

Рис.1. Залежність зв'язку реклами і якості товару від етапу ЖЦТ

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати такі рекомендації:

1. Споживачі не повинні використовувати рекламу як показник якості товару. Навіть позитивний зв'язок реклами і якості ще не є достатнім індикатором переваги товару.

2. Рекламодавці не повинні розглядати рекламу як заміник якості у маркетинг-міксі, недооцінюючи при цьому рівень інформування споживачів і їх чутливість до покращання якості.

3. Немає підстав хвилюватися щодо впливу реклами на добробут суспільства, оскільки конкуренція на ринках загалом зумовлює провідне значення якості для споживачів.

1. Comanor W., Wilson T. *The Effect of Advertising on Competition* // *Journal of Econometric Research*. 1974. № 18 P.453-76. 2. Nelson Ph. *Advertising as Information* // *J.P.E.* 1974. № 81. P.729-54. 3. Schmalensee R. *A Model of Advertising and Product Quality* // *J.P.E.* 1978. № 86. P.485-503.

УДК 658

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

© Дідик А.М., 2000

ДУ «Львівська політехніка»

**Розглянуто види організаційних структур, наведено їх переваги та недоліки, обґрунтовано доцільність вибору певної з них відповідно до умов зовнішнього середовища та завдань і цілей організації.**

**This article deals with different organizational structure types, its advantages and disadvantages. The proper choice of certain type of structure is argued according to external conditions and organization goals.**

У процесі управління відбувається делегування прав і обов'язків для організації взаємодії різноманітних органів управління і розподілення завдань, які вирішують різні працівники. Керівники повинні передавати співробітникам свої права і обов'язки, інакше робота не буде виконана. Тому організація робіт – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їх рангу. Однак зміст цієї концепції полягає в делегуванні прав і обов'язків для поділу праці по горизонталі і вертикалі, рішення про вибір структури організації здебільшого приймає керівництво вищої ланки. Керівники нижнього і середнього рівнів лише допомагають йому, надають необхідну інформацію, а в більших організаціях пропонують таку структуру підлеглим і їхнім підрозділам, яка відповідає загальній структурі організації, вибраній вищим керівництвом.

У загальному розумінні завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. «Найкраща» структура - це та, яка найкраще дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників. Отже, ця структура задовольняє потреби клієнтів і досягає своїх цілей з високою ефективністю.

У сучасній теорії менеджменту виділяють два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. Вони побудовані на принципово різних основах і мають специфічні риси, які дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи майбутнього розвитку.

Історично першим сформувався *бюрократичний тип*. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку 20-го сторіття німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, що кардинально змінила системи комунікації, які діяли раніше, звітності, оплати праці, структури роботи, відносин на виробництві. В основі даної моделі – уявлення про підприємства як про «організовані організації», що ставлять жорсткі вимоги як до людей, так і до структур, в межах яких вони діють. Основні концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

1. чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих спеціалістів;
2. ієрархічність управління, при якій рівень, що стоїть нижче, підпорядковується і контролюється рівнем, що стоїть вище;
3. наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків;
4. дух формальної безособовості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
5. здійснення працевлаштування відповідно до кваліфікаційних вимог до даної посади, а не до суб'єктивних оцінок.

Головні засади бюрократичного типу структури управління:

- раціональність;
- відповідальність;
- ієрархічність.

Сам Вебер вважав основним завданням концепції виключення сумісництва «людини» і «посади», оскільки склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб організації, а не людей, які в ній працюють. Чітко сформульовані приписи для кожної роботи (що необхідно робити і якими засобами) не залишає місця для виявлення суб'єктивізму й індивідуального підходу. В цьому принципова відмінність бюрократичної структури від об'єднання, що історично передувало їй, де головна роль відводилася партнерству і майстерності.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо у великих і дуже великих організаціях, в яких необхідно забезпечувати злагоджену та чітку роботу великих колективів людей, які працюють на єдину ціль. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при виконанні складних проєктів, в масовому і багатосерійному виробництві. Однак їм властиві недоліки, особливо їх видно в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку. Очевидно передусім, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний з яких використовує лише ту частину своїх здібностей, яка безпосередньо потрібна, згідно з характером роботи, що виконується. Зрозуміло також, що швидше вирішується питання стратегії і тактики розвитку організації лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті лише виконанням рішень, що «спускаються зверху», втрачається загальний керівницький інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного керівництва).

Ще один недолік структур бюрократичного типу – неможливість за їх допомогою керувати процесом змін, які спрямовані на вдосконалення роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури приводить до того, що їх розвиток характеризується нерівномірністю і різною швидкістю. Внаслідок виникають протиріччя між окремими частинами структури, неузгодженість в їх діях та інтересах, що сповільнює процес в організації.

Другий, *органічний* тип структур керування має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти багато підприємств, які відчувають необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. Новий підхід змінює уявлення про ефективність організацій як «організованої» і такої, що працює з чіткістю годинникового механізму. Навпаки вважається, що ця модель проводить радикальні зміни, які забезпечують пристосування організації до об'єктивних потреб реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми підкреслюють: поступово вимальовується інший тип організації, в якій імпровізація цінується вище ніж планування; яка керується можливостями набагато більше ніж обмеженнями, яка надає перевагу новим діям, а не тримається за старі, яка більше цінує дискусії і надає перевагу сумнівам і протиріччям, а не вірі.

У вихідному визначенні органічного типу структури підкреслюються такі її принципові відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як вища гнучкість, менша

залежність від правил і норм, використання групової (бригадної) організації праці як бази. Подальші розробки дозволили істотно доповнити перелік якостей, які характеризують органічний тип структури управління. Мова йде про такі риси:

- *по-перше*, рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах і традиціях;
- *по-друге*, обставинами, які беруться до уваги при обговоренні проблем, є довіра, а не влада, переконаність, а не команда, зусилля, прикладені для досягнення єдиної цілі, а не заради виконання посадової інструкції;
- *по-третє*, головні інтегруючі фактори - місія і стратегія розвитку організацій;
- *по-четверте*, творчий підхід до роботи і кооперації ґрунтується на зв'язку між діяльністю кожного індивідуума і місії;
- *по-п'яте*, правила роботи формуються у вигляді принципів, а не вказівок;
- *по-шосте*, розподіл праці між працівниками зумовлений не їх посадами, а характером проблем, які можна вирішити;
- *по-сьоме*, існує постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

Даний тип структури передбачає істотні зміни відносин всередині організації: відпадає необхідність у функціональному поділі праці, підвищується відповідальність кожного працівника за загальний успіх.

Реальний підхід до органічного типу структури управління потребує серйозної підготовчої роботи. Насамперед компанії вживають заходів щодо розширення участі працівників у вирішенні проблем організації, ліквідовують функціональну відокремленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємовідносин з іншими компаніями.

Необхідно відзначити, що органічний тип управління перебуває лише у початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» вигляді його використовують поки що небагато організацій. Але елементи даного підходу до структури управління отримали доволі широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, які намагаються пристосуватися до середовища, що динамічно змінюється.

Постійне зростання складності та різноманітності продукції і нестабільності зовнішнього середовища призводять до підвищення складності функцій підприємства і, відповідно, до ускладнення управління ними. У практиці закордонних компаній у зв'язку з тим проявляються дві тенденції:

1. розробляти більш складні і швидкодіючі системи управління з тим, щоб складність і швидкість прийняття рішень відповідали складності і швидкості змін;
2. спростувати систему управління, зменшувати період довгострокового планування і навіть відмовитися від планування на користь інтуїції та досвіду.

Отже, якщо керівництво компанії не хоче ускладнювати систему управління, воно повинно піти шляхом спрощення стратегічних позицій компанії, покинувши нестабільні сфери діяльності.

Узагальнення українського досвіду управління показує, що подолання зростаючої складності управління може бути досягнуто:

- застосуванням матричних структур функціонально-цільового чи функціонально-програмно-цільового управління;
- декомпозицією складних цілей на менш складні для здійснення відокремленого управління порівняно з простою ціллю;
- поділом основних функцій управління на конкретні функції, за якими спеціалізуються менеджери підрозділу управління;
- поділом конкретних функцій управління на підфункції – спеціальні функції, орієнтовані на досягнення однієї чи декількох відокремлених цілей;
- суміщенням цільового управління з відокремленими цілями чи програмами з функціональним управлінням за сукупністю цілей для організації взаємодії по вертикалі і горизонталі матриці функціонально-цільового чи функціонально-програмно-цільового управління та подолання завдяки цьому негативних наслідків управління з відокремленими цілями і відокремленими функціями;
- розробкою системи корпоративних норм, що визначають чітку організацію управління;
- формуванням в системі управління єдиної інформаційної бази, відкритої для всіх рівнів управління.

### **Склад системи управління**

Система управління компанією містить (див. рисунок):

1. Багатоцільову підсистему верхнього керівництва, в якій здійснюється переважно стратегічне управління, контроль за діяльністю підрозділів компанії і дочірніх компаній, а також спостереження за діяльністю залежних компаній. Альтернативою виділення такої підсистеми може бути розподіл функцій вищого керівництва за цільовими підсистемами;
2. Цільові підсистеми, що орієнтуються на основні цілі діяльності компанії. В цих підсистемах здійснюється взаємодія лінійних керівників і функціональних органів управління з огляду на їх зацікавленість у досягненні запланованих кінцевих результатів для кожної основної цілі.
3. Підсистеми управління програмами (в моделі функціонально-програмно-цільового управління). Розрізняють програми, що розроблені згідно із стратегічним напрямком діяльності підприємства (наприклад, програма досягнення провідного положення на тому чи іншому ринку), і програми створення, виробництва і реалізації складних видів продукції;
4. Підсистема лінійного керівництва виробництвом, в межах якої здійснюється безпосереднє управління виробничими процесами на основі інтеграції цільового (програмно-цільового) і функціонального управління. У цю підсистему входять всі лінійні керівники виробництва. На відміну від цільових і функціональних підсистем, в яких переважають горизонтальні зв'язки взаємодії (координації) між суб'єктами управління, в підсистемі лінійного керівництва переважають вертикальні зв'язки підпорядкування (субординації);
5. Функціональні підсистеми, що реалізують управління конкретними функціями (корпоративне або внутрішньозаводське техніко-економічне планування виробництва;

організація виробництва, організація праці та ін.) диференційовані згідно з основними цілями на спеціальні функції управління;

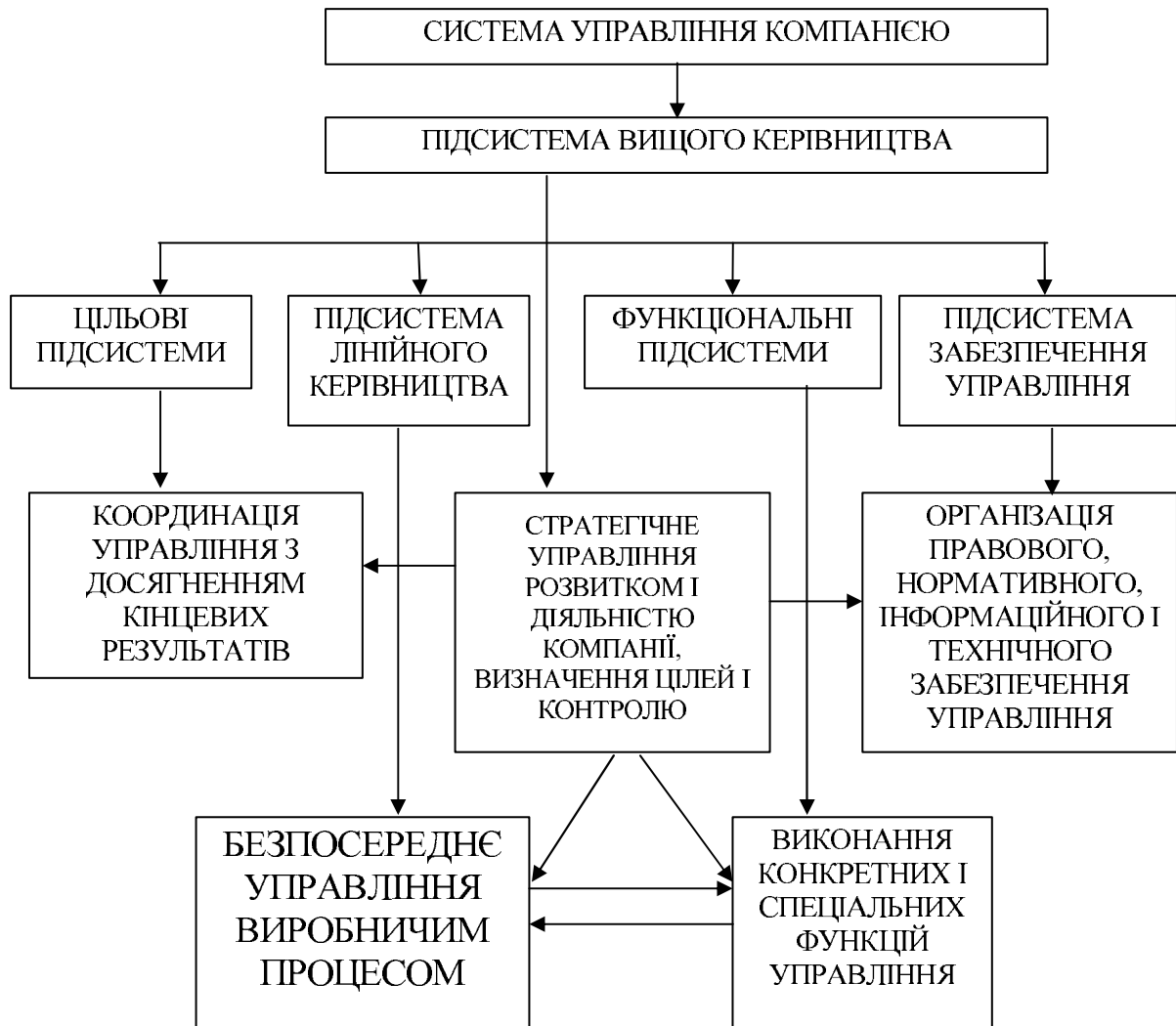


Схема системи управління компанією

6. Підсистема забезпечення управління, що організовує правове, нормативне, інформаційне і технічне забезпечення управління через створення відповідних структур, які здійснюють ці функції, формування банку даних, організації комунікацій, організації сервісного обслуговування автоматизованих робочих місць менеджерів та ін.

1. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М., 1998. 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту / Пер. з англ. М., 1998. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 1995.