, що ви хочете отримати на виході. Власне, ця очевидна ідея про єдину мету, заради якої ламаються і будуються наново всі процеси в компанії (а зараз і за її межами), і покладена в основу нового реінжинірингу – X-інжинірингу. Весь процес змін Дж. Чампі пропонує проводити за такою формулою:

Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку.

Іншими словами, якщо ви вирішили, що найкраще, що можете запропонувати споживачеві, – це низька ціна, то від даної ідеї і треба відштовхуватися: перебудувати внутрішні процеси так, щоб досягалася максимальна економія на кожному етапі виробництва; змусити постачальників знизити ціни на сировину (або змінити постачальників); запропонувати споживачам дешевий продукт, як, наприклад, це робить індійська компанія Tata Motors, що входить до складу Tata Group. Tata Motors обіцяє побудувати до 2008 року найдешевший у світі автомобіль (його вартість складе всього \$2467).

Схема її роботи відображена на рис. 1. Пропонуючи «найдешевший автомобіль», компанія тим самим відмовляється від перспективних груп клієнтів, у яких є гроші. Зате їй не доведеться проштовхувати своє авто, витрачаючи величезні кошти на рекламу – дешеві машини, безумовно, знайдуть свого покупця. Власне, X-інжиніринг відповідає на питання, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах керівників. Така перебудова – це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що працюватиме добре, а потім – вибудовування навколо цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів.

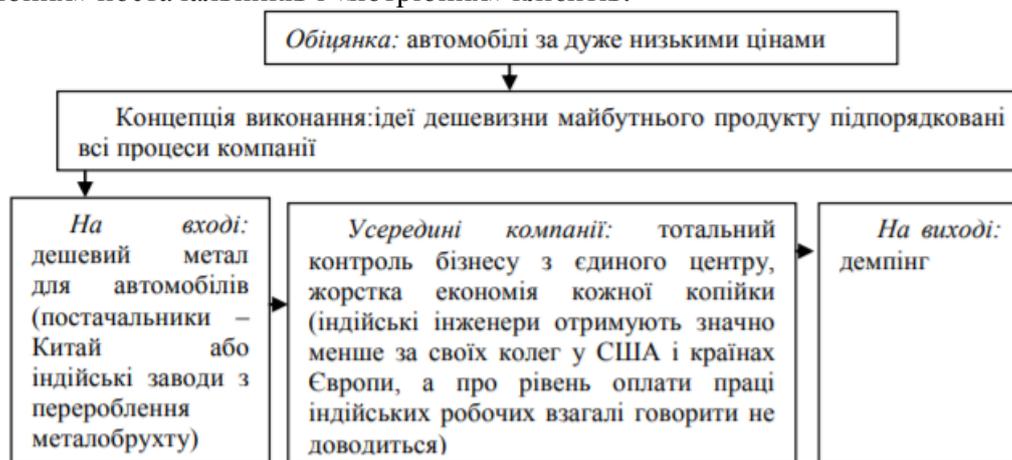


Рис. 1. Схема проведення X – інжинірингу компанією Tata Group

Розглянемо удосконалену автором процедуру проведення РБП на засадах концепції X-інжинірингу (табл. 6).

Таблиця 6 – Процедура проведення РБП на засадах концепції X – інжинірингу

№	Етап	Етап РМІ	Завдання
1	Бізнес-планування проекту РБП	Початкова фаза	Розроблення критеріїв необхідності проведення РБП внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою бенчмаркінгу. Створення та навчання робочої групи проекту. Визначення пріоритетних напрямів проекту з урахуванням ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем
2	Запуск проекту	Фаза реалізації	Визначення підходу до проведення РБП з урахуванням концепції X-інжинірингу з використанням методів стратегічного аналізу (111–555, LOT5, PIMS, Space, SWOT, GAP). Опис внутрішніх та зовнішніх процесів «як є»
3	Перепроекткування процесів	Фаза впровадження	Відбір та перепроекткування бізнес-внутрішніх та зовнішніх процесів, моделювання «як повинно бути». Моніторинг перепроектованих процесів на підприємстві. Підведення попереднього аналізу на підставі поточного моніторингу перепроектованих бізнес-процесів
4	Перевірка результатів РБП	Фаза завершення	Планування результатів оцінки РБП. Аналіз та контроль за отриманими результатами оцінки. Відстеження ступеня змін зовнішнього середовища та їх відхилення від запланованих норм, визначення факторів, які вплинули на відхилення
5	Прийняття рішення щодо ефективності РБП	Фаза завершення	Розроблення критеріїв щодо ефективності проведення РБП на підставі отриманих результатів, при цьому залучаючи бенчмаркінгові дослідження РБП. Розроблення коригуючих дій, які спрямовані на зменшення відхилень від нормованих значень індикаторів економічної ефективності проведення РБП. Розроблення моделі безперервних покращень бізнес-процесів внутрішнього та зовнішнього середовища та її реалізації на підприємстві. Перевірка ефективності створеної моделі

За допомогою методології X-інжинірингу підприємство може коригувати бізнес-процеси замовників, постачальників, конкурентів, що може призвести до стабільності бізнес-процесів підприємства та інших суб'єктів ринку.

Перелік літератури:

1. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 1. – С. 111-119.
2. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакулєнко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 157, [3] с. — (Серія «Інноваційний університет»).
3. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів//
 Источник: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html>

ТЕМА 9. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ

9.1. Сутність поняття «ефективність»

9.2. Концепції управління ефективністю

9.1. Сутність поняття «ефективність»

Поняття «ефективність» дуже часто ототожнюють із «продуктивність», «результативність». Розглянемо сутність поняття «ефективність» (табл.9.1.).

Таблиця 9.1.

Сутність поняття «ефективність» у наукових працях

Поняття «ефективність»	сутність
Покропивний С.Ф.	це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.
Бланк І.А.	відношення показників результату (ефекту) і витрат (чи суми ресурсів), що використовуються для його досягнення.
Загородній О.Г.	досягнутий результат у визначеній формі –матеріальній, грошовій, соціальній, економічній і т.д., яку вимірюють як відношення ефекту (результату) до виплат, що забезпечили цей результат.
Шеремет А. Д. Сайфулін Р. С.	це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції
Друкер П. Ф.	це наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі»
Сурмін Ю. П.	показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Вігуржинська С.Ю.	розуміє комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу

У словнику-показчику Мескон Н.Х. дав таке визначення: “Ефективність виробництва –ринкова вартість виробленої продукції, поділена на сумарні витрати ресурсів організації.” [4].

Важливо відмітити, що термін productivity – “продуктивність”, відображає комплексну, факторну продуктивність, котра є наслідком використання всіх різновидів ресурсів, а не тільки продуктивність праці, що характерно у таких випадках для методології, яка була традиційно прийнята у радянській практиці. Ми вважаємо, що на теперішній час сучасні автори з управлінської та економічної точки зору досить глибоко та точно розглядають питання управління ефективністю.

Доцільно порівняти, як автори описували це питання у своїх працях півстоліття тому. Багато хто стверджує, що ще жодна особа так сильно не вплинула на розвиток бізнесу в 20-му столітті, як Пітер Ф. Друкер. Фактично він створив менеджмент як дисципліну у 50-ті рр., перетворив цю непопулярну спеціальність у необхідну умову розвитку бізнесу, яка відображає дух нового часу. Він розглянув низку питань пов’язаних з поняттям ефективності та факторами її підвищення.

Він писав: “Від управляючих, перш за все, вимагають ефективності. Але досягнення ефективності в сучасних умовах становиться все більш тяжким завданням. Якщо управлінці не будуть намагатися досягти максимальної ефективності у своїй праці, вони просто перетворюються в чиновників, які відсиджують необхідні години... Керуючі посади іноді займають робітники, які не володіють високою ефективністю, хоча серед них є багато тих, хто має високий інтелектуальний та творчий рівень. Ці люди звичайно добре інформовані та володіють великими знаннями. Навіть найталановитіші люди можуть бути, на здивування, не ефективними... Розум, уява та інформованість – безумовно, суттєві якості, але тільки у

взаємодії з ефективністю вони перетворюються у необхідні результати.” [4]. Пітер Ф.Друкер визначив чотири головні проблеми, які заважають управляючому досягати позитивних результатів, тобто заважають його діяльності бути ефективною.

1. Управляючий не належить самому собі. У функціональному розумінні він – полонений своєї організації. Управляючому не дають можливості сконцентруватись для вирішення того чи іншого завдання. Наприклад: то йому дзвонять по телефону, то він повинен вислуховувати незадоволених клієнтів, то його викликають до керівника і т.д.

2. Керівник підприємства має займатись завданнями загального керівництва, а не другорядними питаннями в діяльності підприємства. Ці питання можна доручити іншим співробітникам, які займають на підприємства нижчий рівень. Взагалі щоб бути ефективним, керівнику необхідно мати критерії, що дозволять йому сконцентруватись на самому головному, на внесках до успіху своєї організації та на кінцевих результатах.



Рис.9.1. Основні проблеми, що заважають бути керівниками ефективними згідно П.Друкера

3. Третьою обставиною, яка заважає ефективності, є той факт, що керівник діє на території організації. Це означає, що ця ефективність виявиться лише у тому випадку, якщо рішеннями скористаються його колеги. Зазвичай ефективність керівника залежить не від людей, над якими він має безпосередній контроль, а від тих, хто працює в інших галузях, чи від безпосереднього керівництва. Діяльність керівника буде неефективною, якщо він не буде взаємодіяти з цими людьми та вносити свій внесок в їх діяльність.

4. І, нарешті, управляючий діє у межах організації. На все, що знаходиться за межами його організації, він дивиться як би через товсті, змінюючі дійсність лінзи, і про зовнішні події, як правило дізнається не з перших рук. Перш ніж потрапити до зони його уваги, вся інформація про зовнішній світ проходить через фільтр окремих відділів та в кінці-кінців приймає рафіновану та абстрактну форму, яка відповідає критеріям даної організації. Взагалі, Пітер Ф. Друкер, дуже багато уваги приділяв питанням, що пов'язані з поняттям ефективності підприємства та тим аспектам діяльності, які надають можливість її підвищити. На сучасному етапі менеджмент, як наука досяг великого розвитку та змінились обставини, при яких застосовуються принципи управління. Саме тому, ми вважаємо, що порівнювати праці Пітера Ф. Друкера та поняття, які там викладені, з працями сучасних науковців не має сенсу.

Розглянувши внесок Пітера Ф.Друкера “Ефективний управляючий” можна повністю скласти уяву та зрозуміти, що з себе представляє ефективність підприємства. Але є один недолік у визначенні поняття “ефективність” – багато уваги приділяється якостям та поведінці менеджера і зовсім нема опору на економічну сторону питання.

Таким чином, організація має бути результативною та ефективною. Результативність виявляється у тому, що “робляться правильні справи” (doing the right things), тобто вибирається ціль, яка відповідає конкретним важливим потребам, що існують у суспільстві. Ефективність є наслідком того, що “справи робляться правильно” (doing things right), тобто належної якості,

за витрати, що забезпечують конкретну ціну, та ін. Отже, результатом (успіхом) у бізнесі є досягнення поставлених цілей, а ефективність означає співвідношення між досягненням цілей і витраченими ресурсами.” – саме такою представляється ефективність на думку нашого сучасника Кредісова А.І.

Аналіз практики та досвіду діяльності вітчизняних та іноземних підприємств, які досягли успіху, показав що основними принципами формування ефективної діяльності на підприємстві можуть бути наступні (табл.9.2).

Табл.9.2.

Принципи ефективності процесу управління на підприємстві

Принципи ефективності процесу управління на підприємстві Постійна адаптація до змін оточуючого середовища – у політиці, економіці, суспільстві та технологіях.	Якщо господарюючий суб'єкт цього робити не буде, він стане здобиччю цих змін. На практиці це означає, що підприємство, щоб вижити в період таких змін, повинно пристосувати до них свою діяльність.
Лікування “хвороби” підприємства, а не його симптомів.	Наприклад, виникає проблема готівкових грошей. Її звичайно пов'язують з дефіцитом коштів та вирішують шляхом звертання до банку з приводу отримання кредиту. Але такий підхід – лікування симптому, а не самої хвороби. Визначити хворобу – означає встановити причину її появи. А ними можуть бути низький рівень бухгалтерського обліку та його недовіда, зростання реклаमाцій, підвищення собівартості, збільшення товарних запасів, довга тривалість погашення дебіторської заборгованості.
Визначення ідеалів розвитку підприємства.	На цьому принципі побудований бізнес процвітаючих фірм Заходу та Японії. Так, девізом японської фірми “Омрон” є: “Працювати за для кращого життя, кращого світу для всіх”. Американська компанія “Катерпіллер” проголосила девіз: “48ми-годинне обслуговування у будь-якій частині світу”, а девіз двох інших – “Сіас” та “Рібок” – “Якість – за хорошою ціною”.
Встановити стратегію по продукту, який випускається.	Необхідно виявити загальні операції по виготовленню різноманітних продуктів, що виготовляються на підприємстві, встановити можливості загальних каналів доведення товарів до споживачів і т.д. Такий підхід дозволяє знизити витрати виробництва та збуту продукції, з максимальною вигодою використовувати виробничі та складські площі.
Прийняття рішень з урахуванням можливостей підприємства.	До останніх відносяться наступні: людські ресурси; матеріальні фактори виробництва; технологічні та організаційні ресурси;
Постійний пошук на всіх рівнях управління шляхів удосконалення діючого виробництва, існуючих технологій та випускаємої продукції.	Тут можливі два підходи: а) північноамериканський та європейський – припускає внесення змін у виробу, що виготовляються, та технології після надходження скарг від споживача; б) японський – тільки тоді, коли буде знайдена та забезпечена взаємоув'язка всіх стадій виробничого процесу, всіх технологічних ланцюгів, досягнуто збалансованості по всіх функціях (від розробки до збуту), але також і у відповідності зі змінами споживчого попиту.
Підвищення продуктивності та якості продукції.	Дуже важливо звернути увагу на те, що основну частину корисності у галузі продуктивності та якості продукції можна отримати, не звертаючись, як це прийнято, до закупки та впровадження техніки (звичайно дорогої), що насправді лише збільшує витрати виробництва. Крім цього, треба мати на увазі, що складність виробничого процесу пов'язана зі зростанням витратами виробництва. Впровадження відповідної культури виробництва та

	управління робить виробничі системи простіше для контролю та управління.
Першочергова увага реалізації та збуту продукції, збільшенню доходів та покращенню фінансового стану.	Якщо прагнути до збільшення прибутку тільки за рахунок зниження витрат виробництва, то рано чи пізно підприємство покине сферу бізнесу, так як зниження рівня виробничих витрат має свою межу навіть при використанні всіх можливостей.
Підприємство не буде виготовляти продукцію, якщо у неї відсутній споживач, і нема споживача, якщо продукція не реалізується.	Стратегія підприємства повинна бути спрямована не тільки на створення продукції, але й на споживача. На практиці це означає, що необхідно застосовувати інтегрований маркетинг, котрий, потребує формування єдиної команди, яка складатиметься з спеціалістів, володіючих здібностями інженерів та виробничих робітників. Саме таке співвідношення дозволяє забезпечити створення продукції та споживача.
Постійний зв'язок об'ємів продажу та грошових надходжень.	При вирішенні цього питання основна увага повинна приділятися скороченню строків надходження грошових коштів, тому що це веде до зменшення величини оборотних засобів.
Систематичне проведення аналізу номенклатури та асортименту продукції, що випускається.	Такий аналіз необхідний з позиції отримання прибутку та потрібної величини оборотних засобів, тобто оптимальної структури номенклатури та асортименту. Критерієм оптимальності повинна стати максимізація прибутку та мінімізації величини оборотних засобів.
Розосередження ризику як умова виживаємості підприємства.	Мова йде про те, що підприємство з ціллю вижити. Особливо під час неблагоприятної кон'юнктури ринку (ринок споживача), повинно зосередити свої дії не на одному продукті, а на декількох і не на одному ринку, а на декількох.

Таким чином ефективність процесу управління на підприємствах повинна не тільки враховувати принципи, але і особливості в умовах сьогодення.

Ряд вчених пропонують використовувати показники, що характеризують результати, витрати, якість і параметри функціонування системи управління підприємством. В ході проведення дослідження до цієї групи слід віднесені такі методів (таблиця 9.3).

Таблиця 9.3

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних з яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу

Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень.
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів.
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added).

9.2. Концепції управління ефективністю

Концепція управління за цілями Management by Objectives (MBO)

Концепція - запропонована Пітером Друкером (Peter Drucker) в 1954 р. "управління за цілями (Management by Objectives). Її сутність полягає в тому, що менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять

перед організацією. Цілі і завдання менеджменту не тільки доводяться, але й узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси і енергію на їх досягнення. Основні принципи МВО полягають:

- каскадування організаційних цілей і завдань;
- виділення конкретної задачі для кожного виконавця;
- участь персоналу в процесі прийняття рішень;
- визначенні часових періодів для завдань;
- оцінки продуктивності та забезпеченні зворотного зв'язку.

Концепція МВО також запропонувала метод SMART, за яким усі завдання повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) і обмеженими у часі (Time-related).

Згідно Друкером менеджери повинні уникати "пастки діяльності", коли вони настільки втягуються в повсякденну діяльність, що забувають свої головні цілі і завдання. Одна з ідей МВО полягає в тому, що не тільки топ-менеджери, але і менеджери нижчих позицій в ієрархії повинні бути задіяні в процесі стратегічного планування, а також впровадженні ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації.

Однак у порівнянні з концепцією ССП Нортон і Каплана, модель МВО не передбачає такого ж об'ємного аналізу діяльності компанії та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими показниками. Крім того, модель заснована на гранично чіткому виявленні та формалізації задач і не пристосована до динаміки, властивій сучасному бізнесу. Власне, у 1990-х рр. сам Пітер Друкер висловився з приводу концепції МВО наступним чином: "Це всього лише ще один інструмент, а не понад дієвий засіб від неефективного менеджменту. Управління за завданнями працює, якщо відомі завдання, а в 90% випадках вони не відомі". Таким чином, дану модель можна розглядати як попередника сучасних концепцій ССП.

Концепція « Система збалансованих показників» (Balanced Scorecard, BSC)

В основу цієї бізнес-моделі поставлена ідея вироблення якоїсь прийнятної для компанії стратегії з подальшою декомпозицією цілей для кожного конкретного підрозділу і виконавця у вигляді так званих ключових показників ефективності (Key Performance Indicator, KPI).

Укрупнено ССП Нортон-Каплана включає три основних елемента і супутні їм процедури: розробка карти стратегічних завдань; складання тактичної карти збалансованих показників; здійснення процесів планування, збору інформації, відстеження фактичних значень показників і контролю. Проте неправильно було б думати, що концепція ССП Нортон-Каплана припускає просто розрахунок замість декількох фінансових ще деякої кількості нефінансових показників. Ключова увага в моделі відводиться причинно-наслідкових зв'язків між окремими показниками та елементами. Саме внутрішня логіка, взаємозв'язок окремих показників і служать об'єктом "балансування". "Стратегія - це набір гіпотез про причини і ефекти. Правильно сконструйована система повинна інформувати про стратегію тієї чи іншої бізнес-одиниці у вигляді ланцюжка причинно-наслідкових відносин". Інакше кажучи, основна ідея ССП - це збалансувати діяльність компанії в часі і в просторі. Перша складова означає, що показники, які застосовуються для контролю, повинні відповідати тактичним завданням; ті, в свою чергу, розробляються на основі стратегічних цілей; поточна ж діяльність системи зобов'язана підтримувати компанію в цьому руслі. Друга складова передбачає, що показники необхідно збалансувати за підрозділами і сферами діяльності. Причому збалансованість - це чи не більш важлива характеристика системи, ніж набір показників.

У звичайних системах фінансового управління та обліку показники розрізнені, часто вони суперечать один одному. Наприклад, впровадження програм по вдосконаленню якості збільшує витрати; розробка нових стандартів індивідуального обслуговування клієнтів підвищує час і збільшує витрати; організація фінансового управління за центрами

відповідальності на основі показників залишкового доходу не стимулює менеджерів до оновлення обладнання.

Для подолання зазначеної проблеми в BSC пропонується поетапна (від стратегії - до поточного результату) розробка ключових контрольних показників, що охоплюють одночасно чотири основні сфери докладання зусиль, або перспективи (Perspectives), - фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Таким чином, підсумок розробки стратегічної карти СЗП - поява "дерева цілей", де кожна конкретна стратегічна мета отримує опис у формі тактичних завдань і програм по вдосконаленню локальних показників за всіма перспектив в комплексі.

Важлива перевага цієї моделі - факт, що будь-яка задумана стратегія і поставлена мета, за умови якісної трансформації в стратегічні карти і декомпозицію у відповідні KPI, дозволяє топ-менеджерам зробити інформацію доступною і зрозумілою кожному на всіх рівнях ієрархії в компанії. Зі свого боку, конкретні виконавці локальних завдань можуть бути впевнені, що роблять все правильно в ім'я досягнення стратегічних цілей, просто орієнтуючись на діапазон своїх KPI.

Концепція VBM - управління на основі вартості

В її основі лежить ідея, що кінцевим результатом усіх зусиль менеджменту є підвищення вартості компанії. Таким чином, обґрунтування і виконання стратегічних рішень, а також їх оцінку слід розглядати через призму зміни вартості бізнесу.

Зокрема, найбільш широке розповсюдження отримали VBM на базі показника EVA (Stern & Stewart) і CFROI. Перший з них декларує, що головним критерієм успіху є економічна прибуток - розрахунковий фінансовий показник, що відображає прибуток інвестованого капіталу з урахуванням поправок на вартість капіталу. Другий - грошовий потік, генерований інвестованим капіталом. В обох випадках показники розраховуються на основі фінансової звітності компанії, однак з урахуванням цілого ряду досить специфічних коригувань.

Еволюція концепції VBM дозволяє виявити наступні тенденції, характерні для розрахунку показників вартості:

- припускають платність не тільки позикового, але і власного капіталу;

- враховують стан ринкової та інформаційної невизначеності та пов'язані з ними тимчасові та економічні ризики;

- орієнтовані на динаміку і прогнозування, тому використовують методи дисконтування;

- в обчисленнях використовуються вимірювачі, що характеризують наявність "живих" грошей, а не умовні бухгалтерські оцінки прибутку.

Крім того, концепція VBM включає такі аспекти, як мотивація персоналу або управління провідними факторами вартості, а також передбачає декомпозицію цілей та індикаторів для підрозділів і виконавців. Зокрема, Стюарт і Штерн в якості результату впровадження системи управління на основі показника EVA виділяють так звані 4М: вимірювання (Measurement), система управління (Management System), мотивація (Motivation), стиль мислення (Mindset).

Однак у цілому концепція VBM охоплює істотно менше аспектів діяльності компанії і спирається на суто фінансові індикатори, що певною мірою можна віднести до недоліків даної моделі.

Ще одним недоліком даної моделі вважається її складність для розуміння людьми без достатньої фінансової освіти. Інакше кажучи, співробітники компанії, від діяльності яких власне і формується той чи інший фінансовий результат, часто виявляються не готові до розуміння того, як саме результат трансформується в грошові заохочення за успіхи та утримання за поразки. В результаті нерозуміння породжує низьку залученість нефінансової частини колективу у справу управління на основі VBM. Паралельно з цим в руках фінансово компетентних менеджерів виявляється інструмент, який може виявитися об'єктом різних маніпуляцій. Наприклад, менеджери можуть знайти спокусливою ідею принести в жертву більш перспективні, але довгострокові проекти в користь менш привабливих, але дають ефект у найближчому звітному періоді.

Однак, незважаючи на всі недоліки і певну "узкопрофільність", дана модель виявилася досить затребуваною. Це відбулося багато в чому завдяки тому, що концепція VBM більш точно відображає прибутковість капіталу і оперує фінансовою мовою, зрозумілим, близьким акціонерам (власникам), при цьому не занадто перевантажуючи дану категорію споживачів інформації "деталлями". Крім того, управління на основі вартості допомагає менеджерам точніше визначати, де саме створюється вартість компанії, і більш ефективно управляти грошовими потоками.

Універсальна система показників діяльності Рамперсада

Діаметрально протилежний підхід демонструє "Універсальна система показників діяльності" (TPS) Х'юберта К. Рамперсада. Доктор Рамперсад не тільки не скорочує кількість розглядуваних аспектів, а, навпаки, різко збільшує. Зокрема, модель BSC Нортон і Каплана, а також така модель, як Total Quality Management (TQM), є лише складовими частинами моделі Х'юберта К. Рамперсада.

Система TPS складається з наступних п'яти елементів:
 особиста система збалансованих показників (PBSC);
 організаційна система збалансованих показників (OBSC);
 загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM) ;
 управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management);
 цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).

На думку автора концепції TPS, у інших подібних управлінських системах приділяється недостатньо уваги важливого початкового етапу формулювання цілей особистості і співвіднесення їх з індивідуальним поведінкою та з прийнятими цілями організації, необхідного для досягнення сталого організаційного та стратегічного розвитку.

Ключова ідея моделі полягає в досягненні максимального рівня відповідальності і відданості співробітників, а також у заохоченні індивідуального навчання, групового навчання та розвитку креативності. Це означає, що якщо особисті цілі працівника приймаються до уваги, то він або вона буде працювати і мислити у відповідності з прийнятими цілями організації. Підхід також сприяє формуванню мотивації, творчого мислення, отримання задоволення від роботи і захопленості роботою, зростанням відповідальності, появі натхнення та ентузіазму.

В цілому ж, модель позиціонується як інструмент безперервного процесу вдосконалення, розвитку і навчання. Однак глобальність даної моделі фактично є її головним недоліком, так як впровадження куди більш простих і зрозумілих моделей часто-густо виявляється непідйомним завданням для бізнесу.

Піраміда ефективності МакНейра

Ще одну модель під назвою "Піраміда ефективності" в 1990 р. запропонувала група авторів: К. МакНейр (C. J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lurch), К. Крос (Kelvin F. Cross). Як і в роботі Нортон і Каплана, її основна ідея полягає у виявленні зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності. Також концепція оперує показниками нефінансового характеру.

Піраміда діяльності включає чотири рівні організаційної структури компанії і позначає систему двостороннього зв'язку, необхідну для того, щоб поширити ідеї корпоративної стратегії на різних рівнях ієрархії. Передбачається, що цілі і показники узгоджені зі стратегією компанії і її видами діяльності. Іншими словами, цілі компанії поширюються від вищих рівнів ієрархії до нижніх, адаптуючись при цьому до особливостей кожного рівня, а показники оцінки діяльності передаються знизу вгору, створюючи цілісну картину.

На вищому рівні топ-менеджери формулюють стратегію. На другому рівні цілі господарських підрозділів виражені через фінансові та маркетингові показники. Це обумовлено тим, що саме такі показники використовуються споживачами і акціонерами, тобто зовнішніми по відношенню до компанії особами, в процесі аналізу її діяльності.

Третій рівень не відповідає якому-небудь рівня організаційної ієрархії. Представлена тут група показників відображає певні якісні характеристики, загальні для всіх або частини рівнів організаційної ієрархії. До цих якісним характеристикам ставляться, наприклад, задоволення споживачів, гнучкість і вироб виробнича потужність. Вони виступають в якості сполучного ланки між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Ці якісні характеристики відіграють основну роль в досягненні маркетингових і фінансових цілей компанії, тобто цілей другого рівня. Крім того, такі показники четвертого рівня, як якість, час доставки, операційний цикл і рівень шлюбу прямо впливають з них. Наприклад, якість і час доставки пов'язані з ефективністю зовнішніх операцій компанії, а операційний цикл і рівень шлюбу відображають ефективність її внутрішніх операцій.

Модель EP2M “Effective Progress and Performance Measurement”

К. Адамс та П. Робертс запропонували модель EP2M “Effective Progress and Performance Measurement”, у якій виділяються наступні чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалювання внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності); управління змінами й стратегією; власність і свобода дій. Основною метою цієї системи є впровадження стратегії підприємства та сформувати культуру постійних змін. Вибір облікових номенклатур передбачає забезпечення осіб, що приймають рішення й відповідають за реалізацію стратегії.

Відповідно до теорії, стратегічний менеджмент включає дві послідовні фази: формулювання стратегії та її впровадження. Формулювання - це аналітичний процес, який дозволяє визначити "Що робити?". Впровадження - з одного боку організаційний процес, який допомагає відповісти на питання "Як робити?" і "Хто буде робити?", з іншої сторони - це процес, який сприяє розвитку управлінських здібностей та управління змінами. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни - нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, які приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидкої зворотним зв'язком.

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Модель ділового переваги EFQM. У цій моделі, як і в системі збалансованих показників, прийнятий цілісний підхід до розуміння діяльності та передбачається, що інтереси різних груп і зацікавлених сторін повинні бути враховані одночасно. ССП дуже цінна як стратегічна модель для менеджерів вищої ланки, але вона майже нічого не повідомляє про те, як домогтися поліпшень.

У моделі ділового переваги цього не бракує, оскільки розглядаються як вихідні результати, так і передумови, тобто, фактори, що визначають вихідні результати, саме це дозволяє сконцентруватися на показниках, які керують результатами. Точні зв'язку між різними компонентами в рамках цієї моделі не встановлюються, тільки передбачається, що передумови визначають результати. В рамках моделі виділяють п'ять передумов:

- 1) лідерство;
- 2) політика і стратегія;
- 3) управління персоналом;
- 4) партнерство і ресурси;
- 5) процеси.

Ці причини призводять до чотирьох груп результатів:

- 1) результати для персоналу;

- 2) результати для споживачів;
- 3) соціальні результати;
- 4) ключові результати діяльності.

У моделі передбачена зворотний зв'язок: досягнуті результати за допомогою інновацій та навчання впливають на передумови переваги.

Для вдосконалення діяльності зазвичай потрібно враховувати різні точки зору на діяльність, приділяючи при цьому увагу вкладу кожного аспекту, взаємозв'язкам і суперечностей між ними. Жодна з розглянутих моделей не є ідеальною, але вони дозволяють підвищити точність прогнозів економічної ефективності діяльності компанії.

Перелік літератури:

1. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 5. - С. 100-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_19.
2. Кизим М. О. Збалансована система показників / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. Монографія. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 192 с.
3. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учеб- ник / Т. И. Григорьева. — М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт,. 2011.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело. - 2000. – 704 с.

ТЕМА 10. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Людина, яка не спроможна керувати собою,
не зможе керувати іншими. В.Пенн
... тільки той, хто навчився управляти собою,
зможе без особливих зусиль навчитися управляти державою.
Конфуцій

10.1. Сутність поняття «самоменеджмент», етапи та передумови виникнення.

10.2. Концепції самоменеджменту.

1.1. Сутність поняття «самоменеджмент», етапи та передумови виникнення

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно.

Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування.

Одним із головних завдань кожного успішного менеджера в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що організації в цілому не спроможні контролювати цей процес. Дуже важливе значення приділяється в останні роки дослідженню проблеми самоменеджменту в Україні. Поряд з науковими дослідженнями виникає велика кількість авторських курсів, заснованих на феномені самоменеджменту (наприклад, курс лекцій Б. Будзана).

Такий великий інтерес до проблеми самоменеджменту, як до нового шляху розвитку, в першу чергу, обумовлений кризовою ситуацією економіки і відсутністю застійних традицій менеджменту в нашій країні. На наш погляд, самоменеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери, і успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть досягнення власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В протилежному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси

інших. Тому поступово самовдосконалення стає одним із основних факторів виживання в ринкових умовах.

Творчому потенціалу кожного працівника в прогресивних компаніях приділяється все більше і більше уваги, а це в свою чергу впливає на поглиблення психологізації і соціологізації менеджменту і на подальший розвиток самоменеджменту, як нового напрямку менеджменту. Таким чином:

Самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей.

Самоменеджмент – оптимальне управління власними можливостями, технологіями, засобами та методами для досягнення збалансованого робочого ритму і ритму життя.

Самоменеджмент – самопізнання, робота особи над собою для професійного розвитку. Самоменеджмент – вироблення вмінь у напрямі ефективної організації, планування діяльності та часу особистості.

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок менеджера та виявляється в: 1) продуманих особистих цінностях; 2) правильному, чіткому формулюванню та розумінню цілей; 3) пізнанні своїх можливостей та їхніх меж; 4) ефективному використанні часу, енергії, знань; 5) організації власної роботи та роботи персоналу; 6) умілому управлінні працівниками; 7) здатності справлятися зі стресами; 8) умілому вирішенні управлінських проблем; 9) здатності управляти конфліктами; 10) здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру; 11) особистому творчому розвитку та управлінні талантами працівників; 12) здатності адаптації, стійкості до змін; 13) ефективному управлінні кар'єрним просуванням; 14) організації комунікаційного процесу; 15) умілому створенні власного іміджу; 16) можливості ефективного ухвалення рішень; 17) здатності створення, розвитку команд. На рівні щоденної практики здатність до самоменеджменту – це уміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

Самоменеджмент – це новий напрям у сучасному менеджменті, який виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації: 1) зростання масштабів, динамізм змін у підприємстві та бізнесі жадають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку; 2) невизначеність та напруженість у різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів потребують від менеджерів уміння керувати собою; 3) перетворення творчого потенціалу працівника в коштовний капітал організації висуває вимогу зберігати та розвивати цей потенціал, у тім числі й самих працівників; 4) традиційні школи вичерпали можливі методи керування, тому менеджери повинні опанувати сучасні управлінські способи переоцінки свого потенціалу та працювати над його розвитком. Головне завдання самоменеджменту – забезпечити належну організаційну культуру та соціальну гармонію з боку не тільки керівника, менеджера, а й за участі кожного працівника організації. Ефективний самоменеджмент неможливий без прийняття на себе певних зобов'язань і відповідальності керівників, менеджерів, окремих працівників. І це робота насамперед в інтересах організації, а не своїх особистих

Ретроспективний аналіз розвитку теорії і практики самоменеджменту дозволяє виділити наступні основні етапи його становлення:

Латентний – визначає формування історичних, соціальних, наукових, практичних передумов виділення в науковому пізнанні такої сфери як самоуправління життєдіяльністю та діяльністю.

Номінаційний – початок 20 століття, коли з'явилися наукові основи управління і була виділена значимість людського чинника.

Інституційний – пов'язаний зі створенням ряду соціальних структур: лабораторій по проблемах самоуправління, кафедр у вузах, інститутів людини. В методологічному плані самоменеджмент по своєму суспільному статусу є сучасною комплексною науковою дисципліною фундаментально-прикладного характеру.

Із створених недавно дисциплін самоменеджмент межує з акмеологією, предметом якої є вивчення об'єктивних та суб'єктивних чинників, які сприяють і не сприяють досягненню вершин розвитку людини; праксеологією, яка вивчає загальну теорію людської діяльності. Також самоменеджмент виступає як системостворюючий чинник інтеграції різних наукових знань (філософії, біології, соціології, психології, кібернетики тощо), необхідних сучасній людині для вирішення практичних задач.

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики самоменеджменту визначається тим, що :

- час вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.

- людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.

- згідно закону Ешбі різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П.Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.

- стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.

- зміна суспільного ладу, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Самоменеджмент для багатьох став реальним засобом виживання, самоутвердження, самореалізації, досягнення успіху.

До переваг самоменеджменту відносять: виконання роботи з найменшими затратами, краща організація праці, кращі результати праці, менше поспіху і стресів, більше задоволення від роботи, більша мотивація праці, підвищення кваліфікації, менше завантаження роботою, менше помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом.

В самоменеджменті використовуються різні технології:

- Технологія управління за ситуацією передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.

- Технологія управління за результатами полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому.

- Технологія управління за цілями близька до минулої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей.

- Технологія управління за відхиленнями виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника.

Особливості самоменеджменту враховують і такий фактор діяльності людини, як біологічний, який містить у собі поняття природного ритму роботи індивідуально для кожної людини і поняття біоритмів. Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, які відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про «людину ранку» чи «жайворонка» і про «людину вечора» чи «сову». Пік працездатності припадає в них на різні періоди дня. Кожний з нас може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності.

Необхідно вивчити свої особливості і використовувати ці закономірності у своєму розпорядку дня.

У житті кожної людини присутні і впливають три різні потоки енергії: фізичний ритм (впливає на фізичну силу і на силу волі); психічний ритм (обумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих сил); інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності).

Оскільки тривалість окремих періодів різна (23, 28 і 33 дні), у кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану. Облік свого індивідуального біоритмічного стану дозволяє поліпшити свою працездатність, з огляду на нього при складанні планів роботи. Внутрішній шлях самовдосконалення набагато важчий, хоча й окупується в багато разів більше. Результати його відчуваються практично відразу, якщо Ви знайшли свій справжній, індивідуальний, свій неповторний шлях. Ось тут важлива не зовнішня сторона благополуччя (хоча це є лише наслідком внутрішніх причин), а стан внутрішнього щиросердечного комфорту, визначення справжніх цілей і бажань. Найчастіше ми прагнемо того, що не є нашим власним бажанням, а визначено бажаннями, цілями соціуму, у якому ми знаходимося. Саме тому досягнення поставлених цілей відбувається дуже важко, з великими зусиллями чи взагалі не здійснюється. Ми спонукувані якимись потребами, які, насправді, не є нашими, а продиктовані нашими рідними, близькими, учителями, знайомими тощо. Рухаємося потоком, не усвідомлюючи себе повноцінною одиницею Всесвіту і світу. А потім виявляємося зануреними в різного роду проблеми, неприємності. Тому, у першу чергу, керівники повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити границі свого «я», вивчити його слабкі та сильні сторони. Знайти свою справжню волю, що є воля внутрішня, це воля духу, воля думок і вчинків. У самій людині закладене все необхідне для того, щоб жити, розвиватися, удосконалюватися, допомагати собі самій справлятися зі своїми проблемами. Кожна людина створена так, щоб зуміти допомогти собі самій.

1.2. Концепції самоменеджменту

За довгу історію становлення і розвитку людська практика апробувала різні підходи і засоби самоменеджменту. В світі існують різні школи самоуправління, на основі яких виділяють наступні концепції: Концепція економії свого часу Вважається, що саме керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині, Л.Зайверт, увів поняття «само менеджмент» в наукову термінологію. В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. А саме виділяє два основних шляхи планування часу:

Максимальний критерій – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності.

Мінімальний критерій – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу. Згідно цієї концепції, самоменеджмент – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу.

Основною метою самоменеджменту Л.Зайверт вважає – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідкувати за виконанням шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності:

1. Постановка цілей.
2. Планування.
3. Прийняття рішень.
4. Реалізація і організація.
5. Контроль.
6. Інформація і комунікація.

Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту.

Концепція здолання власних обмежень

Слід зазначити, що автори цієї концепції М. Вудкок і Д. Френсіс зовсім не використовували поняття «самоменеджмент». Основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда. Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Автори виділяють наступні обмеження: неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; нечіткість особистих цілей; призупинений саморозвиток; недостатність навиків вирішення проблем; повна або часткова відсутність творчого підходу; не вміння впливати на оточуючих; недостатнє розуміння суті управлінської праці; неспроможність управляти; невміння навчати; погане вміння сформувати групу. Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Однак, основною метою даної концепції є – підготовка менеджера до ділової кар'єри. Негативним в даній концепції є те, що специфіка самоменеджменту в процесі управління і ділової кар'єри практично не розкривається.

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій Концепція В. Карпічева носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини.

Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливість проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний. Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту.

В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній концепції багато питань залишаються спірними.

Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, про самоменеджмент з точки зору Карпічева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.

Концепція саморозвитку творчої особистості

Дана концепція була запропонована В. Андрєєвим. Основна ідея її полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом. Він спроможний займатися самоосвітою, самоконтролем, самореалізацією в одному, а найчастіше в декількох видах творчої та управлінської діяльності. Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера.

Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця: 1) ціленаправлений, але не фанатичний; 2) генератор ідей, але не прожектор; 3) рішучий, але не авантюрист; 4) гнучкий, але не демагог; 5) вимогливий, але не жорсткий; 6) незалежний, але не самовпевнений; 7)

енергійний, але не суєтливий; 8) авторитетний, але не авторитарний; 9) оптиміст, але не паяц; 10) практик, але не прагматик; 11) принциповий, але не придирливий; 12) комунікабельний, але не демагог; 13) лідер, але не кар'єрист; 14) новатор, але не технократ; 15) конкурентоспроможний, але не стягатель; 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий; 17) революціонер, але не популіст; 18) реформатор, але не бюрократ. Як бачимо всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Тому, можна зробити такий висновок, що результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей, однак, як і у попередніх концепціях, специфіка управління залишається не врахованою.

Концепція досягнення власного ділового успіху

Автори даної концепції Бербель і Хайнц Швальбе зорієнтували її на досягнення успіху в кар'єрі. Сам успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання. Крім того, концепція представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалив особисті якості, розкриє свої можливості з метою досягнення успіху. Автори вважають, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх. На протязі багатьох років автори концепції проводили тренінги для менеджерів, організовували ряд курсів для підприємців.

Таким чином, вони прийшли до висновку: для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на такі питання:

- Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
- Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
- В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?
- Який шлях найбільш прийнятний – підприємницька чи службова кар'єра?

Дана концепція по всій суті найбільшим чином зорієнтована на кар'єру і успіх, як результат і основний критерій досягнення в кар'єрі. Але в той же час, вона не спирається на знання про механізми ділової кар'єри. Висновок: кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри.

Як показують дослідження, різні школи самоменеджменту являються великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі. Непродумане використання чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну і духовну систему приводить до негативних наслідків в її становленні і розвитку. В цьому випадку можлива деформація людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності. Пріоритетною ціллю реалізації даних концепцій повинно стати вирішення протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи та необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоліттями вирішувалося шляхом поневолення людини, підпорядкуванням її інтересів державі. Вирішення цього протиріччя може бути знайдено у формі компромісу між особистістю і державою при умові, що остання забезпечить самоуправління розвитком кожної людини. Практика доводить, що становлення і розвиток самоменеджменту пов'язано з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту вписується в соціальні технології суспільства (глобальні, інформаційні). А це в свою чергу дозволить послабити соціальне напруження, приймати оптимальні рішення як людині, так і органам системи соціального управління.

Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн.

Основа концепції – максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації. Особиста організованість стає найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто уміє ефективно організовувати себе та своє оточення. Для підвищення професійної конкурентоздатності, зміцнення репутації виділено елементи концепції. Формування стратегічних цілей власного життя і на їхній підставі створено систему планування часу для досягнення поставлених цілей, концентрації на головних цілях.

Створення системи ефективної організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях.

Вироблення навиків підтримування рівноваги між роботою й особистим життям.

Формування умінь контролювання часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання. Вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності. Формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням. Автор розробив окремі поради з організації власної справи у сучасних ринкових умовах.

Концепція самоменеджменту К. Кіана.

Самоменеджмент, на думку дослідника, дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення у напрямі формування спроможності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями. Елементи концепції така: самооцінка; уміння постояти за себе (наполягти на своєму, уміння сказати «ні»); вміння боротись із стресом і бути наполегливим; уміння взаємодіяти з навколишніми. У процесі дослідження виділили види самоменеджменту як дві форми самоаналізу: визначення типу особистості для детальнішої реалізації власного потенціалу та проведення аналізу вчинків особистості для забезпечення гармонізації взаємовідносин.

Концепція самоменеджменту В.А. Абчука.

Основа концепції – етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту. Суспільний, культурний, соціальний, економічний розвиток ставить до менеджера все нові моральні, етичні вимоги. Важливий обов'язок менеджера – залучати персонал організації та самого себе до етичної поведінки. Для цього треба планувати та систематично вивчати етику менеджменту, етичне виховання колективу, контролювати дотримання етичних норм. Найважливіше етичне завдання, яке має вирішувати менеджер – проблема його соціальної відповідальності, невиконання організацією певних обов'язків перед суспільством, необхідність добровільно брати участь у вирішенні соціальних проблем населення тієї країни, в якій він працює.

Концепція самоменеджменту В.П. Шейнова і В.Г. Шипунова.

Автори пропонують методи та правила ефективного використання робочого часу, прийоми і принципи ораторського мистецтва, організації та планування виступів, ділових нарад, які допоможуть менеджерів налагодити свої справи. Важливе значення для менеджера має організація виступів, уміння володіти мовою і голосом, захоплювати і керувати публікою, колективом, вільно розвивати і відстоювати власну думку, надавати аргументи, сперечатись, виявляючи глибоку переконаність, ерудицію, захопленість.

Концепція самоменеджменту Н. Лукашевича.

Для успішного розвитку менеджера як ділової людини варто особливу увагу зосереджувати на виробленні та вдосконаленні уміння самоорганізовуватись та досягати успіху в кар'єрному зростанні. Для цього менеджерів варто розвивати у собі ерудованість, цілеспрямованість, чесність, комунікабельність, критичність мислення, скромність, відповідальність.

Концепція самоменеджменту А. Бішофа та К. Бішофа.

Під самоменеджментом автори розуміють ключову техніку, підґрунтям якої є процес вироблення уміння формувати особисті професійні цілі для їхнього досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами. Дослідники відкорегувати перелік характеристик для самоаналізу професійної компетентності менеджера, довели переваги послідовного організування часу, сформулювали принципи роботи людини у групі. Особливе значення – вирішення питань підготовки до ділових взаємин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу.

Концепція самоменеджменту І. Добротворського.

Концепція самоменеджменту І. Добротворського зорієнтована на самоконтроль як центральну ідею і необхідний елемент самоменеджменту людини в процесі досягнення професійного успіху. Щоб втілити прагнення до успіху в реальність менеджерів треба сформулювати чітку життєву філософію, що характеризується умінням особистості навчатися на власному досвіді, робити позитивну самооцінку, не концентруватись на своїх неспіхах, звільнитись від ілюзорних переконань і конструювати власне майбутнє в уяві.

Концепція самоменеджменту В. Колпакова сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями само менеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей.

Перелік літератури:

1. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.
2. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.