

7. Fal'chenko O.O. Stratehiya zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv /O.O.Fal'chenko, Yu.S. Hlushach // Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytstva.– 2013. – # 66 (1039) – S. 157-160

8. Chahovets' L.O. Mekhanizm formuvannya stratehiy stabilizatsiyi systemy ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva / L.O. Chahovets' // Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya. Zb. nauk. prats'. L'viv, 2008. # 628. S. 687-691.

9. Kuznetsova I.O. Stratehiya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva: metodychni zasady formuvannya/ I.O. Kuznetsova, O.O. Kyune // Visnyk Khmel'nyts'koho universytetu. – 2016. – # 3, Tom 2. – S.60-64.

*Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
22.05.2017*

УДК 658.012

Кузнецова Інна, Маютенко Олександр

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКУ НЕВИКОНАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Доведено важливість визначення ризику невиконання стратегічних цілей організації на етапі розробки довгострокового плану. Визначено фактори ризику невиконання стратегічних цілей. Трансформовано матрицю «зміни – опір» для виокремлення груп співробітників за відношенням до цілей організації. Запропоновано шкалу оцінювання відношення співробітників до цілей організації для систематизації обробки тестування. Надано спосіб ранжування факторів ризику невиконання цілей з використанням коефіцієнтів опору, лояльності та розуміння цілей. Розроблено технологію стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації, яку формалізовано у вигляді інформограми. Остання визначає склад

операцій даного процесу: тестування співробітників; розподіл співробітників за категоріями опору змінам; визначення рівня ризику невиконання цілей; прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику невиконання цілей організації.

Ключові слова: стратегічна діагностика, ризик невиконання цілей організації, технологія процесу управління, опір змінам.

Кузнецова Інна, Малютенко Александр

ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ РИСКА НЕВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Доказана важность определения риска невыполнения стратегических целей организации на этапе разработки долгосрочного плана. Определены факторы риска невыполнения стратегических целей. Трансформировано матрицу «изменения - сопротивление» для выделения групп сотрудников по отношению к целям организации. Предложено шкалу оценивания отношение сотрудников к целям организации для систематизации обработки тестирования. Предоставлено способ ранжирования факторов риска невыполнения целей с использованием коэффициентов сопротивления, лояльности и понимания целей. Разработана технология стратегической диагностики риска невыполнения целей организации, которую формализовано в виде инфограммы. Последняя определяет состав операций данного процесса: тестирование сотрудников; распределение сотрудников по категориям сопротивления изменениям; определение уровня риска невыполнения целей; принятие решений о мерах по предотвращению риска невыполнения целей организации.

Ключевые слова: стратегическая диагностика, риск невыполнения целей организации, технология процесса управления, сопротивление изменениям.

STRATEGIC DIAGNOSTICS TECHNOLOGY OF THE NON-FULFILLMENT GOALS RISK IN ORGANIZATION

The importance of determining the risk of non-fulfillment of the organization's strategic goals at the stage of developing a long-term plan is proved. The risk factors for non-fulfillment of strategic goals have been determined. The "change-resistance" matrix has been transformed to distinguish groups of employees in relation to the goals of the organization. A scale of assessing the ratio of employees to the organization's goals for systematization of testing processing is proposed. A way of ranking the risk factors for non-fulfillment of goals using the coefficients of resistance, loyalty and understanding of goals is provided. The technology of strategic diagnostics of the risk of non-fulfillment of the organization's goals is developed, which is formalized in the form of an informogram. The latter determines the composition of the operations of this process: employee testing; allocation of employees by categories of resistance to change; determining the level of risk of non-fulfillment of goals; making decisions on measures to prevent the risk of non-fulfillment of the organization's goals.

Keywords: strategic diagnostics, the risk of non-fulfillment of the organization's goals, technology management process, resistance to change.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Умови існування сучасного бізнесу характеризуються бистроплинними змінами зовнішнього середовища, які обумовлені. За таких умов фактори, які пов'язані з технологією, виробництвом, низькими загальними витратами, просуванням продукції на ринку, з організаційними можливостями, доступом до фінансового ринку тощо, стають ситуаційними, що утруднює їх використання як основи стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Тому на перше місце виходить такий сталий фактор як досконалий процес управління, і в першу чергу – технологія його виконання.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питання діагностики економічного стану підприємства досить широко розглядається у роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема:

М.І.Бланка, О.О. Гетьмана, В.А. Василенко, Л.А. Костирко, А.І. Ковальва, О.Г. Мельник та інших. В роботах науковців досліджено еволюцію сутності поняття діагностика [1], її форми [2], процедури та методи [3,4], розроблено прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві.

Також достатньо уваги приділено в наукових дослідженнях проблемам ризику та їх місцю в процесі господарської діяльності. Вони висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців, як В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, І.Ю. Івченко, Дж. М. Кейнс, О.Є. Кузьмін, Ф. Найт, Е.А. Хруцький та ін. В наукових працях представлено розробки з оцінки інвестиційних, фінансових, операційних ризиків [5].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.

Не зважаючи на те, що питанням економічної діагностики та оцінюванню ризиків приділено значну увагу в наукових джерелах, технології діагностики стратегічних ризиків приділено значно менше уваги, що утруднює їх виявлення та розробку запобіжних дій.

Технології управління представляють собою сукупність формалізованих знань про виконання процесу. У такий спосіб вона надає можливість менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом „навчання під час роботи“, то знання, що є в основі їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються. Для їх ефективного відтворення необхідно систематизувати знання, тобто формалізувати типові процедури. Це завдання і виконує технологія управління [моя].

Ціль статті є теоретичне обґрунтування процедури стратегічної діагностики ризику невиконання цілей підприємства та ранжування факторів такого ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. У відповідності із принципами побудови, функціонування й розвитку системи управління безпосередньо процес управління починається зі стадії цілепокладання, яка дозволяє сконцентрувати увагу на головних результатах діяльності. Від точності визначення та формулювання цілей організації залежить вибір способів їхнього досягнення. В кінцевому висліді цілі є підґрунтям альтернативних способів та критеріїв оцінки діяльності організації.

Оскільки цілі встановлюються на етапі стратегічного управління, то під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з їх невиконанням.

Ризик невиконання цілей пов'язаний із тим, що реалізація стратегічних цілей не є автоматичним процесом. Кожен співробітник розуміє необхідність змін в організації. Разом з тим далеко не всі робітники визнають потребу змінюватися відповідно до поставлених цілей. Нові цілі організації і відповідно до них зміни в організації планує топ-менеджмент, проте здійснюють їх підлеглі, яким доводиться змінювати свою поведінку. На цій основі й виникає опір.

Під опором І. Ансофф розуміє багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. В процесі змін мають місце відстрочки початку процесу змін; непередбачені відстрочки впровадження та інші складності, що сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими; спроби саботувати зміни усередині організації чи «втопити» їх у потоці інших першочергових справ [6, с.456].

Як довели сучасні науковці у явищі опору немає нічого неістотного. Більшість людей прагнуть до стабільності і передбачуваності свого існування, тому порушення їх звичного способу праці визиває побоювання. До того ж чисельні співробітники мають своє власне уявлення щодо здійснення розвитку організації. Люди, поставлені перед необхідністю змін, стикаються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів і норм. Тому вони легко реагують на заклики до опору змінам. Опір змінам з боку персоналу нерідко може бути потужною силою, яка істотно впливає на виконання цілей організації і таким чином стає потужним фактором ризику.

Крім того, цілі встановлюються на етапі стратегічного управління, тому під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з комунікаційними бар'єрами, а саме – неправильну передачу або неправильну інтерпретацію інформації щодо постановки цілей від вищої ланки керівництва підприємства до основних працівників через середню та нижню ланки менеджерів, що призводить до нерозумінням персоналом цілей організації. Як результат – нові орієнтири не підтримуються робітниками і мають ризик бути недосягнутими.

Таким чином, можна виокремити два фактори, що впливають на ризик невиконання цілей:

- прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм;
- правильне розуміння цілей.

Невиконання цілей організації можна розглядати як окремий випадок опору змінам. У даному разі це будуть будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню стратегічних цілей організації. Цей опір може мати різну силу й інтенсивність. Шляхом логічних міркувань ми приходимо до правомірного висновку, що відому матрицю «зміни – опір» [7], можна трансформувати наступним чином (рис. 1).



Рис. 1 Матриця відношення співробітників до цілей організації (джерело: удосконалено авторами з використанням [7])

Для визначення до якої категорії відносяться співробітники доцільно розробити спеціальні тести з двох типів питань: на перевірку розуміння й лояльності співробітників та контролю правдивості відповідей. На підставі обробки тестів та з використанням наведеної матриці всіх співробітників по відношенню до цілей організації можна розділити на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи.

Систематизувати обробку тестування співробітників

Категорія співробітників	Характеристика співробітників по відношенню до цілей організації	Значення характеристики співробітника для організації	Кількість балів
1. Прихильники	повне розуміння цілей і згода з ними	найбільш оптимальний варіант	3 бали
2. Пасивні прихильники	згода додержуватися обраній цілі, але невірне її розуміння	проблеми в комунікації	2 бали

пропонуємо з використанням наступної шкали (табл. 1).

Виконання оцінки опору змінам можна провести через розрахунок відповідного коефіцієнту [8, с.434]:

$$K_o = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m k_i \times n_i}{3 \times n}, \quad (1)$$

де K_o – коефіцієнт опору;

n_i – кількість співробітників, які набрали k_i балів;

n – чисельність співробітників.

Якщо $K_o = 0$, ризик опору виконання цілей в організації відсутній, у протилежному випадку ($K_o = 1$) ризик є максимальним.

Таблиця 1

Шкала оцінювання відношення співробітників до цілей організації (розроблено авторами)

3. Супротивники	розуміння цілі, проте неприймання її	нелояльні співробітники	1 бал
4. Небезпечні елементи	неприймання цілі та її нерозуміння	найбільш негативний варіант для організації	0 балів

Визначення причин опору виконання цілей потребує розподілу співробітників на лояльних та розуміючих цілі організації. Для цього доцільно розрахувати відповідні коефіцієнти:

$$K_{л} = 1 - \frac{n_{л}}{n} \times 100, \quad (2)$$

де $K_{л}$ – коефіцієнт лояльності співробітників до цілей

організації;

n_d – кількість лояльних співробітників.

$$K_p = 1 - \frac{n_p}{n} \times 100, \quad (3)$$

де K_p – коефіцієнт розуміння співробітниками цілей організації;

n_p – кількість співробітників, що розуміють цілі організації.

Коефіцієнт лояльності надає інформацію стосовно згоди співробітників слідувати цілям, коефіцієнт розуміння – стосовно стану комунікаційних каналів організації. Визначені за допомогою перелічених коефіцієнтів причини опору можна усунути відповідними діями.

Таким чином, нами визначено фактори ризику невиконання цілей та запропоновано спосіб їх ранжування з використанням коефіцієнтів опору, лояльності та інформованості.

Все наведене дозволяє конкретизувати процедуру діагностики ризику невиконання цілей через такі елементи:

- розробку тестів;
- тестування співробітників;
- обробку тестів та розподіл співробітників за категоріями опору змінам (на підставі запропонованого оцінювання відношення співробітників до цілей організації);
- розрахунок коефіцієнтів опору, інформованості та лояльності,
- співставлення коефіцієнтів з нормативними значеннями;
- прийняття рішень щодо необхідності розробки певних заходів.

Перелічені дії дозволяють обґрунтувати низку заходів, що підвищують готовність і знання персоналу та керівників організації до змін і в кінцевому разі протидіють ризику невиконання цілей.

Всі перелічені елементи доцільно згрупувати за операціями процесу стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації. Їх угруповання проведено з урахуванням операцій діагностики як стадії процесу управління [9, с.147] та має такі операції:

- тестування співробітників
- розподіл співробітників за категоріями опору змінам
- визначення рівня ризику невиконання цілей
- прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику невиконання цілей

Усе вищенаведене надає можливість сформувати інформограму стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації, яка встановлює перелік операцій, описує їх входи й виходи, вказує перетворення та методи їх здійснення (Табл. 2). Отже, у такий спосіб ми формалізуємо вказаний процес, що надає змогу говорити про формування його технології.

Таким чином, діагностика в процесі стратегічного управління ризиками забезпечує дотримання вимог принципу зворотного зв'язку і в кінцевому разі підтримку параметрів системи у бажаному стані та відтворення процесу управління.

Таблиця 2

Інформограма стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації (розроблено авторами)

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи
1	2	3	4	5
Тестування співробітників	проведення опитування співробітників	розроблені тести	результати тестування	опитувальні методики
Розподіл співробітників за категоріями опору змінам	обробка тестів та систематизація відповідей	результати тестування	розподіл співробітників на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи	розподіл за шкалою оцінювання відношення співробітників до цілей організації
Визначення рівня ризику невиконання цілей	виконання оцінки опору змінам та причин опору	розподіл співробітників за відношенням до цілей організації	значення оцінок опору, лояльності та розуміння цілей	коефіцієнти опору, лояльності та розуміння цілей
Прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику	порівняння нормативних та фактичних значень коефіцієнти опору,	значення фактичних та нормативних коефіцієнтів опору, лояльності та	заходи з поліпшення комунікації та лояльності співробітників	ефективні комунікації

1	2	3	4	5
невиконання цілей	лояльності та розуміння цілей; впорядкування відхилень та аналіз причин відхилень	розуміння цілей		

На підставі викладеного можна зробити такі **висновки**:

1. встановлено, що під час формування довгострокових планів, виникають ризики, пов'язані з двома факторами: нерозумінням персоналом цілей організації та асиметрія в передачі інформації щодо постановки цілей від вищої ланки керівництва підприємства до основних працівників через середню та нижню ланки менеджерів.

2. відношення працівників організації до цілей доцільно оцінити через два показника: прийняття працівниками цілей організації, що є згодою слідувати їм та правильне розуміння цілей. З використанням трансформованої авторами матриці «зміни – опір» всіх співробітників організації по відношенню до її цілей можна розділити на чотири групи: прихильники, пасивні прихильники, супротивники та небезпечні елементи.

3. технологію стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації доцільно представити як інформограму, яка визначає такий склад операцій: тестування співробітників; розподіл співробітників за категоріями опору змінам; визначення рівня ризику невиконання цілей; прийняття рішень стосовно заходів з запобігання ризику невиконання цілей.

Література

1. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Л.А. Костирко. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.

2. Василенко В.А. Діагностика устойчивого розвитку підприємств: монографія / В.А. Василенко. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.

3. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монографія / А.И. Ковалев. – Киев: АВРИО, 2006. – 368 с.

4. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: монографія / О. Г. Мельник. – Львів: Видавничий дім «Укрпол», 2009. – 188 с.

5. Гранатуров В.М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики: (Монография) / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко – Одесса: МЧП „Эвен“, 2005 – 204 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

7. Anderson A. H. Effective organizational behavior: a skills and activity-based approach // A. H. Anderson, A. Kuprianou – Melbourn, Cambridge, 1996. – 240 p.

8. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: «Дашков и К⁰», 2009. – 880 с.

9. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 59. – С.142-149.

1. Kostyrko L.A. Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva: monohrafiya / L. A. Kostyrko. – Kh.: Faktor, 2008. – 336 s.

2. Vasylenko V. A. Dyahnostyka ustoychyvoho razvytyya predpryyatyy: monohrafiya / V. A. Vasylenko. – K.: Tsentр uchebnoy lyteratury, 2006. – 184 s.

3. Kovalev A.Y. Upravlenye restrukturyzatsyyey predpryyatyya: monohrafiya / A. Y. Kovalev. – Kyev: AVRYO, 2006. – 368 s.

4. Mel'nyk O.H. Diahnostyka diyal'nosti mashynobudivnoho pidpryyemstva na zasadakh systemy ekonomichnykh indyikatoriv: monohrafiya / O. H. Mel'nyk. – L'viv: Vydavnychy dim «Ukrpol», 2009. – 188 s.

5. Hranaturov V.M. Upravlenye predprynimatel'skymy ryskamy: voprosy teoryy y praktyky: (Monohrafiya) / V.M. Hranaturov, Y.V.

Lytovchenko̅ Odessa: MChP „Эвен“, 2005̅ 204 s.

6. Ansoff Y. Stratezhicheskoe upravlenye / Y. Ansoff. Per. s anhl. E.L. Leont'eva, E.N. Strohanov, E.V. Vyshynskaya, M.V. Nykol'skiy, V.N. Smyrnov – M.: Эkonomyka, 1989. – 519 s.

7. Anderson A. H. Effective organizational behavior: a skills and activity-based approach // A. H. Anderson, A. Kyprianou – Melbourn, Cambridge, 1996. – 240 r.

8. Shapkyn A.S. Teoryya ryska y modelyrovanye ryskovykh situatsyy: uchebnyk / A.S. Shapkyn, V.A. Shapkyn. – M.: «Dashkov y K0», 2009. – 880 s.

9. Kuznetsova I. O. Diahnostyka v protsesi stratehichnoho upravlinnya: mistse ta struktura / I. O. Kuznetsova // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'. – Odesa: Odes'kiy natsional'nyy ekonomichnyy universytet. – 2016. – Vyp. 1. – # 59. – S.142-149.

Рецензент: Карпов В.А., к.е.н., професор кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

23.05.2017

УДК 334.012.42:658.1

Місько Ганна

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В роботі розглянуто соціальну відповідальність СП «Вітмарк-Україна» ТОВ у сфері організаційного управління, прав людини, трудових практик, добросовісних ділових практик, навколишнього середовища, захисту прав споживачів, участі у житті громади та її розвиток. Дослідженно сутність поняття «стейкхолдер» та «взаємодія зі стейкхолдерами» відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000: