



ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 2.1. *Поняття організації*
- 2.2. *Поняття організаційної структури управління*
- 2.3. *Основні види організаційних структур*
- 2.4. *Організаційне проектування*
- 2.5. *Культура і розвиток організації*
- 2.6. *Соціальна відповідальність та етика в менеджменті*

2.1. Поняття організації

Використання системного підходу в економіці дає змогу усвідомити, що ефективність будь-якої організації забезпечується не окремими її чинниками, а є результатом, що залежить від багатьох чинників, які в оптимальному поєднанні дають синергетичний ефект. Важливою властивістю організацій як складних систем є емерджентність, тобто наявність таких специфічних властивостей організації, які не впливають з властивостей, притаманних елементам системи, а виникають у процесі їхньої взаємодії як наслідок відповідних окремих ефектів.

Взагалі поняття «**організація**» можна розглядати з трьох позицій – як систему, як процес, як взаємовідносини між людьми.

Поняття «організація» як система – це сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою та призначенням [3, с. 1126]; множина закономірно пов'язаних між собою елементів, яка є певним цілісним утворенням [1, с. 189].

Поняття «організація» як процес – це певний порядок, зумовлений планомірним, правильним розташуванням складових у певному зв'язку, чіткій послідовності дій тощо [1, с. 189].

З погляду взаємовідносин між людьми організацію можна трактувати як сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання на підставі принципів розподілу праці, розподілу обов'язків та ієрархічної структури [1, с. 145].

Річард Дафт визначає організацію як (1) соціальну цілісність, яка (2) спрямована на досягнення певної мети, (3) побудована як спеціально структурована і координована система, призначена для деякої діяльності, і (4) пов'язана з навколишнім середовищем [6, с. 16].

Потрібно наголосити, що в усіх визначеннях *організація* – це система, орієнтована на досягнення поставлених цілей.

Організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [11, с. 26].

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

У теорії систем виділяють *закриті і відкриті* системи, а отже і організації. Перші дослідження у сфері менеджменту були сконцентровані переважно на закритих системах, де взаємодію з навколишнім середовищем абсолютно не враховували. Звичайно, таких систем у реальному житті практично не існує.

Натомість відкриті системи, які сьогодні займають найважливіше місце в організаційній теорії, постійно взаємодіють із мінливим зовнішнім середовищем, отримують інформацію і необхідні ресурси з нього, реагують на його зміни, а також віддають йому свої продукти.

Організаційну теорію можна визначити під різними кутами зору – і як систему менеджменту, і як соціологію та психологію організацій, і як систему взаємодії з навколишнім середовищем. Однак найважливішою характеристикою організаційної теорії є те, що вона дає ідеї, поняття та способи інтерпретації явищ, необхідних менеджерам для правильного управління своїми організаціями. Якщо старе вже не працює, то організаційна теорія допомагає з'ясувати, чому це відбувається, і розробити нові підходи, що відповідають новим умовам середовища [6, с. 34]. Це означає, що сучасна організаційна теорія побудована на інноваціях та їх практичній реалізації.

Виділяють *формальні і неформальні організації* [5]. Наведені вище означення і характеристики стосуються формальних організацій. Неформальні об'єднання здебільшого виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації є неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. Прикладами неформальних організацій є колективи, які любляють певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються

неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити наявні в ній відносини за своїми потребами, тому управляти неформальними організаціями набагато складніше, ніж формальними.

Організації можна *класифікувати* за різними ознаками, а саме: за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього всю різноманітність організацій поділяють на певні групи, які є однорідними за певною ознакою (табл. 2.1).

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, як-от ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація організацій за різними ознаками

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

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види організацій
12	Прояв креативності та підходи до розвитку (за Ф. Лалу)	<p>Червоні – базуються на страху перед сильним лідером, який усім керує; першоджерело – поділ праці та керування згори.</p> <p>Бурштинові – базуються на суворій ієрархії та підпорядкуванні. Головне – стабільність і виконання правил; довготермінове планування, налаштування чітких процесів, поява формальних ролей.</p> <p>Помаранчеві – базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та наявності цілей. Основа – інновації, відповідальність за свою частину роботи та меритократія – можливість піднятися від рядового працівника до директора, сумлінно працюючи.</p> <p>Зелені – базуються на спільних цінностях, з фокусом на задоволенні користувача та спільному ухваленні рішень; фокус на культуру замість стратегії та розширення прав усіх учасників. Це більшість невеликих стартапів, що працюють за принципами гнучких методологій.</p> <p>Бірюзові – організація прислухається до своєї мети та працює над її реалізацією; гроші ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення. Сама організація росте та змінюється, її мета також може змінюватися.</p>

Джерело: за даними [2; 10]



Рис. 2.1. Складові будь-якої організації

За словами класика менеджменту А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси», а П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник [10].

2.2. Організаційне проєктування

Організаційне проєктування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, який приводить до успіху [5].

Організаційне проєктування підприємства – це процес вибору такої організаційної структури управління, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають. Цілями організаційного проєктування можуть бути:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальна зміна наявної організаційної системи.

Витрати на коригування структури або на розроблення нового проєкту можуть бути виправдані в таких ситуаціях (окремо або в комбінації):

- незадовільне функціонування підприємства;
- перевантаження вищого керівництва;
- відсутність орієнтації на перспективу.

Етапи організаційного проєктування [10]

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

2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад. Керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва.

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

Підходи до організаційного проєктування

1. *Бюрократична (механістична) модель*. За нею структура організації спирається на систему формальної влади.

2. *Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель.* Ця модель ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес ухвалення рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

2.3. Поняття організаційної структури управління

Вже десятки років фірма *Boeing* відома як найбільший у світі виробник літаків. Майже відразу після заснування у 1916 р. *Boeing* стала ієрархічною, бюрократичною фірмою, що керувалася лише правилами та інструкціями. Однак до кінця ХХ ст. фірма перетворилася на гнучку організацію, цілком відмінну від тієї, що була раніше. Менеджери вищого рівня вловили декілька сигналів, які свідчили про потребу змін. По-перше, хвиля страйків з ініціативи Міжнародної асоціації механіків та працівників аерокосмічної галузі виявила велику недовіру між працівниками та їхніми керівниками. По-друге, споживачі послуг авіакомпанії дедалі більше критикували розклад авіарейсів та ціни.

У 1996 р. виконавчий директор *Boeing* Френк Шронц пішов у відставку, призначивши своїм наступником Філіпа Кондіта й уповноваживши його перетворити *Boeing* на фірму, яка продовжить справу з інженерії, технології та галузевого лідерства, одночасно впроваджуючи багато рис організаційного проектування, розрекламованих такими новими високотехнологічними компаніями, як *Microsoft* та *Compaq Computer*.

Кондіт розпочав із детального аналізу кожного аспекту виробництва *Boeing*. Він зробив висновок, що *найбільшою перешкодою для розвитку фірми була стара функціональна структура організації*. У функціональному проекті спеціалісти в таких сферах, як інженерія, фінанси, маркетинг, згруповані разом у відділи. Кожен відділ відповідальний тільки за свої функціональні обов'язки. Наприклад, робота інженерів-проектувальників була зовсім відокремлена від виробництва. Інженери складали проекти і давали їх виробникам, які не могли нічого змінити. Тож якщо робітники мали проблему з кресленням нової деталі літака, вони повинні були передати це своєму безпосередньому керівнику. Він, відповідно, передавав це вищому за рангом, поки з проблемою не ознайомлювався старший інженер, який спроектував деталь. Після усунення проблеми інформація довго надходила назад у виробничі підрозділи.

Кондіт вирішив, що функціональну структуру організації потрібно змінити на гнучкішу та органічнішу, що ґрунтувалася б на продукції. У новій структурі він утворив підрозділи, у яких працювали представники всіх інших відділів від початку аж до завершення проекту. Наприклад, для розроблення нового відділення для зберігання багажу менеджер фірми міг утворити відділ, який відповідав би тільки за цю діяльність. У цей відділ могли б увійти інженери-проектувальники, виробничі менеджери, менеджери з питань промислового маркетингу, фінансові експерти і навіть спеціалісти з кадрів.

За такого підходу *Boeing* могла використовувати людей та їхні таланти там, де це справді потрібно. Крім того, організаційні бар'єри зникали у міру того, як люди мали змогу без перешкод частіше спілкуватися між собою. Тепер, наприклад, якби робітники мали проблему з кресленнями, вони могли б просто зателефонувати і повідомити про це інженера-проектувальника або, ще простіше, обговорити цю проблему і прямо поставити запитання інженерові на виробничій нараді. *Boeing* досі бореться із залишками старих підходів до організації бізнесу.

Одним із найважливіших завдань в управлінні є створення такої організаційної структури, яка б допомагала максимально поєднати різні види діяльності та підрозділи організації. Ідеальної організаційної структури немає, тому потрібно оцінити різні варіанти під час організаційної діяльності – важливої функції всіх менеджерів.

Структура організації – це система структурних елементів організації та зв'язків між ними, яка забезпечує управління організацією.

Організаційна структура управління – система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством) [7; 10].

Мета організаційної структури полягає в забезпеченні досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційних форм управління (ОФУ) має базуватися на стратегічних планах організації.

Основні елементи організаційної структури згруповано на рис. 2.2.

Спеціалізація робіт	Структуризація робіт	Звітність	Повноваження	Координація
<ul style="list-style-type: none"> • Конкретизація, деталізація, виконання окремих завдань та обов'язків у межах фаху; • важливо, щоб спеціалізація не була надмірною 	<ul style="list-style-type: none"> • Групування робіт за певною логікою, ознакою • Використовується функціональний (на підставі різних ознак виділення функцій управління) або цільовий підхід (на підставі системи цілей, які треба реалізувати) 	<ul style="list-style-type: none"> • Відображення субординації та управлінської норми • Субординація передбачає, що кожна особа в межах організації повинна звітувати лише одному керівнику (в новіших моделях організаційних структур цей принцип порушено). • Управлінська норма (або управлінський контроль) визначає, скільки людей буде звітувати перед кожним менеджером. 	<ul style="list-style-type: none"> • Влада, делегована організації • Делегування – це формування моделі повноважень між керівником та одним або більше підлеглими; це процес, за допомогою якого керівник доручає частину своєї роботи іншим. • Децентралізація – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівнів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Процес узгодження дій різних посад та підрозділів організації

Рис. 2.2. Основні складові організаційної структури управління

Також важливими *елементами організаційної структури управління* є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

2.4. Основні види організаційних структур

Аналіз теорії та практики діяльності вітчизняних і закордонних організацій дає змогу виокремити основні види організаційних структур, які, своєю чергою, можна об'єднати у *два типи*: механістичні та органічні.

Механістичні структури (або їх ще називають бюрократичними, ієрархічними, формальними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим ухваленням рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди.

Органічні структури (або адаптивні, гнучкі) мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками.

Бюрократичні організаційні форми управління є доволі поширеними і в сучасних суспільних інституціях (в армії, церкві тощо). Слово «бюрократія» зазвичай асоціюється з канцелярською тяганиною, погано налагодженою роботою, марною діяльністю.

Типи бюрократичних організаційних структур [7]

1. *Лінійний тип організаційної структури управління* характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

2. *Функціональну організаційну форму управління* називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональну схему організації діяльності широко використовують компанії середнього розміру.

3. *Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління* позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника.

4. *У лінійно-штабній структурі* при лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

5. *Дивізійна організаційна форма управління*. Сучасні підприємства дуже часто ведуть операції в цілком різноманітних сферах діяльності:

а) *дивізіонально-продуктова організаційна форма управління* є одним із найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції;

б) *дивізіональна організаційна форма управління, орієнтована на споживача* (деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів);

в) *дивізіонально-регіональна організаційна форма управління* охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом.

Адаптивні організаційні структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій.

Типи адаптивних організаційних структур

1. *Проектна організаційна структура управління* – це тимчасова структура, створена для розв'язання конкретного завдання.

2. *Матричні організаційні структури* значно відрізняються від описаних вище.

3. *Конгломератні організаційні форми управління* є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління.

4. *Мережева структура* означає, що організація дезагригує свої основні функції між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких є невелика головна організація.

5. *Віртуальна організація* є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидкозмінних можливостей ринку.

Оцінка ефективності організаційних структур управління має бути постійним і важливим елементом розроблення проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розробляються.

У табл. 2.2 наведено способи оцінки організаційних структур управління організацією.

Діагностика організаційної структури управління підприємством – технологія аналізу стану об'єкта, яка дає змогу виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів [5].

Головним завданням діагностики структури управління підприємством є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу (табл. 2.2).

У табл. 2.3 наведено систему показників оцінки рівня організаційної структури організації [за даними 7].

Якщо розрахунковий рівень показників свідчить про неефективність організаційної структури управління, потрібно провести низку заходів щодо її удосконалення.

Таблиця 2.2

Основні способи оцінки організаційних структур управління організацією

№ з/п	Назва способу	Стисла характеристика
1	Експертний спосіб	Сутність способу полягає в попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей. Для цього проводять діагностичне дослідження системи менеджменту з метою порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їхній аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденції її змін, а також причин, які їх зумовлюють. З розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази роль цього способу знижується.
2	Спосіб аналогій	Найчастіше цей спосіб застосовують щодо організацій, подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Його використання зумовило певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розписів, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності в організаціях.
3	Спосіб структуризації цілей і завдань	Має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу під час визначення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформуванню структурні підрозділи та зорієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.
4	Способи організаційного моделювання	Базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. Ефективним є підхід, в основі якого – декомпозиція інформаційного процесу, пов'язаного з управлінськими роботами. При цьому визначають місця, які потребують управлінського впливу, встановлюють періодичність і черговість впливів, склад і обсяги інформації, потрібні для цього технічні засоби тощо. З урахуванням особливостей функцій та процесів управління встановлюють чисельність працівників, їхню підпорядкованість під час виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління.

Продовження табл. 2.2

№ з/п	Назва способу	Стисла характеристика
5	Спосіб структурних еволюційних порівнянь	В основі способу – формування порівняльної моделі організаційної структури, яка повинна базуватися, з одного боку, на оцінці відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а з іншого – на очікуванні зміни цілей, завдань та результатів виробничо-господарської діяльності. Під час формування результатів оцінки треба врахувати всю сукупність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їхні прогнозовані зміни.

Таблиця 2.3

Показники оцінки рівня організаційної структури організації

№ з/п	Назва показника	Формула для обчислення	Характеристика
1	Коефіцієнт ланковості – K_l (ланкою є відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їхні частини)	$K_l = C_{л.ф.} / C_{л.оп.},$ де $C_{л.ф.}$ – фактична кількість ланок на підприємстві; $C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок/підрозділів в організації, обрана за базовий варіант	За аналізом можна зробити такі висновки: • якщо коефіцієнт ланковості близький до 1, то кількість ланок в організації також наближається до оптимальної; • якщо $K_l < 1$, то це свідчить про те, що ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому; • якщо $K_l > 1$, організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільно об'єднати певні дрібні ланки у більші, що дасть змогу коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ($K_l \rightarrow 1$)
2	Коефіцієнт централізації управління – K_u	$K_u = C_m / (C_m + C_{м'}),$ де C_m – кількість працівників топменеджменту; $C_{м'}$ – кількість працівників міدل-менеджменту	Що менший коефіцієнт від 1, то більший ступінь децентралізації на підприємстві

Продовження табл. 2.3

№ з/п	Назва показника	Формула для обрахунку	Характеристика
3	Коефіцієнт територіальної концентрації – $K_{т.к.}$	$K_{т.к.} = C_{н.м.} / S,$ де $C_{н.м.}$ – кількість організацій цього типу, які діють в одному регіоні; S – площа цього регіону	Коефіцієнт показує територіальну скупченість (концентрацію) організацій
4	Коефіцієнт керованості – K_k	$K_k = H_k / \Phi_k,$ де H_k – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6–8 осіб, в окремих випадках 10–12, для керівників нижчої ланки – 20–25 осіб); Φ_k – фактичний рівень керованості в організації	Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. За $K_k < 1$ відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_k > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.
5	Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління – K_z	$K_z = C_y / C_{пер},$ де C_y – чисельність апарату управління; $C_{пер}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу	Показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП
6	Коефіцієнт дублювання функцій – K_ϕ	$K_\phi = C_{\phi.н.} / C_{\phi.з.},$ де $C_{\phi.н.}$ – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами; $C_{\phi.з.}$ – загальна кількість функцій	Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління. Що ближче цей коефіцієнт до 1, то небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну й ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.
7	Коефіцієнт оперативності управління – K_o	$K_o = (\sum D \cdot d \cdot R) / (\sum D \cdot R),$ де D – встановлений термін виконання відповідних документів; d – питома вага документів певного виду; R – відставання від прийнятого терміну виконання документів; n – кількість видів документів [$i \in 1; n$]	Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління

Закінчення табл. 2.3

№ з/п	Назва показника	Формула для обрахунку	Характеристика
8	Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління – K_{ef}	$K_{ef} = P_k / B_y,$ <p>де P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління; B_y – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офісу, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо)</p>	Цей коефіцієнт визначає ефективність, результативність організаційного проектування
9	Коефіцієнт ефективності управління – E_y	$E_y = EK_y / E_a =$ $= (B_y : \Phi) : (Y_{ч.п.} : Ч_{нев}) =$ $= (B_y \cdot Ч_{нев}) : (\Phi \cdot Y_{ч.п.}),$ <p>де EK_y – економічність управління; E_a – ефективність виробництва; B_y – витрати на управління; Φ – сукупна вартість основних та оборотних засобів; $Y_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція; $Ч_{нев}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу</p>	
10	Інтегрований показник організаційної структури – K_{int}	$K_{int} = 1 - [(B_y \cdot \Pi_g) : (\Phi_o \cdot \Phi_g)],$ <p>де B_y – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління; Π_g – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих; Φ_o – фондоозброненість (вартість основних і оборотних засобів, що припадає на одного працюючого); Φ_g – фондвідача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних засобів)</p>	

2.5. Культура і розвиток організації

Узагальнено термін «культура» (від лат. *cultura* – виховання, розвиток, оброблення тощо) означає історично визнаний рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, який полягає в типах і формах організації життя

і діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створенні ними матеріальних та духовних цінностей [12].

Одне з найцікавіших визначень культури – культ Ра (Сонця). Загалом культура – це повсякденна праця над собою та вміння застосовувати в житті Закони Всевишнього (Космосу, Природи) і не шкодити навколишньому середовищу.

Культуру треба не тільки споживати, а й виробляти, не стільки як певні артефакти, а як соціальну організацію і соціальну творчість. Зміни в культурі організації найчастіше зумовлюють вплив зовнішнього середовища, відставання від конкурентів або внутрішні конфлікти. Це може бути психологічний конфлікт (серед засновників організації, між керівництвом і колективом, акціонерами та керівництвом тощо), конфлікт інтересів (між бізнес-партнерами); зіткнення різних систем цінностей, прорахунки кадрового менеджменту та ін. Може виникнути постійний конфлікт між культурою, яку намагаються насадити керівники організації, і культурою, якої вперто дотримуються інші працівники.

Організаційна (або корпоративна) культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали випробування часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими [10].

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента наведено на рис. 2.3 [10].

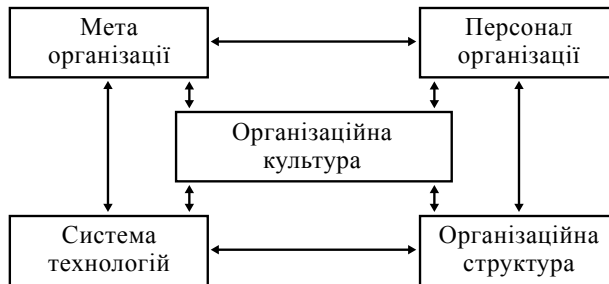


Рис. 2.3. Модель внутрішнього середовища організації та місце в ньому організаційної культури

До 1980-х років було відносно небагато наукових досліджень організаційної культури, а у 1980-х ця тема зацікавила широке коло консультантів з управління. Три популярні вчення про управління (Оучі (1981), Пітерс і Уотерман (1982), Діл і Кеннеді (1982)) стали основою для значного зростання загального інтересу до організаційної культури. Основною передумовою цих і багатьох наступних популярних вчень було те, що успішні організації зосереджують увагу на своїй культурі. Типовою була така цитата з праці Т. Пітерса і Р. Уотермана: «Без винятку, домінування і узгодженість культури виявилися важливою складовою чудових

компаній. Крім того, чим сильніша культура і чим більше вона була спрямована на ринок, тим менше було потреб у посібниках з політики, організаційних діаграмах, або у детальних процедурах і правилах» [8].

Отже, культура є ефективним регулятором персоналу, що має високі повноваження та делеговані потужності.

Шведський дослідник Метс Елвессон, застосувавши подібний підхід, говорить про мету організаційної культури й використовує вісім метафор для пояснення впливу конкретної культури на членів організації [14]:

- регулятор обміну – механізм управління, що регулює виробництво та винагороду;
- компас – задає напрямок і пріоритети;
- соціальний клей – спільні ідеї, символи і цінності, що забезпечують відчуття ідентичності;
- священна корова – основні переконання і цінності, які люди сповідують і які вони ретельно охоронятимуть;
- регулятор емоцій – забезпечує кодекс вираження емоцій;
- безлад – неоднозначні та фрагментовані ситуації;
- шори – значні несвідомі аспекти, що ведуть до сліпих плям;
- закритість від зовнішнього світу (закритий світ) – середовище, в якому люди не можуть критично робити дослідження або перетинати наявні соціальні кордони.

На розвиток організаційної культури впливає складний комплекс чинників, ключові з яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чинники формування організаційної культури

№ з/п	Чинник	Стислий опис чинника
1	Історія	Організаційна культура залежить від причини і способу заснування організації; філософії, цінностей її власників і вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання, суттєва реорганізація, можуть призвести до змін в організаційній культурі.
2	Основні функції і технології	Специфіка діяльності, асортимент товарів чи послуг, репутація підприємства, тип його клієнтів визначають і основні виробничі функції, і сутність технологічних процесів, що суттєво впливає на особливості відповідної організаційної культури.
3	Цілі і завдання	Критерії організаційної ефективності полягають не лише в економічній площині, тому реалізація цілей у різних сферах своєї діяльності, вибір відповідних стратегій зумовлюють характерні риси організаційної культури.
4	Розмір	Зазвичай потужніші організації відрізняються формальнішими ознаками організаційної культури.

Продовження табл. 2.4

№ з/п	Чинник	Стислий опис чинника
5	Місце розташування	Географічне положення може суттєво впливати на організаційну культуру, визначаючи специфіку клієнтів, зумовлюючи можливість залучення і розвитку фахівців.
6	Управління і персонал	Вище керівництво відіграє одну з головних ролей у формуванні організаційної культури. Проте культура також визначається тим, наскільки свідомо працівники підтримують філософію і політику керівництва. Не менш важливим чинником є тотожність особливостей організаційної культури з особистим сприйняттям працівниками психологічного контракту.
7	Зовнішнє середовище	Організаційна культура має бути доволі гнучкою для сприйняття потреб зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне реагування на появу нових можливостей, а також ризиків і загроз.

Джерелами формування корпоративної культури є:

- система особистісних цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, зокрема й особистісні цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та допустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Формування організаційної культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультативних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Механізми та прийоми формування ефективної організаційної культури

1. Починати потрібно зі створення ідеального образу підприємства в майбутньому.
2. Визначення місії компанії (основний підхід: а що буде на ринку, якщо цієї компанії не стане, що втратять споживачі?). Окреслену місію (кредо фірми) доносять до співробітників через лозунги, девізи, а найголовніше – через виховання в персоналу відчуття причетності.
3. Інформування персоналу про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників тощо через зустрічі з керівниками, внутрішню інформаційну мережу, стінгазету, дошку оголошень та ін.
4. Підтримка у людей впевненості в майбутньому.

5. Мотиваційні зібрання, коли ділові зустрічі, офіційні заходи закінчуються спільним (організованим) відпочинком співробітників – люди відчують, що вони одна родина.

6. Створення спеціальних вступних курсів для адаптації новачків або призначення їм «опікуна» – людині дають зрозуміти, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.

7. Розумне делегування повноважень «вниз» – люди стають більш самостійними, підвищується їхня відповідальність, а отже самореалізація та значущість.

8. Приємна атмосфера роботи в офісі: ремонт, меблі, оргтехніка, кімнатні рослини, кондиționери, заміна перегорілих лампочок тощо.

9. Система перепідготовки персоналу: співробітники повинні мати змогу розвиватись (відповідно до посадових потреб).

10. Ротація персоналу, хоча б по горизонталі, так зване «умовне просування співробітника» – поповнюється багаж знань та навичок для наступного підвищення.

11. Форма одягу, фірмові значки, бейджі виховують у співробітників відчуття належності до однієї команди, а в клієнтів відчуття «потужності» фірми.

12. Винагорода співробітникам за будь-який позитивний результат, причому наочно – через дошку оголошень, публічні заохочення.

13. Соціальна опіка персоналом (але не дріб'язкова) – розв'язання житлової проблеми, забезпечення сімейного відпочинку або відпочинку дітей, надання грошової допомоги в окремих випадках чи безвідсоткового кредиту.

14. Зустрічі з керівництвом, інформація про окремі аспекти особистого життя керівників – це ріднить персонал із топменеджерами.

15. Ритуали: дні народження співробітників, річниця створення фірми, різні свята.

16. Практика відкритих дверей. Хоча до цього прийому треба ставитись обережно.

17. Анкетування співробітників, кодекси поведінки, гімн компанії, створення спортивної команди або ансамблю, субсидування їдальні, спільний відпочинок у вихідні тощо.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст і значення найповніше розкриваються через історії, легенди, що впливають на людей більше, ніж цінності, записані в рекламному буклеті компанії.

Організаційна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – це погано, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їхні дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, що буває рідше, – неформальних. Тому найважливіше, що повинен зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну культуру, – це визначити для себе основні цінності організації. В одних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

2.6. Соціальна відповідальність у бізнесі

Ідея соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності – КСВ) оформилася лише у другій половині минулого століття, а у 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі у Давосі було презентовано концептуальний документ глобального масштабу – «Всесвітня відповідальність».

Згідно з визначенням американського економіста Арчі Керролла, соціальна відповідальність бізнесу – це здатність компанії відповідати економічним, правовим та етичним очікуванням суспільства.

Згідно з Меморандумом про соціальну відповідальність бізнесу в Україні [9], **соціальна відповідальність бізнесу** – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція компанії, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Соціальна відповідальність бізнесу – це політика, яку компанія обирає свідома і цілеспрямовано для того, щоб не просто існувати (отримувати прибуток), а зробити свій позитивний внесок у розвиток сучасного суспільства.

За одним із визначень, соціальна відповідальність компанії – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [4].

Згідно з дефініцією Світової ради компаній зі сталого розвитку, соціальна відповідальність компаній – це довгострокове зобов’язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно поліпшуючи якість життя працівників та їхніх родин, громади й суспільства загалом.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність організації за вплив своїх рішень і діяльності (а саме продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку й добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки.

Отже, можна сказати, що соціальна відповідальність – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми. Це поняття та концепція соціальної відповідальності передбачають взаємоузгоджене та гармонійне поєднання трьох найважливіших понять – людей, грошей і природи.

Загалом концепцію корпоративної соціальної відповідальності запропонував американський теоретик-управлінець Кіт Девіс у 1975 р. Вона містить п’ять ключових положень.

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: 1) враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали; 2) бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті щодо правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачує споживач.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки – уникнення соціальної відповідальності звужує можливості успіху організацій.

Ще у 1960-х роках Кіт Девіс сформулював так званий *залізний закон відповідальності (Iron Law of Responsibility)*: у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує влади в напрямі, який суспільство розглядає як відповідальний, можуть втратити цю владу.

Розрізняють *три підходи* до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень: традиційний (вузькоекономічний), етичний, соціально-етичний (стверджувальний).

Традиційний (вузькоекономічний) підхід сформулював лауреат Нобелівської премії з економіки Мілтон Фрідмен: соціальна відповідальність бізнесу полягає в зростанні і максимізації прибутку. Він вважав, що доктрина соціальної відповідальності як ніщо інше може підірвати основи вільного суспільства. Єдина відповідальність корпорації полягає у вилученні прибутку для акціонерів [15].

Етичний підхід сформулював професор соціології Пітер Друкер. Сутність цього підходу полягає у визнанні того, що організація в цілому має зобов'язання етичного характеру перед певними групами зацікавлених осіб – стейкхолдерами. До стейкхолдерів зазвичай зараховують засновників, менеджерів, акціонерів (власників), постачальників, кредиторів, клієнтів, місцеві співтовариства, профспілки, державні регулювальні органи, професійні асоціації та співробітників. Це багатшарове суспільне середовище здатне істотно впливати на досягнення організацією її цілей, тому керівництву організації доводиться врівноважувати внутрішні суто економічні цілі із соціальними, етичними та економічними інтересами стейкхолдерів. На практиці цей підхід є найпоширенішим (на розвинених ринках).

Соціально-етичний (стверджувальний) підхід сформувався у 1960–1970-ті роки під впливом філософсько-етичних поглядів низки теоретиків: Курта Левіна, Едгара Шайна, Генрі Мінцберга та ін. Згідно з цим підходом менеджери й співробітники організації відповідають за збалансування відповідності компанії спільним інтересам: економічним інтересам організації, інтересам стейкхолдерів і глобальним суспільним інтересам. Організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством і спрямовувати частину своїх ресурсів на його вдосконалення.

Основу сучасного підходу до соціальної відповідальності корпорацій заклала книга американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953), у якій автор сформулював доктрину соціальної відповідальності як обов'язок бізнесменів проводити ту політику, ухвалювати ті рішення і дотримуватися тих напрямів діяльності, які бажані з погляду цілей і цінностей суспільства.

Моральний обов'язок вимагає поводитися соціально відповідально. Компанія є членом суспільства, і тому норми моралі також повинні управляти її поведінкою. Так само як і індивідуальні члени суспільства, компанія повинна діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Ба більше, оскільки закони не можуть охопити всіх випадків життя, компанії повинні бути відповідальними, щоб підтримати суспільство, засноване на упорядкуванні і законності.

Соціальна відповідальність має бути обов'язковим атрибутом сучасних організацій, хоча є аргументи як «за», так і «проти» цієї концепції (табл. 2.5). Висока соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки – нехтування нею звужує можливості їхнього успіху. Що стосується споживачів, то компанія повинна відповідати за якість товару, за незастосування генетично-модифікованих продуктів або використання попереджувального напису, який міститиме таку інформацію.

Таблиця 2.5

Соціальна відповідальність: аргументи «за» і «проти»

За	Проти
Створюються сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Соціальні дії фірм поліпшують життя місцевої громади або усувають необхідність державної участі. У довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевої громади формується більш привабливий імідж компанії.	Порушення принципу максимізації прибутку. Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує вплив принципу максимізації прибутку. Компанія поводить найбільшою мірою соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах, і залишає соціальні проблеми державним організаціям і службам, благодійним інститутам тощо.
Зміна потреб та очікувань. Пов'язані з бізнесом соціальні очікування змінилися з 1960-х років. Щоб зменшити розрив між новими очікуваннями й реальним відгуком компаній, їх залучення у розв'язання соціальних проблем стає і очікуваним, і необхідним.	Витрати на соціальне залучення. Засоби, спрямовані на соціальні потреби, для підприємства є витратами. У результаті ці витрати переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін.
Нааявність ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем. Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати їхню частину на соціальні потреби.	Недостатній рівень звітності перед суспільством. Оскільки керівників не обирають, вони не є безпосередньо підзвітні широкій громадськості. Ринкова система добре контролює економічні показники компаній і погано – їхню соціальну діяльність. Доки суспільство не розробить порядку прямої відповідальності перед ним компаній, вони не братимуть участі в соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними.

Продовження табл. 2.5

За	Проти
<p>Моральне зобов'язання поводитися соціально відповідально. Компанія є членом суспільства, тому вона також має дотримуватися норм моралі. Подібно до індивідуальних членів суспільства, компанія повинна діяти соціально відповідально і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Ба більше, оскільки закони не можуть передбачити всіх випадків життя, поведінка керівництва компанії повинна відповідати нормам моралі, щоб підтримувати суспільство, засноване на законності.</p>	<p>Недостатнє вміння розв'язувати соціальні проблеми. Персонал будь-якої компанії найкраще підготовлений до діяльності у сферах економіки, ринку і техніки. Йому бракує досвіду для істотного внеску в розв'язання проблем соціального характеру.</p>

Споживач повинен виказувати довіру до компанії, купуючи її продукцію, а компанія своєю чергою повинна відповідати за наслідки використання такої продукції.

З соціальною відповідальністю бізнесу пов'язане поняття соціалізації економіки або бізнесу.

У науковій літературі **соціалізація** трактується як процес і результат засвоєння активного відтворення соціального досвіду в будь-якій діяльності [13]. До сутнісних ознак поняття соціалізації бізнесу належать:

- соціальна адаптація, яка проявляється у формуванні адекватної поведінки суб'єктів підприємництва до сучасних пріоритетів соціально-економічного розвитку;
- результат соціальної взаємодії, який включає максимізацію рівня реалізації потреб усіх прошарків населення та підвищення якості життя населення;
- самоактуалізація як самоусвідомлення, самовизначення всіх суб'єктів підприємництва щодо їхньої ролі в забезпеченні суспільного добробуту;
- комфортність, тобто здатність економічної системи через засвоєння певних норм і цінностей суспільного розвитку змінювати тенденції розвитку.

Отже, соціалізація бізнесу може розглядатись як соціально-економічний процес, що відбувається через задоволення соціальних та духовних потреб людини, і як економічний процес, який передбачає використання людського капіталу у виробництві суспільних благ та зростання його цінності в умовах трансформації наявних економічних відносин.

Крім цього, соціалізація бізнесу передбачає дії в трьох взаємодоповнювальних площинах: соціалізація умов виробництва, пов'язаних із розвитком відносин власності; соціалізація процесу праці, де праця є не тільки засобом збагачення, а й засобом самореалізації людської особистості; соціалізація розподілу результатів виробництва, що здійснюється відповідно до суспільних потреб.

Згідно з такими міркуваннями соціалізація бізнесу охоплює всі елементи виробництва і розподілу, які формують цей процес і є складовими економічного механізму, а саме: трудовий потенціал, техніко-економічні відносини,

організаційно-економічні відносини та відносини власності. Соціалізація бізнесу відбувається насамперед під впливом суспільних потреб, сформованих цивілізаційними цінностями (стабільна внутрішня та міжнародна конкурентоспроможність, розвиток соціального та людського капіталу, інтелектуалізація економіки, інноваційна спрямованість інвестиційної діяльності), а не потреб виробництва.

Нині в Європі активно обговорюють питання конкурентної переваги соціально відповідальних компаній. Доволі цікавим прикладом є порівняння конкурентоспроможності США та Данії. Обидві країни вважаються конкурентоспроможними. Проте це конкурентоспроможність різного типу: данські компанії вважаються значно соціально відповідальнішими, ніж американські, вони працюють у жорсткіших регуляторних умовах, у країні, яка активно пропагує сталий розвиток. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), сталий розвиток передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи [4].

Україна також приєдналася до Стратегії сталого розвитку, і можна навести багато прикладів, коли компанії можуть отримати значні прибутки або зменшити ризики, приділивши увагу соціальній відповідальності. Компанія, яка працює у сфері інформаційних технологій, може сприяти підвищенню рівня ІТ-грамотності серед деяких груп населення (передусім дітей, наприклад, шкіл-інтернатів) разом із урядовими структурами (або без них). Фірми з виробництва меблів можуть допомагати громадам, які потерпають від вирубки лісу, новими насадженнями. За цими прикладами стоїть уміння побачити нові можливості: нові прибутки, нові ринки, менші ризики.

Якщо брати окремо Україну, то, з огляду на нинішню ситуацію (економічні, політичні проблеми), можна зробити висновок, що держава неспроможна розв'язати і половину реальних соціальних проблем та поліпшити суспільне життя. Компанії, які проявляють небайдужість, хай навіть формальну, обов'язково отримають зацікавленість з боку споживачів. Якщо підприємства надають допомогу виключно з прагматичної позиції (а часом так і буває) – для створення позитивного іміджу, розкрутки тощо, а не керуючись морально-етичними засадами, то це вже не є важливим, оскільки допомога надається, популярність і репутація підприємства зростають.

Власне, там, де чинники сталого розвитку та чинники успіху бізнесу сходяться, є можливість визначити чітку умову доцільності корпоративної соціальної відповідальності. Поліпшення корпоративного управління допомагає поліпшити доступ до капіталів, підвищити доходи і забезпечити зростання продуктивності роботи компанії. Робота з поліпшення екологічних процесів безпосередньо впливає на зростання доходів і продуктивності та скорочення витрат. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає підвищити продуктивність.

Серед українських суб'єктів підприємницької діяльності, що підписали 10 основних принципів Глобального договору, є декілька компаній, що представляють малий і середній бізнес. Для малого і середнього бізнесу дотримуватися стандартів корпоративної соціальної відповідальності – складніший процес, ніж для великих корпорацій. Однак складні стандарти зовсім не означають, що малі і середні підприємства мають поводитися безвідповідально. Серед них потрібно

просувати ідею нефінансової мотивації для дотримання стандартів КСВ, оскільки саме соціальна відповідальність малого і середнього бізнесу найбільш перспективна для України.

Найбільш соціально активними на території України є західні компанії, адже КСВ давно стала стандартом бізнесу поза межами України. Власне українські компанії активують КСВ, коли планують виходити на міжнародний рівень.

Отже, **соціальна відповідальність бізнесу** – це «концепція переваг» для всіх суб'єктів бізнесу, де з одного боку стоїть компанія, а з другого – соціальні групи, оскільки КСВ дає такі переваги: збільшення обсягів продажу та частки ринку; зміцнення та посилення позицій бренда; поліпшення іміджу та посилення впливу; ширші можливості залучати, мотивувати та винагороджувати працівників; зменшення оперативних витрат; надання переваги соціально орієнтованим компаніям з боку інвесторів та фінансових аналітиків.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть види організацій та мету їх створення.
2. Перелічіть основні ознаки ефективної організації.
3. Охарактеризуйте процес функціонування організації.
4. Що означає організаційне проектування підприємства? Чому цей процес є важливим для менеджменту організації?
5. Дайте характеристику формальних та неформальних організацій.
6. Що таке організаційна культура компанії?
7. Охарактеризуйте культурні параметри організаційної поведінки.
8. Назвіть джерела формування організаційної культури.
9. Проаналізуйте поняття «етика» та «відповідальність» у бізнесі.
10. Визначте та охарактеризуйте наявні підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень.



Тестові завдання

1. Основна загальна мета, причина існування організації з погляду зовнішнього середовища – це:

- а) стандарт;
- б) стратегія;
- в) місія;
- г) мета.

2. Логічний взаємозв'язок рівнів управління і підрозділів організації, побудованих у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації, – це:

- а) повноваження організації;
- б) структура організації;
- в) місія організації;
- г) стратегія організації.

3. Система управління організацією – це:

- а) система людських відносин;
- б) керуюча та керована системи;
- в) система управління якістю продукції;
- г) система цілей та результатів діяльності.

4. Які структури управління доцільні, коли зростають розміри організації, а зовнішнє середовище організації характеризується динамікою ринків збуту, конкуренції, технології?

- а) децентралізовані;
- б) механістичні;
- в) централізовані;
- г) бюрократичні.

5. Які організаційні структури передбачають порушення принципу єдиності начальності?

- а) матричні;
- б) лінійні;
- в) дивізіональні;
- г) функціональні.

6. Структура організацій, у яких проблеми та необхідні дії неможливо розкласти за ієрархічним принципом, належить до типу:

- а) бюрократичних;
- б) органічних;
- в) механістичних;
- г) венчурних.

7. Визначте зміст поняття «профіль організаційної культури».

- а) панівний тип цінностей в організації;
- б) послідовність вияву різних типів цінностей в організації;
- в) результат поточного оцінювання культури організації за конкуруючими цінностями;
- г) різниця між наявним і бажаним рівнем організаційної культури;
- г) тенденції зміни наявного рівня культури відповідно до бажаного.

8. Оберіть правильне визначення поняття «діловий етикет».

- а) принципи ввічливої комунікативної поведінки;
- б) норми та правила поведінки в ділових відносинах;
- в) норми поведінки в суспільстві;
- г) характеристика комунікативної культури ділової людини;
- г) принципи роботи.

9. Що з наведеного не належить до функцій забезпечення організаційної культури?

- а) формування культури організаційних процесів;
- б) формування системи знань;
- в) формування системи управління персоналом;
- г) формування, накопичення, передавання, зберігання цінностей;
- г) формування системи комунікацій; організаційне цілепокладання.

10. Що з наведеного належить до сфери соціальної відповідальності компанії?

- а) дотримання законодавства;
- б) соціальна активність заради вигоди;
- в) соціальна активність не заради вигоди;
- г) примусова діяльність.



Практичні завдання

Завдання 1

Оберіть підприємство (організацію).

1. Опишіть організаційну структурну схему управління підприємства, зазначивши:
 - перелік штатних працівників та назви структурних підрозділів, до яких належать працівники;
 - до якого рівня управління належить кожен штатний працівник;
 - яке підпорядкування (лінійне, функціональне, лінійно-функціональне, автономне) існує між працівниками по рівнях управління і між рівнями управління;
 - характеристику функціональних обов'язків, які виконує кожен працівник на своїй посаді, і що працівник забезпечує, з погляду загального виробництва, на своєму рівні та між рівнями управління.
2. Проаналізуйте організаційну схему управління підприємства, функції та взаємозв'язки посадових осіб на схемі з урахуванням вимог щодо раціонального функціонування структури управління.

3. Обґрунтуйте необхідні зміни в структурі та вдоскональте її шляхом впровадження конкретних заходів з раціоналізації. Зробіть загальні висновки.

Завдання 2

Побудуйте організаційну структуру мініпекарні. Чисельність працівників: 25 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 3

Оберіть будь-яку вітчизняну компанію і дослідіть її корпоративну культуру за складовими:

- візія (якщо є);
- місія;
- логотип, слоган;
- традиції, цінності, звичаї;
- до якого типу належить (за однією чи кількома типологіями);
- наявність етичного кодексу (кодексу корпоративної етики) / чи дотримуються стандартів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності).

Інформаційні джерела для виконання завдання – сайт компанії, її новини, публікації в ЗМІ про цю компанію, форуми, відгуки споживачів / різних контактних аудиторій.

Завдання 4

Оберіть вітчизняну компанію, визначте основні напрями її соціальної відповідальності (перед співробітниками, споживачами, суспільством, партнерами; а також у зворотному напрямку) та заповніть таблицю.

Напрями соціальної відповідальності компанії

Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності			
	компанії	співробітників	споживачів	партнерів
компанією				
співробітниками				
споживачами				
партнерами				
суспільством				

Література до теми

1. Алексеєнко Л. М. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник) / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. – Київ : Максимум ; Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 592 с.
2. Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього [Електронний ресурс] / А. Бас. – 25.05.2018. – Режим доступу: <https://nachasi.com/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ, Ірпінь : Перун, 2003. – 1440 с.
4. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2005. – № 10.
5. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства: методичні вказівки до самостійної роботи / Т. І. Данилюк. – Вид. 2-ге (відред. і допов.). – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 26 с.
6. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Прайм-Евразнак, 2003. – 480 с.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – Москва : Остожье, Новое знание, 2004. – 336 с.
8. Культура та встановлення корпоративної поведінки. Додаток 1: Огляд наукової літератури на тему корпоративної культури. – АССА, 2014. – 23 с.
9. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, затв. рішенням громадського об'єднання «Форум соціально відповідального бізнесу України» 16 грудня 2005 року.
10. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 [Електронний ресурс] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm
11. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Й. С. Ситник. – Львів : Тріада плюс, 2008. – 456 с.
12. Словник іншомовних соціокультурних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://slovyk.me/dict/social_terms
13. Тарасов С. Д. Ресурси соціалізації економіки регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук / С. Д. Тарасов. – Львів, 2005. – 20 с.
14. Alvesson M. Understanding Organizational Culture / M. Alvesson. – London : Sage, 2002.
15. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – September 13. – P. 122–126.