



Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Конспект лекцій

для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»



Харків 2025

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
рішенням
Науково-методичної ради
факультету МАП
Протокол № 7
від 26.03.2025 р.

Харків 2025

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 8 від 26.03.2025 р.

Рецензенти:

Ю. І. Данько, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор;

В. С. Ніценко, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Т-54 Менеджмент організацій: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2025 – 196 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силабусу та робочої програми дисципліни. Навчальне видання містить представлення теоретичного матеріалу за темами дисципліни: системна модель менеджменту організацій; організація: сутність поняття та класифікація; еволюція організації; організаційний механізм менеджменту організацій; організаційний інжиніринг; організаційний дизайн; управлінські моделі; керівництво в організації; управління ризикозахищеністю організації; управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій.

Конспект лекцій дозволить здобувачам якісно готуватись до семінарських і практичних занять, допоможе у виконанні завдань самостійної роботи, а також у підготовці до екзамену.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.93:568.5(042.4)

Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент

© Ткачова С.С., 2025
© ДБТУ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Структура навчальної дисципліни	8
ТЕМА 1 СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	9
1.1. Система: сутність, види, особливості	9
1.2. Організація як складна система та об'єкт управління	11
1.3. Системна методологія в менеджменті організацій	13
1.4. Функціональний, процесний, ситуаційний підходи до менеджменту організацій	14
1.5. Цінності, бачення, місія, цілі, стратегії розвитку організації	19
1.6. Планування і здійснення інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення організації.	26
1.7. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах	36
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ	41
2.1. Сутність поняття «організація»	41
2.2. Організація як відкрита система: взаємозв'язок внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища	42
2.3. Підприємство як суб'єкт господарювання	45
2.4. Класифікація організацій і підприємств	49
ТЕМА 3 ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
3.1. Етапи розвитку теорії організації	54
3.2. Життєвий цикл діяльності організації	56
3.3. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації	59
3.4. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації	62
ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	69
4.1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами	69
4.2. Комплексний механізм управління	71
4.3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління	71
4.4. Методологія проєктування системи менеджменту та управлінських процедур	74
4.5. Проєктування ієрархії та складу структурних одиниць	76
4.6. Діапазон керованості та чинники, що його визначають	77
4.7. Централізація та децентралізація	78
4.8. Делегування повноважень і відповідальності	79
ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ	84
5.1. Сутність та взаємозв'язок понять «організаційний інжиніринг» і «бізнес-інжиніринг»	84
5.2. Елементи організаційно-управлінського аналізу	86

5.3. Методологія організаційного інжинірингу	88
5.4. Реінжиніринг: теоретичні та практичні аспекти	92
ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН	96
6.1. Організаційний дизайн підприємства: параметри та принципи	96
6.2. Координаційні механізми дизайну	98
6.3. Організаційний дизайн і організаційна структура: порівняльний аналіз	100
6.4. Організаційний дизайн: визначення, етапи побудови, зв'язок зі стратегічним управлінням	103
ТЕМА 7 УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ	108
7.1. Моделі організації як відкритої системи	108
7.2. Характеристика видів моделей управління організаціями	111
7.3. Управлінські технології	115
7.4. Управлінські рішення: прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації	120
ТЕМА 8 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	128
8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації	128
8.2. Керівництво спільною діяльністю	132
8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності	138
8.4. Ефективні комунікації в процесі управління	140
8.5. Людина як об'єкт управлінського службового контролю	144
8.6. Управління дисципліною	148
8.7. Мотивація персоналу для досягнення спільної мети	151
ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	157
9.1. Сутність ризику і невизначеності	157
9.2. Класифікація та види ризиків в менеджменті організацій	159
9.3. Методи аналізу ризику	163
9.4. Ризик-менеджмент як механізм управління ризиками	164
9.5. Концепція управління ризиками в організаціях	167
9.6. Принципи управління ризикозахищеністю організації	170
9.7. Цифрові інновації в менеджменті сучасних організацій	171
ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ	174
10.1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи	174
10.2. Основні підходи до оцінки результативності організації: цільовий, системний і вибіркового	176
10.3. Ефективність менеджменту організацій. Види ефективності	177
10.4. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій	178
10.5. Діагностика якості менеджменту організації	181
10.6. Система показників оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організації	183
10.7. Напрями підвищення ефективності менеджменту організацій	189
Перелік використаних джерел	191

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» посідає важливе місце у підготовці майбутніх конкурентоспроможних менеджерів, адже менеджмент ХХІ століття передбачає поєднання керівника, фахівця і підприємця в одній особі. Сьогодні професія менеджера є однією із найпопулярніших, престижних і, що важливо, найзатребуваніших на ринку праці. Сучасні компанії відчувають гостру потребу в професійних керівниках (топ-менеджерах, директорах, менеджерах середньої ланки, менеджерах з персоналу, адміністраторах тощо).

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» належить до обов'язкової компоненти освітньо-професійної програми (ОПП) – циклу професійної підготовки. Дисципліна спрямована на формування у здобувачів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, набуття ними комплексу фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей в умовах, що постійно змінюються. Особлива увага приділяється формуванню фахових компетентностей щодо здатностей ефективно використовувати сучасні моделі і системи управління, володіти технологіями здійснення управлінського впливу та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, забезпечувати ефективний та результативний розвиток організації.

Основною метою навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту організацій, розуміння концептуальних основ системного управління сучасними організаціями, а також їх окремими функціональними підсистемами.

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» впливає на формування інтегральної, певних загальних (ЗК) та спеціальних компетентностей (СК), дозволяє отримати визначені в освітньо-професійній програмі результати навчання (ПРН).

Інтегральна компетентність магістрів менеджменту – це здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Серед загальних компетентностей, які формує дисципліна «Менеджмент організацій»:

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

Вивчення дисципліни впливає на формування таких спеціальних компетентностей, як:

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і

реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» забезпечує формування таких програмних результатів навчання, як:

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14*. Вміти розробляти та реалізовувати заходи щодо постійного вдосконалення системи управління організацією на науковій основі з метою досягнення найбільшої її ефективності і підвищення якості роботи.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» дозволить здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» якісно готуватись до семінарських і практичних занять, допоможе у виконанні завдань самостійної роботи, а також у підготовці до екзамену.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів та тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота
		усього	в тому числі					усього	в тому числі			
			лекції	семінарські	практичні				лекції	семінарські	практичні	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розділ 1 Основи менеджменту організацій												
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	12	2	1	1		10
Тема 2 Організація: сутність поняття та класифікація	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 3 Еволюція організації	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	12,5	1,5	0,5	1		11
Тема 5 Організаційний інжиніринг	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Разом за розділом 1	58	28	14	10	4	30	59	5	3	2	-	54
Розділ 2 Забезпечення функціонування системи менеджменту організацій												
Тема 6 Організаційний дизайн	12	6	2	2	2	6	12,5	1,5	0,5		1	11
Тема 7 Управлінські моделі	12	6	4	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 8 Керівництво в організації	14	8	4	2	2	6	11,5	1,5	0,5		1	10
Тема 9 Управління ризикозахищеністю організації	10	4	2	2		6	12,5	1,5	0,5		1	11
Тема 10 Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	13	2	1		1	11
Разом за розділом 2	62	32	16	10	6	30	61	7	3	-	4	54
Всього годин	120	60	30	20	10	60	120	12	6	2	4	108

Навчальним планом передбачено виконання здобувачами денної та заочної форм навчання курсової роботи з дисципліни – 60 годин.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Система: сутність, види, особливості.

1.2. Організація як складна система та об'єкт управління.

1.3. Системна методологія в менеджменті організацій.

1.4. Функціональний, процесний, ситуаційний підходи до менеджменту організацій.

1.5. Цінності, бачення, місія, цілі, стратегії розвитку організації.

1.6. Планування і здійснення інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення організації.

1.7. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах.

1.1. Система: сутність, види, особливості

У дослідженні систем використовують такі основні поняття:

- система (підсистема) – сукупність елементів і зв'язків між ними;*
- елемент – найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію;*
- зв'язок – з'єднання між елементами, яке впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;*
- ієрархія системи – це розташування її підсистем або елементів за певним порядком від вищого до нижчого.*

У загальному вигляді поняття «система» характеризується: а) множиною елементів; б) зв'язками між ними; в) цілісним характером матеріального об'єкта, явища або процесу.

Система – це деяка цілість, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле.

Система – це множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету.

Метою системи називають її бажаний майбутній стан.

Структурою системи називають сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відносин (зв'язків) між її компонентами. Структура характеризує організованість системи, стійку упорядкованість її елементів і зв'язків. Структура системи характеризує внутрішню організацію, порядок і побудову системи, тобто структура – це сукупність елементів і співвідношення (зв'язків) між ними.

Стан системи – це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу. Якщо система здатна переходити з одного стану до іншого, то говорять, що вона має певну поведінку.

Рівновага – це здатність системи за відсутності зовнішніх впливів, що збурюють (чи при постійних впливах), зберігати свою поведінку як завгодно довго.

Під стійкістю стану системи розуміють ситуацію, коли малим змінам зовнішніх впливів відповідають малі зміни вихідних параметрів системи чи її властивостей.

Поняття розвитку, як і поняття рівноваги та стійкості, характеризує зміну стану системи в часі. Воно допомагає пояснити складні термодинамічні й інформаційні процеси у природі та суспільстві. Відрізняють еволюційний та стрибкоподібний (революційний) розвиток. У першому випадку характеристики з часом змінюються повільно, структура системи залишається незмінною. У другому – спостерігаються різкі стрибкоподібні зміни окремих параметрів системи, можуть змінюватися її будова й характер зв'язків між компонентами.

Адаптацією називають процеси пристосування системи до зовнішнього середовища, унаслідок яких підвищується ефективність її функціонування. Ці процеси можуть супроводжуватися зміною структури та характеристик системи.

Функціонування системи задається її структурою, яка повністю визначає спосіб функціонування.

За внутрішньою побудовою системи поділяють на *відкриті* і *закриті*.

Відкрита система – це система, яка постійно обмінюється із зовнішнім середовищем.

Закрита система – це система, ізольована від зовнішнього середовища, елементи якої взаємодіють тільки один з одним, не маючи контактів із зовнішнім середовищем.

Системи класифікуються за багатьма критеріями.

За складністю системи поділяються на: *прості*, *складні* і *дуже складні*.

Прості системи мають невелику кількість взаємопов'язаних елементів і нерозгалужену структуру, виконують найпростіші функції, стан і динамізм цих систем легко описувати і аналізувати;

Складні системи характеризуються великою кількістю параметрів. Однією із основних рис складних систем є взаємодія і взаємозалежність окремих підсистем. Для того, щоб забезпечити функціонування такої системи як єдиного цілого, необхідно обов'язково враховувати результати впливу однієї підсистеми на іншу.

Дуже складні системи – це цілеспрямовані системи, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні у процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Управління в складних системах принципово відрізняється від того, що прийнято називати «оптимальним управлінням», тобто переведенням системи до бажаного стану певним оптимальним шляхом.

До основних особливостей системи можна віднести наступні:

1. Система є передусім сукупністю елементів. За певних умов елементи, відповідно, можуть розглядатись як системи.

2. Наявність суттєвих зв'язків між елементами та (або) їх властивостями, що переважають над зв'язками цих елементів з тими, які не входять до даної системи. Під суттєвими зв'язками розуміють лише такі, що закономірно визначають інтегративні властивості системи, і це вирізняє систему з оточуючого середовища як цілісний об'єкт.

3. Наявність визначеної організації, що проявляється у зменшенні ступеня ентропії (невизначеності) системи порівняно з ентропією системоутворюючих факторів. До таких факторів належать: кількість елементів системи, кількість суттєвих зв'язків, якими може володіти елемент, тощо.

4. Наявність інтегративних властивостей, тобто властивих системі загалом, але не властивих жодному елементу зокрема. Це свідчить про те, що хоча властивості системи і залежать від властивостей елементів, вони не визначаються ними повністю. Отже, система не зводиться до простої сукупності елементів і, розділяючи її на окремі частини, не можливо пізнати всі властивості системи загалом.

1.2. Організація як складна система та об'єкт управління

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя.

Організація – це соціальне утворення з визначеними кордонами, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети.

Поняття «організація» вживається, щонайменше, у трьох значеннях: як система; як стан; як процес.

Організації як системи можна характеризувати за такими ознаками:

- є динамічними соціотехнічними системами і своєю діяльністю демонструють цілі свого існування;
- не обмежуються самі собою, не є замкненими, але натомість відкриті та мають інтерфейси (точки перетину) з іншими системами й організаціями;
- складаються з визначеної кількості підсистем всередині більш масштабної організації;
- мають і використовують чітко відміряну кількість і якість ресурсів, при цьому відбувається неперервна взаємодія між підсистемами організації;
- володіють властивістю *емерджентності*, тобто організація як система характеризується деякою новою якістю, що не є простою сумою властивостей підсистем, що її складають;
- з одного боку, здатні реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до них, тобто є *адаптивними*, а з другого – можуть підтримувати суттєво важливі для системи параметри у припустимих межах в умовах зовнішніх та внутрішніх змін, тобто володіють *гомеостатичністю*;
- регулюють функціонування і спільну діяльність елементів системи з

урахуванням цільових завдань.

Стан – це істотні властивості системи, якими вона володіє в певний момент. Він визначається через вхідні впливи або вихідні результати.

Статична система – це система одного стану.

Динамічна система – це система з багатьма станами, в яких з плином часу відбувається перехід з одного стану в інший.

Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених та функціонуючих систем будь-якого виду.

Основними властивостями організації як системи є:

- організації є цілісними системами;
- організації складаються з окремих підсистем, що є їх складовими;
- наявність спільної головної мети для всіх компонентів та підсистем організації;
- підпорядкування цілей кожного компонента спільній меті системи та усвідомлення кожним виконавцем своїх завдань і загальної мети;
- виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених поставленими завданнями;
- відношення субординації та координації між компонентами системи (тобто ієрархічний принцип будови й управління);
- наявність зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами;
- суттєва залежність від зовнішнього середовища.

Закони функціонування та розвитку організації поділяють на статичні (які розкривають зв'язки в структурі) та динамічні (які відбивають особливості процесів управління).

Визначають статичні та динамічні закони.

Статичні закони.

Закон композиції: цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку загальної мети.

Закон пропорційності: має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації; вони мають відповідати одна одній і залежати одна від одної.

Закон найменших: структурна стійкість цілого визначається його найменшою частковою стійкістю.

Закон онтогенезу (перетворення): кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу.

Динамічні закони.

Закон синергії: сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо.

Закон інформованості-упорядкованості: рівень упорядкованості, організованості системи залежить від рівня її інформованості; упорядкованість

системи відображає наявність певним способом визначених взаємозв'язків.

Закон єдності аналізу та синтезу: процеси розподілу, спеціалізації, диференціації в організації потрібно доповнювати протилежними процесами поєднання, кооперації, інтеграції.

Закон самозбереження: організація прагне зберегти себе як цілісне утворення.

1.3. Системна методологія в менеджменті організацій

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників та стандартів роботи.

Основне завдання використання системного підходу – виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У практичній діяльності організацій системний підхід реалізується через системний аналіз. *Системний аналіз* – це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій. Він охоплює:

- методи й процедури дослідження операцій, які дозволяють давати кількісні рекомендації, необхідні для планування й організації цілеспрямованих дій;
- методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань і вибору напрямку дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;
- методи системотехніки, які використовуються для проєктування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

За своїм характером системний аналіз є науковим процесом (методологією), який передбачає:

- систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;
- порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигод за кожною з них;
- врахування і докладний аналіз невизначеностей.

Основні цілі організації при використанні системного підходу:

- усунення суперечливості цілей окремих підрозділів;
- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;
- пошук критичних чинників успіху організації;
- забезпечення чинників стабільності функціонування організації;

- забезпечення адаптивності роботи організації.

Розглядаючи організацію як систему, зазвичай аналізують чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу.

Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання.

Системний підхід варто сприймати як зведення більшої частини складних завдань до одержання проєктного результату, що може бути використаний для підвищення якості вирішення одного чи декількох основних завдань. Він дає змогу зосередити увагу на найістотніших сторонах проблеми. Визначення параметрів організації за допомогою системного підходу уможливорює встановлення характеру складної взаємодії в самій організації і між організацією та зовнішнім середовищем.

Системний підхід надає змогу менеджеру організації:

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснювати різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку відіграє системний підхід у стратегії діяльності організації;
- аналізувати взаємозв'язок системних уявлень в аналізі складних проблем;
- аналізувати, яким чином положення системності призводять складні проблеми до простих результатів.

Системний підхід як концептуальна основа управління, розглядаючи складну проблему й саму організацію як кінцеву сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин і потім об'єднує їх в одне ціле. Тому необхідність використання системного підходу пояснюється складністю управління сучасними організаціями.

Основні принципи системного підходу: остаточної мети; єдності, зв'язаності і модульності; ієрархії; функціональності; розвитку; невизначеності; децентралізації (табл. 1.1).

1.4. Функціональний, процесний, ситуаційний підходи до менеджменту організацій

Для системи менеджменту сучасних організацій є актуальним використання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті розглянемо особливості функціонального підходу до бачення організації.

Основні принципи системного підходу

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип остаточної (глобальної, генеральної) мети	Функціонування та розвиток системи і всіх її складових повинні спрямовуватися на досягнення певної глобальної (генеральної) мети. Всі зміни, вдосконалення та управління системою потрібно оцінювати з цієї точки зору
Принципи єдності, зв'язаності і модульності	Система розглядається «ззовні» як єдине ціле (принцип єдності), водночас необхідний «погляд зсередини», дослідження окремих взаємодіючих складових системи (принцип зв'язаності). Принцип модульності передбачає розгляд замість складових системи її входів і виходів, тобто абстрагування від зайвої деталізації за умови збереження можливості адекватного опису системи
Принцип ієрархії	Виявлення або створення у системі ієрархічних зв'язків, модулів, цілей. В ієрархічних системах дослідження, як правило, розпочинається з «вищих» рівнів ієрархії, а в разі її відсутності дослідник повинен чітко визначити, в якій послідовності розглядатимуться складові системи та напрямок конкретизації уявлень
Принцип функціональності	Структура системи тісно пов'язана та обумовлюється її функціями, отже, створювати та досліджувати систему необхідно після визначення її функцій. У разі появи нових функцій системи доцільно змінювати її структуру, а не намагатися «прив'язати» цю функцію до старої структури
Принцип розвитку	Здатність до вдосконалення, розвитку системи за умови збереження певних якісних властивостей. При створенні та дослідженні штучних систем межі розширення функцій системи та її модернізація повинні визначатись їхньою доцільністю. Здатність до розвитку штучних систем визначається наявністю таких властивостей, як самонавчання, самоорганізація, штучний інтелект
Принцип невідомості	У більшості випадків досліджується система, про яку не все відомо, поведінка якої не завжди зрозуміла, невідома її структура, непередбачуваний перебіг процесів, невідомі зовнішні впливи тощо. Частковим випадком невизначеності є випадковість, коли певна подія може відбутись, а може і не відбутись

1	2
Принцип децентралізації	Розумний компроміс між повною централізацією системи та здатністю реагувати на вплив зовнішнього середовища окремими частинами системи. Співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається метою та призначенням системи. Повністю централізована система є негнучкою, неспроможною швидко реагувати і пристосовуватися до змінних умов. У системах з високим ступенем децентралізації складніше узгоджувати функціонування елементів з точки зору досягнення глобальної мети; необхідно мати стійкий механізм регулювання, який не дозволяє значно відхилятися від поведінки, що веде до досягнення спільної мети. При відсутності такого механізму наявність певного рівня централізації є об'єктивною необхідністю, але ступінь централізації повинен бути мінімальним, і це забезпечить досягнення глобальної мети

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. *Функціональне управління* – це управління, у ході якого кожен функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна низка недоліків, до основних з яких належать:

- складність погодження найпростіших завдань;

- відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;
- відсутність відповідального за кінцевий результат;
- високі витрати на марну роботу (погодження, взаємодія, контроль і т. ін.);
- відсутність орієнтації на клієнта.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

При функціональному підході до управління за кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплено низку функцій, описано сферу відповідальності, сформульовано критерії успішної та неуспішної діяльності. Як правило, горизонтальні зв'язки між структурними одиницями є слабкими, а вертикальні зв'язки по лінії «керівник – підлеглий» – сильними. Підлеглий відповідає тільки за доручені йому функції і, можливо, за діяльність свого підрозділу в цілому. Функції та результати роботи паралельних структурних одиниць його не надто цікавлять.

При процесному підході до управління кожна структурна одиниця забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожної структурної одиниці сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями при такому підході є значно сильнішими, ніж у випадку функціонального підходу. Вертикальні зв'язки між структурними одиницями по лінії «керівник – підлеглий» є дещо слабшими.

Співробітник відповідає не тільки за свої функції, але і за ті бізнес-процеси, в яких він задіяний. Функції та результат діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих же бізнес-процесах, що і він, для нього є важливими. Виникає взаємна відповідальність за результат бізнес-процесу між усіма його учасниками.

Функціональний підхід є найбільш оптимальним у тих випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджений у межах однієї структурної одиниці. Наприклад, у випадку промислового підприємства, коли певна структурна одиниця виконує повний цикл виробництва та продажу певного товару: від закупівлі сировини до реалізації готового продукту.

Загалом така схема найбільше підходить підприємствам зі стабільними бізнес-процесами, чинним на ринках з низьким рівнем конкуренції. До таких ринків відносяться і ринки природних монополій.

Але для сучасних підприємств характерна складна організаційна структура, в межах якої відповідальність за випуск кінцевого продукту розподіляється між декількома структурними одиницями – високопрофесійними, але вузькоспеціалізованими. І в цьому випадку переваги процесного і системного підходів стають очевидними, особливо для підприємств, що діють на ринках з високим рівнем конкуренції, коли бізнес-процеси доводиться часто змінювати. Тобто до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний, функціональний чи процесний підхід, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління організацією.

Об'єктами аналізу в даному випадку можуть бути:

- структура управління: залежно від ситуації і на підставі проведених об'ємних розрахунків обирається структура управління переважно з вертикальними або горизонтальними зв'язками;
- методи управління;
- стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності та особистісних якостей співробітників обирається стиль керівництва, орієнтований на завдання або на людські відносини;
- зовнішнє і внутрішнє середовище організації;
- стратегія розвитку організації;
- технологічні особливості виробничого процесу тощо.

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління організацією до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на її функціонування. Така адаптація відбувається на основі результатів «ситуаційного мислення», які допомагають управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів та методів управління для досягнення поставлених економічних цілей.

Методологія ситуаційного підходу розглядається як процес, який складається з чотирьох послідовних кроків:

1. Керівник повинен бути ознайомлений із засобами професійного управління, які довели свою ефективність, розуміти процес управління, системного аналізу, методів планування та ін.

2. Кожна із управлінських концепцій і методик має як сильні, так і слабкі сторони, і керівник повинен передбачити можливі наслідки, як позитивні, так і негативні.

3. Керівник повинен вміти правильно сприймати та інтерпретувати ситуацію, тобто правильно визначити чинники, які є найбільш важливими в конкретній ситуації та який можливий ефект може відбутись при зміні однієї чи

декількох змінних.

4. Керівник повинен вміти пов'язувати прийоми, які визивають найменший негативний ефект та недоліки з конкретними ситуаціями. Такі навички забезпечують досягнення цілей організації максимально ефективним шляхом в умовах існуючих обставин.

1.5. Цінності, бачення, місія, цілі, стратегії розвитку організації

Цінності компанії – це принципи, які вона вважає важливими у своїй діяльності. Вони формують організаційну культуру та визначають, які дії та рішення є пріоритетними; використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами і співробітниками; мають бути конкретними, твердими і непохитними; повинні впливати на кожен аспект діяльності; допомагають компанії визначитися з напрямом руху і забезпечити собі стійку репутацію; задають тон взаємодії з клієнтами, допомагають продавати продукцію й приймати важливі рішення; повинні враховуватися під час формування фірмового стилю організації; повинні відповідати цілям компанії; повинні бути опублікованими на сайті, у соціальних мережах, зазначеними у документах компанії.

Компанії потрібно бути готовою до відстоювання основних цінностей у важких ситуаціях, навіть якщо було би простіше і дешевше проігнорувати проблему. Всі співробітники мають ознайомитись з цінностями компанії, мають розуміти та підтримувати їх, повинні вміти застосовувати на практиці, використовуючи як інструменти для досягнення цілей. Компаніям слід обирати такі цінності, яких можна дотримуватись незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів, конкуренції або загальнокорпоративних тенденцій.

Приклади корпоративних цінностей:

Facebook: стрибок уперед; швидке просування; сміливість; відкритість; створення соціальних цінностей.

Netflix: заохочувати самостійне прийняття рішень співробітниками; обмінюватися інформацією відкрито, широко і свідомо; бути відвертими одне з одним; тримати в компанії тільки високоефективних людей; уникати правил.

Ключові цінності компанії KERNEL: фінансова стабільність, стійка ділова репутація, професійна команда лідерів.

Стратегічне бачення – це погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування. Стратегічне бачення дозволяє зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку підприємства.

При розробці стратегічного бачення менеджери підприємства повинні визначити:

- 1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;
- 2) у якому напрямі воно повинно розвиватися;
- 3) якими стануть в майбутньому клієнти, товар, технології, що використовуються;

4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Процес розробки і реалізації стратегії, в першу чергу, починається з формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формулювання майбутнього образу підприємства і його цілей.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

Приклади стратегічного бачення:

«Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок» (компанія KERNEL).

Стратегічне бачення Метінвест – стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Стратегічне бачення компанії транслюється в ключові стратегічні цілі й ряд завдань.

Бачення описує широкі, активні стратегічні наміри. Це образ, який підприємство повинне поставити вище за свої цілі до того, як приступити до їх досягнення. Воно описує бажаний майбутній результат, не указуючи конкретно, як він буде досягнутий.

Місія – це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

У разі широкого розуміння, місія розглядається як констатація філософії і сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких організація має намір здійснювати свою діяльність.

У вузькому розумінні, місія розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому виявляється відмінність цієї організації від її подібних.

Місія є конкретнішим орієнтиром, ніж стратегічне бачення. На відміну від бачення у місії є своя фінішна межа – період часу, по закінченню якого вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напругою сил в організації з певним ризиком діяльності. Термін виконання місії повинен бути оглядним і достатньо невеликим (частіше всього до п'яти років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці.

Зміст місії може включати наступні основні пункти:

- опис продуктів і (або) послуг, що пропонуються організацією;

- характеристики ринку – організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації, виражені в термінах виживання, зростання прибутковості;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;
- філософія: повинні бути виражені базові погляди і цінності організації;
- внутрішня концепція, в межах якої організація описує власне враження про себе, указуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, чинник виживання;
- зовнішній образ компанії, її імідж.

Організація повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, оскільки тільки постійна підтримка соціальної значущості забезпечує їй виживання і стійке функціонування в майбутньому. Прибуток не може проголошуватися головною метою організації, тому що прибуток – це суто внутрішня проблема, хоча і дуже важлива.

Ролі місії в організації:

- місія допомагає направляти людські зусилля в потрібному для організації напрямі, крім того, вона робить явними основні цілі організації і, таким чином, забезпечує всіх членів організації інформацією про цілі і спонукає до спільної роботи по досягненню цих цілей;
- місія гарантує, що організація не переслідуватиме суперечливі цілі, й вселяє упевненість в тому, що організація побудована на основі ясних, сумісних цілей і уникає непотрібних витрат та можливих конфліктів;
- місія служить поясненням розподілу ресурсів організації (грошові, людські ресурси, сировина, устаткування). У місії містяться загальні керівні принципи придбання і розподілу цих ресурсів;
- місія є основою для вироблення організаційних цілей, тому що затвердження місії виділяє загальну основну мету організації і служить відправною точкою для встановлення довгострокових і короткострокових цілей. Якщо така узгодженість відсутня, то цілі організації повинні бути переглянуті.

Вибір місії і цілей організації є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному управлінні.

Формулювання місії підприємства є найбільш важливим рішенням для його засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишнього підприємства і відкриття на його місці нового, нехай навіть під тією ж назвою.

Місію називають стрижнем підприємства, найбільш стійкою частиною її організму. В інших підходах місію організації називають свого роду душею, що визначає її основне призначення та мету. Вона висловлює, чому компанія існує та яку цінність приносить суспільству. Коли місія чітко сформульована і зрозуміла, вона є орієнтиром для всіх стейкхолдерів, пов'язаних з організацією.

Приклади місії:

«Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей» (компанія KERNEL).

Місія групи компаній NOVA – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команди впроваджують нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти й найкращий світовий досвід.

Цілі – це опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

Цілі виконують такі основні завдання в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- керівні вимоги до дій;
- критерії ухвалення рішень;
- інструменти контролю.

Встановлення цілі - це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа встановлення критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи; розрив між ними є "полем проблем", які треба розв'язати);
- визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та "поле рішень", які треба виконати;
- вироблення "стрижня" організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Функції цілей полягають в тому, що вони:

- регулюють діяльність та поведінку організації, її підрозділів та членів;
- становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- забезпечують взаємодію між окремими підсистемами організації та суб'єктами зовнішнього середовища.

Цілі, як правило, є конкретними. Вони повинні відповідати вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність – означає, що метою не може бути досягнення необґрунтованого, але бажаного стану або благозвучна банальність;
- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес)
- означає, що в цілях має існувати стимулюючий чинник, який спонукає виконавців докладати додаткових зусиль і використовувати весь потенціал організації;
- наукова обґрунтованість, погодженість – означає, що в меті та цілях мають бути враховані об'єктивні закономірності розвитку середовища та об'єкта

управління, збалансовані елементи цілеутворення, а всі цілі треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

- вимірюваність – означає, що цілі мають подаватись способом, який підлягає оцінюванню ступеня їх досягнення, що дуже важливо під час формування планових показників, документів, стандартів, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

- однозначність та ясність – означає, що при постановці цілей виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи;

- гнучкість – означає можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

- прийнятність – це необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

- відображення змісту діяльності – означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою "дерева цілей", де встановлюються конкретні, вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт. "Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. "Дерево цілей" можна визначити, як "цільовий каркас" організації, явища чи діяльності.

Приклад стратегічних цілей Метінвест:

1) *Забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі:*

- вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі;

- продовжувати роботу над зміцненням самозабезпечення сировинними ресурсами;

- розширювати потужності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізорудної сировини;

- створити і підтримувати культуру безперервних покращень.

2) *Зміцнити позиції на стратегічних ринках:*

- збільшувати обсяги продажів готової сталевих продукції;

- збільшувати обсяги продажів готової металопродукції на внутрішньому та регіональному ринках;

- стати найкращим постачальником сталі для ключових клієнтів.

3) *Досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу:*

- упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів. Досягнення стратегічних цілей компанії і стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагає структурних організаційних перетворень. Метінвест продовжить упровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та

ефективному впровадженні змін у рамках всієї компанії.

Стратегія – це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Основні завдання стратегії полягають у:

- визначенні сфери діяльності і формуванні стратегічних установок;
- постановці стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулюванні стратегії для досягнення обраних цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізації стратегічного плану;
- оцінці результатів діяльності і зміні стратегічного плану.

До особливостей стратегії підприємства, що відрізняє її від поточних (на даний момент) дій, відносяться наступні:

- 1) процес розробки та реалізації стратегії не завершується негайною дією;
- 2) стратегія носить ймовірнісний, приблизний характер;
- 3) сильний вплив на реалізацію, стратегії має зворотній зв'язок;
- 4) на рівні стратегії найчастіше неможливо визначити абсолютний показник ефективності стратегічних рішень;
- 5) необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить підприємство на бажані події.

Зважаючи на багатоплановий характер діяльності сучасного підприємства, його стратегія представляє собою певний перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють "стратегічний набір".

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

У складі стратегічного набору найчастіше визначають: корпоративну,

ділову, функціональні та операційні стратегії.

Стратегічні цілі та стратегії класифікуються за багатьма критеріями, тому в стратегічному менеджменті визначають велику кількість різновидів цілей та стратегій.

Згідно із визначенням стратегічного набору, його *формування здійснюється в такій послідовності*:

- за кожним окремим конкретним бізнесом підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний "стратегічний бізнес-блок", так звану провідну підсистему корпоративної стратегії підприємства;
- за кожним великим спеціалізованим видом (сферою) діяльності із функціонального забезпечення, що у структурі підприємства теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія (функціональна);
- сукупність стратегій функціональних видів (сфер) діяльності складає допоміжний стратегічний блок, так звану підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує;
- на основі провідної та забезпечувальної підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє загальну корпоративну стратегію підприємства.

Тобто, *процес побудови стратегічного набору* – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальнокорпоративному, бізнес-рівні, забезпечувальному (підтримки).

Щоб забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів використовують *декомпонування* (розклад складного явища на складові цього явища).

Приклад формулювання стратегії компанії «Carlsberg Group»

Стратегія «Accelerate SAIL – прагнення до зростання».

«Ми презентували нашу стратегію Accelerate SAIL у лютому 2024 року, спираючись на попередню стратегію SAIL'27 і нашу мету пивоваріння для кращого сьогодні та завтра, а також наші амбіції бути найуспішнішими, професійними і привабливими пивоварами на наших ринках».

Accelerate SAIL – це побудова сміливого та захоплюючого майбутнього зростання та становлення ще сильнішої компанії, а також лідера ринку та позитивної сили в суспільстві.

По суті, *Accelerate SAIL* зосереджується на п'яти стратегічних важелях – портфолію, географії, виконанні, культурі та фінансуванні подорожі – для яких ми зробили чіткий стратегічний вибір, визначивши фокус наших зусиль і розподіл ресурсів. Наші стратегічні важелі та вибір слід розглядати як інтегрований комплекс заходів, які разом сприятимуть зростанню акціонерної вартості.

Ключові пріоритети зростання включають наше преміальне портфолію, Beyond Beer та зростання ринків в Азії, з особливим акцентом на Китаї, В'єтнамі та Індії. Ми також будемо зміцнювати можливості, процеси та системи.

Завдяки Accelerate SAIL ми збільшуємо наші довгострокові амбіції щодо органічного зростання до 4%-6%. Щоб реалізувати ці амбіції, ми збільшимо комерційні інвестиції протягом наступних років.

1.6. Планування і здійснення інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення організації

Менеджмент організації – це складна багатофункціональна система, яка складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту організації, будувати її гнучко та ефективно. *Система менеджменту сучасної організації може складатися з таких підсистем (рис. 1.1).*

Стратегічна підсистема.

Стратегічну підсистему можна визначити як важливу складову управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

Стратегічна підсистема орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним.

До характерних рис підсистеми стратегічного управління належать такі:

- цілісність – усі елементи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність – стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- складність – залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології – сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;
- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;
- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні їхні елементи.

Стратегічна підсистема вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути

до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища.



Рис. 1.1. Основні підсистеми менеджменту організації

Управлінська підсистема.

Управлінська підсистема (система управління) – це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми: керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Керуюча підсистема представлена: менеджерами всіх рівнів управління в

організації. Керована підсистема – це всі види ресурсів організації: людські, фінансові, матеріальні та інформаційні.

Для оцінки досконалості управлінської підсистеми, як правило, користуються поняттям ефективності її роботи. Більшість авторів пропонують визначати ефективність та результативність управлінської діяльності: як співвідношення результатів організації та витрат, які забезпечили їх отримання; як співвідношення поставлених цілей і фактичного рівня їх досягнення.

Фінансова підсистема.

Фінансова підсистема відповідає за наявність в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів.

Фінансова підсистема будь-якої організації вступає у взаємовідносини з такими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища:

- з іншими організаціями (оплата постачання сировини, товарів, інших матеріальних цінностей, реалізація продукції, під час отримання фінансових і комерційних кредитів і вкладення капіталу тощо);
- із засновниками (при розподілі прибутку);
- з трудовим колективом (оплата праці, розподіл доходів і прибутку, сплата дивідендів за акціями, відсотків за облігаціями тощо);
- з державними органами управління (сплата податків, обов'язковий продаж частини експортної виручки тощо).

Основою фінансової підсистеми виступає фінансова стратегія і фінансова політика підприємства, яка сприяє вирішенню конкретних завдань з відповідних напрямів його фінансової діяльності.

Фінансова стратегія – це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією організації.

Фінансова стратегія підприємства є планом дій із забезпечення підприємства грошовими засобами, що будується на основі фінансового аналізу, а також оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики тощо.

Фінансова політика – це сукупність фінансових (розподільчих і перерозподільчих) заходів, які забезпечують виконання фінансової стратегії.

Фінансова підсистема організації забезпечує виконання таких завдань:

- планування та забезпечення необхідної величини і структури фінансових ресурсів та джерел їхнього фінансування;
- розподіл фінансових ресурсів підприємства;
- здійснення контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів;
- здійснення оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

До основних характеристик фінансової підсистеми менеджменту організації відносять:

- показники ліквідності та платоспроможності організації;
- рівень беззбитковості діяльності;

- прибутковість діяльності підприємства;
- рентабельність продукції (послуг) та діяльності організації в цілому.

Операційна підсистема.

Операційна підсистема організації охоплює всі дії, результатом яких є виробництво товарів, надання послуг, що пропонуються організацією на ринку. Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій організації.

Операційна підсистема включає оперативне управління: виробничими процесами; виробничими потужностями; матеріально-технічним забезпеченням; трудовими ресурсами; якістю продукції.

Операційна підсистема відповідає за оптимальне використання виробничих потужностей, наявність новітньої техніки та технології.

Її характеристиками можуть бути:

- рівень використання виробничих потужностей;
- стан та ефективність використання основних засобів;
- достатність сучасних основних засобів;
- витрати на придбання нових технологій.

Найчастіше операційну підсистему організації представляють як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: підсистеми планування і контролю, підсистеми переробки, підсистеми забезпечення.

Підсистема переробки здійснює перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати.

Підсистема забезпечення виконує функції ресурсного забезпечення переробної підсистеми.

Підсистема планування та контролю отримує від підсистеми переробки інформацію про її стан. Інформація надходить як із внутрішнього середовища (цілі, політика, персонал тощо), так із зовнішнього середовища (вимоги споживачів, стан конкуренції, відповідність технології тощо).

Метою управління операційною підсистемою є виробництво продукції вчасно та з мінімізацією витрат. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому оптимального рівня витрат сировини, матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

Кадрова підсистема.

Кадрова підсистема призначена для роботи з персоналом, об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Кадрова підсистема має бути:

- узгодженою із загальною стратегією розвитку підприємства, відповідати кадровій стратегії та кадровій політиці;

- достатньо гнучкою, з використанням сучасних підходів та технологій управління;

- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Кадрова підсистема організації має спрямовуватися на формування такого підходу до роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Серед важливих елементів кадрової підсистеми можна виділити:

- складову зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- складову навчання та розвитку, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- складову оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- складову добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для організації;

- складову трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Маркетингова підсистема.

З позиції системного підходу, *маркетингова підсистема* – це цілісна динамічна соціально-економічна підсистема, яка складається із сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації.

Елементами цієї підсистеми є:

- управління товарною політикою;
- управління товарним портфелем;
- управління ціновою політикою;
- управління збутовою політикою;
- управління маркетинговими комунікаціями;
- управління інноваціями у товарній та збутовій політиці.

Кожен з наведених елементів є важливим, від їх гармонійної взаємодії залежить ефективність управління маркетинговою підсистемою підприємства.

Основними завданнями маркетингової підсистеми в управлінні підприємством за сучасних умов господарювання є:

- 1) забезпечення оптимальних пропорцій між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту шляхом гнучкого реагування на його динаміку та маневрування наявними ресурсами;

2) формування системи договірних та ринкових відносин із всіма елементами та структурами виробництва і споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;

3) вплив на виробничий процес з метою стимулювання, поновлення та вдосконалення асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається;

4) пошук нових ринків, ринкових сегментів та збутових ніш, досягнення оптимального рівня соціально-економічної ефективності та результативності організації.

Інформаційна підсистема.

Основу інформаційної підсистеми менеджменту організації становлять:

- сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;
- комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації.

Характеристика інформаційної підсистеми здійснюється переважно в якісному вигляді за такими напрямками:

- достовірність інформації;
- наявність перешкод при її передачі;
- релевантність, тобто яка частина інформації відноситься до конкретної проблеми;
- інформаційні перевантаження менеджерів, чи навпаки, недостатність інформації для прийняття рішень;
- витрати на одержання інформації.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- аналіз інформаційної потреби та пошук можливих рішень для її задоволення;
- стратегічне планування інформаційної діяльності;
- налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах організації;
- контроль усього інформаційного процесу.

Рівень надійності інформаційної підсистеми залежить від таких чинників:

- складу та рівня надійності технічних засобів, їх в заємодії та надійної структури;
- складу та рівня надійності програмних засобів, їх можливостей і взаємозв'язку в структурі програмного забезпечення інформаційної підсистеми;
- раціонального розподілу задач, які розв'язуються підсистемою, між технічними засобами, програмним забезпеченням і персоналом, що обслуговує цю підсистему;
- рівня кваліфікації персоналу, організації робіт і рівня надійності дій персоналу інформаційної підсистеми;
- режимів, параметрів та організаційних форм експлуатації комплексу технічних засобів;

- ступеня використання методів і засобів технічної діагностики;
- реальних умов функціонування інформаційної підсистеми.

Ефективність інформаційної підсистеми визначається порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, дії та розвитку цієї підсистеми.

Логістична підсистема.

Підсистема логістики забезпечує інтеграцію всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

Логістична підсистема організації забезпечує потрібний набір послуг за максимально можливого зменшення витрат, зумовлених виконанням логістичних операцій. Через це логістична політика розробляється з урахуванням двох чинників – бажаного рівня логістичного сервісу і мінімальної величини логістичних витрат на його досягнення, а мета логістичної підсистеми менеджменту полягає у встановленні балансу між цими двома складовими, вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку.

Логістична підсистема може характеризуватись наступними показниками:

- кількість та якість постачальників;
- витрати на збереження матеріалів, комплектуючих та готової продукції (послуг);
- ритмічність поставок ресурсів;
- ефективність політики збуту.

Логістична підсистема підприємства об'єднує стадії закупівлі, виробництва і збуту у єдиний процес та включає: логістику ресурсного забезпечення, інтегровану та стратегічну логістику.

Ефективність логістичної підсистеми – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат.

З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості та вчасності обслуговування його замовлення. Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюга висуває підвищені вимоги і до системи оціночних показників, яка у даному випадку повинна забезпечувати інтегральну оцінку логістичних процесів.

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної підсистеми є:

- формування концепції економічної ефективності логістичної підсистеми на основі системного підходу;
- виявлення ефектоформуючих чинників;
- формування системи показників та кількісна оцінка економічної ефективності логістичної підсистеми;
- визначення та розподіл економічного ефекту між учасниками логістичного ланцюжка;
- виявлення і мобілізація резервів підвищення економічного ефекту

логістичної підсистеми.

Інноваційна підсистема.

В умовах ринкової економіки одним із способів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є реалізація інноваційних стратегій розвитку.

Основними цілями інноваційної підсистеми є:

- зниження собівартості готової продукції (послуг);
- зниження ціни готової продукції (послуг);
- підвищення якості готової продукції (послуг);
- створення нових видів продукції (послуг);
- розроблення нових або удосконалення існуючих технологій виробництва продукції (послуг);
- розроблення нових або удосконалення існуючих технологій управління.

Основними властивостями інноваційної підсистеми з позицій системного підходу є динамічність та адаптивність.

Динамічність виявляється в постійних змінах ролі і значення її елементів залежно від стану зовнішнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (його власників менеджерів, фахівців, працівників).

Адаптивність полягає в самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами інноваційної системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

Вхідні параметри інноваційної підсистеми – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні потоки. *Вихідні параметри* – це нові чи модернізовані високоефективні конкурентоспроможні процеси, продукти, послуги тощо. Результатами трансформації вхідних параметрів у вихідні є прибуток, зростання виробництва, освоєння нових ринків, нові знання працівників, соціальна відповідальність, ступінь задоволеності працівників та споживачів.

Характеристиками інноваційної підсистеми можуть бути:

- витрати на інноваційні процеси;
- проведення організаційних змін;
- наявність інноваційних технологій у функціях менеджменту;
- реалізація інноваційних програм та проєктів;
- форми і методи здійснення трансферу технологій.

Ефективність інноваційної підсистеми слід визначати за такими напрямками:

- економічний ефект, який проявляється через зниження трудомісткості, зменшення витрат, отримання (зростання) прибутку;

- науково-технічний ефект, який характеризується підвищенням науково-технічного та організаційного рівня виробництва; підвищенням рівня механізації та автоматизації; підвищенням конкурентоспроможності підприємства тощо;

- соціальний ефект, який характеризується покращенням умов праці; підвищенням кваліфікації працівників; зростанням доходів персоналу;

- екологічний ефект, який полягає у зменшенні негативних наслідків для навколишнього зменшення викидів, забезпеченні природоохоронності.

Інвестиційна підсистема.

Інвестиційна підсистема організації визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проєктів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій.

Основними функціями інвестиційної підсистеми є:

- розробка інвестиційної стратегії підприємства;
- управління формуванням інвестиційних ресурсів;
- оцінка ефективності альтернативних інвестиційних проєктів;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності;
- оцінка ризиків інвестиційної діяльності.

Інвестиційна підсистема організації характеризується певними особливостями:

1. Вона є головною формою забезпечення зростання операційної діяльності організації і по відношенню до її цілей і завдань носить підпорядкований характер. Інвестиційна діяльність підприємства покликана забезпечувати зростання його операційного прибутку в перспективному періоді за такими напрямками:

- шляхом забезпечення зростання операційних доходів (розширення обсягу реалізації за рахунок освоєння нових видів продукції (послуг); відкриття нових представництв та філій);

- шляхом забезпечення зниження операційних витрат (своєчасна заміна фізично та морально зношеного обладнання та устаткування; оновлення матеріально-технічної бази).

2. Обсяг інвестиційної діяльності підприємства є нерівномірним за окремими періодами. Циклічність масштабів цієї діяльності визначається низкою умов – необхідністю накопичення фінансових коштів, можливістю формування внутрішніх умов (вичерпання резервів підвищення продуктивності використання наявних оборотних активів).

3. Формування інвестиційного прибутку у віддаленій перспективі. Це означає, що між витратами інвестиційних ресурсів і отриманням інвестиційного прибутку проходить звичайно тривалий період часу, що характеризує довгостроковий характер цих витрат.

4. Інвестиційна діяльність формує самостійні види грошових потоків підприємства, які суттєво відрізняються в окремі періоди часу за своєю спрямованістю. Протягом окремих періодів сума негативного грошового

потокі по інвестиційній діяльності значно перевищує суму позитивного. На першому етапі завжди спостерігається лише відтік грошових коштів.

5. Інвестиційна діяльність характеризується наявністю ризику, рівень якого значно перевищує рівень операційного або комерційного ризику. Це пов'язано з тим, що у процесі інвестиційної діяльності ризик втрати капіталу має більшу ймовірність виникнення, ніж в процесі операційної діяльності. Для успішного вирішення проблем залучення та реалізації інвестицій потрібні, зокрема, надійні методи визначення економічної ефективності інвестиційних проєктів. При визначенні ефективності інвестиційної підсистеми найпоширенішими в економічній літературі є розрахунок економічного та соціального ефекту. Сутнісна характеристика економічної ефективності визначається вартісними показниками реалізації інвестиційних проєктів, тобто абсолютним розміром одержаного додаткового чистого доходу чи прибутку, або економію певних інвестиційних ресурсів, чи відносними показниками, які характеризують питому вагу ефекту в сумі авансованих ресурсів.

Найпоширенішими вимірниками соціального ефекту є скорочення тривалості робочого дня (тижня), збільшення кількості робочих місць, рівня зайнятості, поліпшення умов праці, які визначаються у порівнянні з витратами, спрямованими на досягнення цих результатів.

Екологічна підсистема.

Екологічна підсистема організації спрямована на реалізацію екологічного менеджменту – ініціативну та результативну діяльність, спрямовану на досягнення її власних екологічних цілей, проєктів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості.

Екологічна підсистема відповідає за екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками.

Основні цілі й відповідні критерії їх досягнення в екологічній підсистемі організації пов'язані з процесами постійного поліпшення. Послідовне з року в рік поліпшення має досягатися в усіх екологічно значущих аспектах діяльності організації.

Ефективна екологічна підсистема має забезпечити організації кредит довіри у відносинах з усіма стейкхолдерами.

Принципи екологічної підсистеми організації:

- опора на економічне мотивування;
- своєчасність розв'язання проблем;
- відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня;
- пріоритетність розв'язання екологічних проблем.

Завдання екологічної підсистеми:

- налагодження екологічно безпечних виробничих процесів (таких, що передбачають відсутність забруднювальних речовин, ефективність ресурсоспоживання, низькі показники енергоємності тощо);
- забезпечення екологічного сумісництва всіх підрозділів підприємства;

- досягнення оптимальних еколого-економічних співвідношень (мінімальна собівартість чи максимальний обсяг випуску продукції за найменших збитків для навколишнього середовища);
- попередження негативної антропогенної дії на природу в процесі виробництва, споживання чи утилізації продукції, яка виготовляється;
- перетворення екологічних обмежень на нові можливості зростання виробничої діяльності (утилізація відходів, упровадження маловідходних технологій тощо);
- оновлення продукції відповідно до соціальної відповідальності перед споживачами та створення привабливого іміджу;
- створення "зеленого" іміджу в очах громадськості (вибір постачальників з урахуванням їхнього ставлення до навколишнього середовища, передбачуваність щодо ресурсів, які постачаються та ін.);
- стимулювання природоохоронних ініціатив, що вивільняють додаткові фінансові засоби внаслідок зниження витрат (за рахунок зменшення обсягів споживання енергії, природних ресурсів, ліквідації відходів) та зростання доходів (за рахунок продажу поліпшених чи дорожчих "зелених" товарів та створення принципово нової продукції).

Плани екологічної підсистеми організації мають охоплювати такі заходи, спрямовані на поліпшення еколого-економічних показників виробництва:

- зниження ресурсоємності та енергоємності технологічних процесів;
- зниження токсичності сировини, що використовується;
- підвищення ефективності наявних та впровадження сучасних систем очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу та скидів стічних вод у водні об'єкти;
- утилізація й перероблення виробничих відходів;
- організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище;
- впровадження сучасних "екологічно чистих" технологій і технологічного обладнання.

Таким чином, вищезазначений склад системи менеджменту організації дає можливість оцінити її за системним підходом, а також побудувати оптимально, з точки зору ефективності.

1.7. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах

Планування – це загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, використовуючи необхідні ресурси для досягнення мети організації.

Планування – це вибір найкращої альтернативи поточного та перспективного розвитку об'єкту управління, яка повинна відповідати його інтересам, можливостям, ресурсам, бути розрахованою на певний період часу і визначати осіб, які відповідають за виконання плану.

Планування повинно бути гнучким і здатним до адаптації, постійних змін зовнішнього середовища і самого об'єкту управління.

Об'єктом планової роботи може бути будь-яка діяльність, яка спрямована на досягнення цілей організації. Здійснюючи свою діяльність, кожна організація зобов'язана мати чітке уявлення про потреби в матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсах, знати джерела їх отримання, вміти розраховувати ефективність використання засобів виробництва, володіти інформацією про стан цільових ринків, становище конкурентів і про власні можливості та перспективи. Таке цілеспрямоване й ефективне управління організацією з боку менеджерів ґрунтується на плануванні.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання: Де організація знаходиться у даний момент? Чого організація прагне досягти? Як саме організація досягне бажаного стану?

Планування передбачає визначення майбутнього стану організації, конкретизації її цілей, шляхів і засобів їх досягнення, термінів і послідовності їх реалізації.

Основне завдання планування діяльності організації полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку. Процес планування дозволяє запропонувати початковий варіант рішення, отримати коригуючий зворотний зв'язок і надати орієнтири для менеджерів, які здатні забезпечити досягнення встановлених результатів.

Планування забезпечує координацію зусиль і є орієнтиром як для менеджерів, так і для працівників. Коли працівники розуміють, куди організація рухається і що мають зробити для досягнення її цілей, вони координують власну та групову діяльність. З іншого боку, відсутність планування може спричинити протилежні тенденції діяльності різних структурних елементів організації, що заважатиме її ефективному рухові до досягнення мети.

Спонукаючи менеджерів дивитися вперед, передбачати зміни, враховувати їх наслідки та реагувати належним чином, планування зменшує невизначеність та допомагає з'ясувати послідовність і наслідки дій, до яких мають вдатися менеджери, щоб відреагувати на зміни. Отже, планування – це саме те, чого потребують менеджери в хаотичному та мінливому середовищі функціонування організації. Крім того, планування зменшує дублювання функцій, допомагає виявити потенційну можливість перевитрат і надлишок ресурсів.

Планування базується на низці принципів, що встановлюють загальні правила проєктування і реалізації цієї функції управлінської діяльності.

Принцип послідовності планів (стратегічних, поточних, тактичних і оперативних) передбачає, що склад поточних планів повинен повторювати основні розділи стратегічних планів, але з більшою кількістю показників.

Принцип системності означає узгодження всіх планів, які розробляються в організації. Реальне втілення цей принцип знаходить на етапі складання планів. Стратегічні плани містять показники, що характеризують можливість

організації, тактичні плани – засоби реалізації цих можливостей, оперативні плани – правила використання можливостей.

Принцип систематичності планування демонструє процес систематичної розробки стратегії, відповідної зміни тактичних планів і постійне корегування оперативних планів. Він пов'язаний зі складністю відповідного виду діяльності та необхідністю забезпечення зворотного зв'язку.

Принцип соціальної орієнтації планів передбачає вирішення, поряд з технічними й економічними проблемами, проблем забезпечення економічності, ергономічності, безпеки товарів, що випускаються, а також соціального розвитку колективу.

Принцип економічної обґрунтованості планів є базовим принципом планування і реалізується через вибір варіанту планових показників після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації тощо.

Принцип узгодженості плану з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту забезпечується аналізом динаміки чинників зовнішнього середовища і дослідженням впливу цих чинників на планові показники.

Принцип варіативності плану пов'язаний з розробкою альтернативних варіантів досягнення мети і вибору оптимального варіанта, що забезпечує досягнення цілей орг організації з найменшими витратами на її розробку і реалізацію.

Принцип збалансованості плану забезпечується узгодженістю показників за ієрархією, балансом надходження і розподілу ресурсів, потреб у ресурсах з можливостями організації.

Використовувати на практиці всі названі принципи планування дуже складно, тому їх кількість визначається особливостями операційної діяльності організації, її становищем і стійкістю на ринку.

Планування класифікується за багатьма критеріями.

Залежно від змісту, мети і завдань у складі функції планування розрізняють *стратегічне, тактичне та оперативне планування*. Кожен вид планування має відповідні цілі, які відображають його роль в процесі управління.

Стратегічне планування пов'язане з визначенням стратегії діяльності організації як комплексного плану її перспективного розвитку. В процесі здійснення стратегічного планування відбувається розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, усвідомлення організаційних цілей.

Тактичне планування охоплює середньострокові терміни і є більш деталізованим. Відповідно до кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт та терміни їх виконання, результатом чого є розробка тактичних дій і загальної господарської політики організації.

Оперативне планування є короткостроковим, має вузьку сферу застосування. В процесі оперативного планування розробляються процедури і правила.

Стратегічне планування – це процес формування місії і цілей організації,

вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Першим етапом стратегічного планування для діючої організації є оцінювання менеджерами поточного становища організації, аналіз її місії, цілей розвитку та діючої стратегії.

На другому етапі, для того щоб ідентифікувати чинники, що впливають на становище організації, проводять аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, у результаті якого може виникнути необхідність щодо корегування місії, цілей, стратегії на різних організаційних рівнях.

На третьому етапі здійснюється оцінка діючої стратегії організації.

На четвертому етапі важливим є пропонування заходів щодо удосконалення діючої стратегії.

На п'ятому етапі здійснюється корегування заходів та показників тактичного та оперативного планування (тактики, політик, процедур і правил).

Стратегічне планування для нової організації або планування нової стратегії для діючої організації здійснюється за таким алгоритмом:

1. Розробляється місія організації.
2. Виходячи з місії, розробляються стратегічні орієнтири або напрямки діяльності (ці орієнтири часто називають якісними цілями).
3. Проводиться оцінка та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
4. Визначаються стратегічні альтернативи.
5. Здійснюється вибір оптимальної стратегії для організації.
6. Здійснюється розробка тактичного і оперативного планів реалізації визначеної стратегії (*формулюються тактики, політики, процедури і правила*).

Тактичне планування діяльності будь-якої організації істотно відрізняється від розробки стратегічних планів.

Існують три аспекти такої відмінності:

- 1) часовий – полягає в тому, що стратегічне планування пов'язане із рішеннями, наслідки яких будуть позначатися на діяльності організації протягом тривалого періоду і їх важко виправляти;
- 2) за охопленням сфер впливу – полягає в тому, що стратегічне планування чинить глибший і ширший вплив на діяльність організації, а тактичне планування є вузько спрямованим;
- 3) сутнісно-змістовний – полягає в тому, що стратегічні плани окреслюють місію та цілі діяльності організації, а також вказують засоби їх досягнення.

Значна кількість науковців відносять оперативне планування до складу тактичного планування, фактично об'єднуючи середньострокове і короткострокове планування.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного планування. *Основним завданням тактичного планування* є втілення стратегії у конкретні проєкти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку тощо). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та

джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проєктів.

Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

Тактичне планування враховує поточну внутрішню і зовнішню ситуацію, передбачає необхідні та можливі заходи для того, щоб їх реалізація забезпечила успіх сьогодні та сприяла досягненню стратегічних цілей та завдань.

Тактичне планування можна розглядати як засіб реалізації стратегії підприємства, інструмент забезпечення взаємозв'язків цілей з можливостями організації, визначення послідовності і способів ефективного їх досягнення, чіткого розподілу завдань між кожним функціональним і лінійним підрозділом підприємства, обумовлення їх місця та ролі в досягненні загальних цілей.

Тактичне планування здійснюється шляхом детальної розробки тактичних і оперативних планів для підприємства в цілому і для його окремих підрозділів. Найбільш важливими ланками оперативного плану служать календарні плани, що представляють собою детальну конкретизацію завдань, поставлених стратегічними планами. Оперативне планування створює можливість (виконує функції) координації, повсякденного контролю і регулювання з боку керівництва ходу виконання стратегічного плану.

Тактичне планування визначає усю сукупність практичних засобів, які необхідні для здійснення поставлених цілей. Отже, завжди існує певна умовність у визначенні часових параметрів планування, щодо коротко-, середньо- та довгострокових планів, є їх значення, але у практиці господарювання і планування термін 1 рік є найбільш прийнятним для короткострокових планів, декілька років (від 1-го до 3-х років) для середньострокових планів, термін більший за 3 роки відноситься до довгострокових планів. Є наукові та практичні підходи, в яких середньострокові плани мають горизонт планування до 5-ти років, довгострокові розробляються на термін, більший за 5 років. Необхідно відмітити, що терміни планування у часи швидких, складних, кардинальних змін у зовнішньому середовищі, зазнали суттєвих змін. Сучасним організаціям необхідно частіше переглядати стратегічні цілі та стратегії за таких умов; відповідно існуватиме необхідність корегування тактичних та оперативних планів.

Тактичне планування – це процес, за допомогою якого на підставі загальних цілей встановлюються конкретні цілі для компанії. У тактичному плануванні повинні бути включені всі інструкції та процеси, яких необхідно дотримуватися для досягнення цілей. Виконання планування цього типу дозволяє оптимізувати роботу працівників, отримуючи в якості основного результату збільшення продуктивності праці. Необхідно вказати всі ті інструменти, якими повинен користуватися кожен працівник для здійснення кожного із встановлених процесів.

Тактичне планування застосовується на всіх рівнях організації, оскільки

воно складається з конкретних дій для дотримання загальної стратегії цієї організації.

Як здійснити тактичне планування, наприклад, для відділу компанії?

Для того, щоб здійснити успішне тактичне планування, необхідно виконати наступні кроки:

Аналіз: Необхідно знати, якими є загальні цілі компанії.

Цілі: Як тільки загальні цілі будуть відомі, необхідно розробити конкретні цілі для відділу.

Процедури: Після того, як цілі, яких потрібно досягти, будуть встановлені, потрібно буде спланувати, як вони будуть досягнуті та які дії необхідно здійснити для їх досягнення.

Ресурси: Відповідно до алгоритму тактичного планування, важливо врахувати та мобілізувати ресурси, необхідні для досягнення цілей.

Інформація: Усі працівники відділу повинні бути поінформовані про зміст тактичного планування та переваги досягнення встановлених цілей.

Оцінка і контроль: Визначаються показники, за допомогою яких будуть здійснюватися оцінка і контроль за досягненням конкретних цілей відділу, а також визначатися їх відповідність стратегічним цілям компанії.

ТЕМА 2.

ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

2.1. Сутність поняття «організація».

2.2. Організація як відкрита система: взаємозв'язок внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища.

2.3. Підприємство як суб'єкт господарювання.

2.4. Класифікація організацій і підприємств.

2.1. Сутність поняття «організація»

Організація створюється для вирішення певного кола завдань і досягнення певних цілей. Цілі організації задаються ззовні або виробляються всередині неї, з урахуванням цих цілей обираються форма і будова організації. Люди об'єднуються в організації тому, що цілі, які вони ставлять перед собою, і які важливі для кожного з них, не можуть бути досягнуті ними порізно. Тільки інтеграція цілей окремих членів організації дозволить досягти цілей самої організації.

Узявши за основу визначення Ч. Барнарда, одного із класиків менеджменту 30-40 рр. XX століття, який дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та складових її елементів, виділив суб'єктивні та об'єктивні аспекти влади керівників, визначимо зміст організації як об'єкта управління.

Організація – це об'єднана на основі певних правил і процедур група осіб,

діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей.

Організація – це систематизоване свідоме об'єднання дій людей, що переслідують досягнення визначених цілей.

Складові організації:

- люди, що входять до організації;
- завдання, для вирішення яких створена організація;
- управління, що формує, мобілізує і надає руху потенціалу організації для вирішення поставлених завдань.

За вітчизняним законодавством організації, які володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називаються *підприємствами*. *Підприємству* у певній мірі властиві характерні риси організації як соціально-економічної системи, а отже логічним є розуміння підприємства як синоніму організації.

Для того, щоб організація утворилася і досягла поставлених цілей вона повинна відповідати наступним вимогам:

- наявність не менше двох осіб;
- наявність не менше однієї суспільно-корисної цілі;
- наявність осіб, які свідомо працюють разом та здатність працюючих досягти поставлених цілей;
- наявність формальної структури владних відносин, ієрархії, що характеризується певною складністю.

Приблизно до 60-х рр. XX століття проблеми організації вирішувалися тільки з точки зору закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту та інші, що виходять за межі внутрішньої організації і визначають зовнішнє для підприємства середовище, практично не розглядалися. З розвитком ринку уявлення про організацію змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати підприємство як відкриту систему у єдності всіх складових частин та елементів, що сприймають зміни у зовнішньому середовищі і реагують на них.

У 70-ті рр. XX ст. формується методологічний апарат для вивчення впливу зовнішнього середовища на підприємство з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем». Останніми десятиліттями управлінський підхід до підприємства змінився і почав розглядати організацію як соціально- економічний організм, що утворює складний комплекс різноманітних відносин. Таким чином, організацією можна розглядати як сукупність підсистем, що підпорядковані або взаємно пов'язані між собою.

2.2. Організація як відкрита система:

взаємозв'язок внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних,

взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових. Всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Організація, як відкрита система має наступні властивості:

- цілісність (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібність (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежність (можливе відокремлення підсистеми);
- спеціалізованість (здатність виконувати певні роботи);
- централізованість (одна із складових стає домінуючою);
- зростання (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічність розвитку; рівновага; непередбачуваність причин

можливих змін.

Загальними характеристиками організацій як відкритих систем є:

- наявність ресурсів, які в процесі виробничої діяльності перетворюються у «виходи» організації, тобто формують основні результати її діяльності;
- наявність спільних цілей та спільна діяльність персоналу організації;
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та залежність організації від зовнішнього середовища;
- наявність вертикального та горизонтального розподілу праці;
- структуризація функціональних підрозділів та координація спільної діяльності;
- необхідність системного управління організацією.

Будь-яка організація, не залежно від її конкретного призначення, може бути описана за допомогою низки параметрів, серед яких головними є: мета організації, її організаційна структура, зовнішнє і внутрішнє середовище, сукупність ресурсів, нормативна і правова основа, специфіка процесу функціонування, система соціальних та економічних відносин, організаційна культура.

Дещо спрощено організацію як систему можна описати наступним чином. Організація отримує з зовнішнього середовища інформацію, матеріальні, трудові, фінансові, енергетичні та інші види ресурсів. Ці елементи мають назву «входи». У процесі перетворення ці входи перетворюються на підприємстві у продукцію або послуги та стають виходами організації. Якщо управління організацією ефективне, то в процесі перетворення формується додана вартість. За цих умов збільшується обсяг продажу, зростають прибуток, задоволення власників та працівників організації результатами своєї праці.

Однією з важливих особливостей організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та суттєва залежність від останнього, що проявляється у необхідності одержання ресурсів для свого функціонування і розширення кола споживачів, що використовують результати діяльності організації. Організація не може залишатися ізольованою, їй необхідно взаємодіяти з іншими системами (суспільними організаціями, постачальниками,

замовниками, державними органами управління, профспілками тощо) для забезпечення належних умов існування та розвитку.

Ключові чинники успіху організації знаходяться в двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує усі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Найважливіша характеристика організації – її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не здатна існувати сама по собі. Отже, організації повністю залежать від зовнішнього середовища, тобто від ресурсів, споживачів і тих результатів, яких вони намагаються досягти.

Зовнішнє середовище визначається як сукупність змінних, що знаходяться за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту.

Зовнішнє середовище організації досліджується для визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей та завдань організації.

Особливими властивостями зовнішнього середовища є: складність; мінливість; взаємозалежність та взаємозв'язок чинників; невизначеність; інформаційна обмеженість.

Зовнішнє середовище складається із середовища прямого і непрямого впливу (мікро- і макросередовища). Його чинники впливають на все, що відбувається всередині організації.

Середовище прямого впливу на організацію утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти.

Середовище непрямого впливу охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші чинники, що впливають на організації опосередковано. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності. Дослідження цієї складової зовнішнього середовища передбачає аналіз міжнародних чинників, політичних процесів у країні, стану економіки, рівня науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, соціально-культурних чинників, стану навколишнього середовища тощо. Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають його рухливість. Для успішного розвитку організації потрібно вміти своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, вони поділяються на регульовані й неконтрольовані – їх треба враховувати.

Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і персонал.

Ціль – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані.

Структура організації – кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі.

Завдання – запропонована робота, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін.

Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги.

Персонал – найважливіша внутрішня змінна. Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей, менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Усі внутрішні змінні чинники діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягати цілей організації.

Отже, *внутрішнє середовище організації* – це модель взаємозв'язку цілей, структури, завдань, технології і персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості і потенціал, на який може розраховувати організація задля досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище організації аналізується за такими напрямками:

- відповідність наявної організаційної структури цілям та завданням організації;

- кадровий потенціал організації;

- стан операційної діяльності організації (ступінь використання виробничих потужностей, продуктивність, трудомісткість, ефективність використання основних та оборотних фондів, асортиментний ряд та якість продукції (послуг) та інше);

- стан маркетингової діяльності на підприємстві;

- стан та рівень інвестиційно-інноваційної діяльності;

- фінансовий стан організації;

- рівень організаційної та корпоративної культури;

- рівень конкурентоспроможності та основні конкурентні переваги організації.

Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати і укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись.

Управління організацією як складною системою передбачає, що керівник має розглядати її як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать: люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і щільно взаємозв'язані із зовнішнім середовищем.

2.3. Підприємство як суб'єкт господарювання

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються підприємствами.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво товарів і послуг, здійснює науково-дослідницьку, комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих чинників виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Підприємство, як об'єкт управління, розглядається не просто як соціальна система, складена із взаємодіючих елементів та підсистем, а також як активна система, що має взаємозв'язки з зовнішнім середовищем і не тільки може впливати на його складові, але й знаходиться в безпосередній залежності від нього.

Характерними ознаками підприємства є:

по-перше – проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

по-друге – наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

Підприємство в умовах ринку є незалежною, автономною господарюючою одиницею, діяльність якої передбачає свободу власників підприємства в розподілі та використанні отриманого прибутку, розпорядженні власним майном та капіталом.

Підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:

– планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

– здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод

(контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

- реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод із споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств тощо;

- самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

- визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці і випуску продукції;

- обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер і умови використання своїх вільних грошових коштів;

- при наявності відповідної ліцензії здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

- проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

- визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Функціонування підприємства на ринку пов'язане з певними обмеженнями, які визначають можливість та ефективність його господарсько-фінансової діяльності.

Діяльність будь-якого підприємства в ринкових відносинах підпорядкована реалізації основної виробничої функції – створенню максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб суспільства за найменших витрат виробництва. Для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи в кожній специфічні функції.

Виробнича функція підприємства пов'язана із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами та їх використанням, впровадженням новітніх технологій, раціоналізацією виробничих процесів і винахідництвом.

Економічна функція підприємства включає в себе: управління процесами виробництва та збуту товарів, укладання контрактів, найм працівників і раціональна організація їхньої праці, розподіл доходів (заробітної плати та прибутку), розрахунок економічної ефективності, ціноутворення, вивчення ринку.

Соціальна функція підприємства покликана забезпечити: поліпшення умов праці, відпочинку співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та пільг працівникам і членам їхніх сімей, благодійна діяльність.

Якщо підприємство бере участь у міжнародному обміні товарів, спільному з іноземними партнерами виробництві, будівництві, науково-технічному співробітництві, то воно виконує ще й *зовнішньоекономічну функцію*.

Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати таким підприємствам дотації, інші пільги.

Головними ознаками підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності є:

- майнова, економічна, господарська, організаційно-правова відокремленість як наявність меж та замкнутість внутрішніх процесів;
- наявність внутрішнього центру, який координує діяльність учасників та забезпечує єдність дій підрозділів;
- здійснення господарської діяльності (виробництво продукції, надання послуг, здійснення робіт тощо), спрямованої на задоволення суспільних та індивідуальних потреб;
- самостійність: у межах чинного законодавства підприємство самостійно приймає рішення, здійснює підприємницьку діяльність, приймає на себе ризики та несе відповідальність за її результати;
- підприємництво – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку;
- мета – об'єднує та згуртовує учасників, наділяє змістом їх діяльність;
- наявність економічних ресурсів – природних, трудових, капітальних, підприємницьких здібностей, необхідних знань, технологій;
- економічність – наявність прибутковості як результату господарської діяльності підприємства.

В умовах ринку *підприємство як юридична особа* створюється та розвивається лише за умов:

- чітко визначеного виду підприємницької діяльності та цілей її реалізації;
- визначення його форми власності та організаційно-правової форми;
- необхідної законодавчої реєстрації, наявності організаційно-правових документів, затвердженого статуту або установчої угоди, а також у певних випадках ліцензій на право здійснювати окремі види діяльності;
- чіткого найменування, наявності печатки та розрахункового рахунку в банку;
- створення команди однодумців, які поділяють участь його створення та розвитку;

- формування певного асортименту продукції відповідно до означеного статутом виду господарської діяльності;
- обґрунтування його виробничої програми та потужності;
- дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища;
- вивчення та дотримання нормативної бази державного регулювання підприємницької діяльності, податкової політики;
- дослідження програм підтримки підприємництва;
- дотримання права вступати в господарські стосунки з іншими юридичними і фізичними суб'єктами;
- повної майнової відповідальності перед контрагентами в межах власного майна;
- належного бухгалтерського обліку необхідних ресурсів, складання балансу за звітні періоди з чітким визначенням прибутків і збитків.

Відтак, підприємство є об'єктом права, юридичною особою, з певним майновим комплексом, який охоплює матеріальні і нематеріальні елементи.

До складу матеріально-грошових елементів підприємства належать:

- приміщення – виробничі будівлі, адміністративні приміщення, магазини;
- товари – сировина, матеріали, паливо, енергія, напівфабрикати, готові вироби;
- готівкові грошові кошти – касова готівка та грошові засоби на банківських рахунках;
- права промислової власності, як-то права на винаходи, промислові зразки, товарні знаки, ноу-хау, брендові назви тощо;
- придбані авторські, ліцензійні, орендні та інші права;
- грошові вимоги, борги, отримані позики та кредити.

До нематеріальних елементів відносяться постійні ділові зв'язки, пропозиція на ринку, клієнтура, набута репутація, які інтегруються в поняття «гудвілл» («goodwill»).

2.4. Класифікація організацій і підприємств

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації (табл. 2.1).

Поділ організацій на формальні та неформальні є одним з основних. Всі організації, які розглядаються під час вивчення дисципліни «Менеджмент організацій», є формальними. Але, необхідно відмітити, що під час своєї діяльності вони можуть взаємодіяти з неформальними організаціями; за потребою можуть створювати свою неформальну організацію. Саме тому, важливим є розуміння особливостей управління неформальними організаціями.

Класифікація організацій

№ з/п	Критерії	Види організацій
1	2	3
1.	за способом і метою утворення (за критерієм формалізації)	формальні організації мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру та зв'язки; також визначаються як групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо;
		неформальні організації функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури; визначаються також як групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, мистецтва тощо.
2.	за особливостями створення	ділові – такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати, вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами);
		громадські (ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою);
		асоціативні організації (побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – це сім'я, коло друзів і знайомих, студентські колективи, неформальні групи і об'єднання)
3.	за характером діяльності	технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг);
		програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми);
		непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо)
4.	за шляхами створення	штучні організації: проєктуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні;
		природні організації виникають без попереднього проєктування та інших наперед визначених дій, наприклад, волонтерські організації

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
5.	за типом завдань, що вирішуються	економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
6.	за формою результату	комерційні (орієнтуються на прибуток); некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
7.	за кількістю цілей	прості організації (мають одну ціль); складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей)
8.	за характером адаптації до змін	організації, що характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях; організації, що характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій

Управління неформальними організаціями включає:

- визначення існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації;
- вміння вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи;
- вплив на діяльність неформальної групи шляхом застосування загальних методів менеджменту;
- оцінювання кожного рішення з позиції забезпечення якості взаємодії управлінців з неформальною групою;
- залучення лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
- здійснення оперативного забезпечення працівників точною інформацією з метою запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група (організація).

У сучасних формальних організаціях функціонують *формальні і неформальні групи*. До формальних відносяться такі типи груп:

- групи керівників (президент компанії та віце-президент; директор магазину і завідувачі відділами тощо);
- цільові виробничі (господарські) групи (особи, які виконують одне завдання: групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, економістів, маркетологів, дизайнерів);
- комітети (група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання – це можуть бути ради, комісії, збори, команди, товариства тощо).

Основні особливості неформальних груп:

– застосування соціального контролю, який здійснюється через встановлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстоких санкцій, відчуження тощо;

– опір змінам, який виникає у зв'язку із загрозою існуванню неформальних груп;

– наявність неформальних лідерів, які посідають таке ж становище, що й лідери формальних груп.

Ефективне управління сучасними організаціями залежить від розуміння ролей та значення формальних і неформальних груп.

Група (колектив) – дві або більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Між формальними та неформальними групами визначають такі відмінності:

– формальні групи створюються продумано, за планом, а неформальні спонтанно;

– структура формальних груп формується свідомо, неформальних – унаслідок соціальної взаємодії;

– до формальної групи вступають з метою реалізації цілей організації, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної – для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні;

– формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, неформальна – внаслідок зацікавленості, симпатії тощо.

Класифікація підприємств має схожі та відмінні від класифікації організацій ознаки та види (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація підприємств

Класифікаційна ознака	Види підприємств
1	2
залежно від розміру іноземних інвестицій у статутному капіталі	– іноземні підприємства (100% статутного капіталу складається з іноземних інвестицій); – підприємства з іноземними інвестиціями (мінімум 10% іноземних інвестицій у складі статутного капіталу)
за формою власності на майно	– приватні; – підприємства колективної власності; – комунальні; – державні; – підприємства зі змішаною формою власності; – спільні підприємства

1	2
залежно від формування статутного капіталу та способу заснування (утворення)	– корпоративні; – унітарні (утворюються єдиним засновником)
за сектором економіки	– підприємства державного сектора економіки; – підприємства комунального сектора економіки; – підприємства приватного сектора економіки
за розміром (для України)	– мікропідприємство (кількість працівників не перевищує 10 осіб, а обсяг валового доходу — менше 2 млн. євро) – мале підприємство (кількість працівників не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу — менше 10 млн. євро) – середнє підприємство (кількість працівників не перевищує 250 осіб, а обсяг валового доходу — менше 50 млн. євро) – велике підприємство (кількість працівників більше 250 осіб, а обсяг валового доходу — більше 50 млн. євро)
залежно від організаційно-правової форми	– господарські товариства (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, командитне товариство, повне товариство); – об'єднання підприємств (асоціація, концерн, консорціум, корпорація, холдинг, промислово-фінансова група)
за метою діяльності	– комерційні; – некомерційні
за видом діяльності	– сільськогосподарська, видобувна, переробна, виробнича, фінансова, посередницька, страхова, надання послуг (сервісне підприємство)
за сферою суспільного виробництва	– матеріального виробництва (виробництва матеріальних благ); – матеріальних послуг (зв'язок, транспорт, торгівля); – нематеріального виробництва (послуги ЖКГ, освіти, культури, охорони здоров'я, туризму тощо)

1	2
за призначенням готової продукції	– виробники засобів виробництва (технологій, машин, механізмів, обладнання, транспорту); – виробники предметів споживання (продуктів харчування, одягу, медикаментів тощо)
за ознакою технологічної оснащеності	– з неперервним процесом виробництва; – з перервним процесом виробництва; – з домінуванням механічних процесів виробництва; – з домінуванням хімічних процесів процесом виробництва
залежно від часу господарської діяльності впродовж року	– підприємства сезонної діяльності; – підприємства, які діють впродовж року
за національною ознакою	– міжнародні; національні; іноземні; спільні (змішані); багатонаціональні (транснаціональні); офшорні
за формою організації	– одноосібні; – партнерські (товариства, корпорації); – бюджетні підприємства; – змішані
за технологічною (територіальною) цілісністю та підпорядкуванням	– головні (материнські); – дочірні; – філії

ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Етапи розвитку теорії організації.

3.2. Життєвий цикл діяльності організації.

3.3. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

3.4. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.

3.1. Етапи розвитку теорії організації

Приблизно до 1960-х років проблеми організації розв'язувалися тільки з погляду закритих систем. З часом уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Теорія організації починає розглядати організацію як *відкриту систему*, яка динамічно сприймає зміни в зовнішньому середовищі і реагує на

них. У 70-ті роки ХХ ст. формується підхід для вивчення впливу зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем.

Еволюція поглядів на сутність організації відбувалась у напрямі від раціонального до соціального. Раціональне мислення передбачало зрозумілість перспектив розвитку організації та те, що її цілі чітко й однозначно визначені.

Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні та виборі цілей, ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства і т. ін. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації виражають характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, які приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом розв'язання аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій зазначених підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення).

Перший етап у теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід зорієнтований на організаційні та технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930 – 1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960 – 1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок уперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, й одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду зробили Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Четвертий етап, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На цьому етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в межах відкритих систем. Одним із фундаторів сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Сучасна теорія організації розвивається у таких напрямках:

- ситуативний підхід до розгляду проблем організації,
- екологічний підхід;
- підхід організаційного навчання.

Також важливою в сучасних дослідженнях є теорія інститутів і інституціональних змін (Дуглас Норт та ін.). Крім того, особлива увага приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до людей (працівників) як до найважливішого ресурсу, до капіталу, а не як до

елементу витрат виробництва, стає чи не центральним постулатом теорії організацій.

3.2. Життєвий цикл діяльності організації

Розвиток організації знаходить відбиток у «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації – це періоди її життя у межах однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Отже, періоди, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

У загальноприйнятій управлінській термінології та у визначеннях багатьох авторів зустрічається твердження, що *життєвий цикл організації* – це період від створення до ліквідації організації. Однак, це суперечить думці про перехід організації після проходження всіх стадій життєвого циклу до нового етапу розвитку – відродження та продовження життєдіяльності.

Поняття *життєвий цикл організації* слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. *Життєвий цикл організації* – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого її цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому, життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів організації. У свою чергу, *стадії життєвих циклів організації* – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- 1) напрям та інтенсивність розвитку;
- 2) стратегічні та тактичні цілі;
- 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу;
- 4) конфігурація організаційного механізму.

Незважаючи на особливості та унікальність кожної організації, певний період її існування можна розбити на основні етапи (стадії), через які вона проходить.

Існують певні розбіжності щодо кількості стадій життєвого циклу підприємства, їх назв і характеристик. Наприклад, деякі автори пропонували моделі з трьох стадій, інші вважають, що стадій має бути чотири, є моделі, що містять п'ять, сім, десять стадій. На сьогодні існує безліч концепцій, котрі описують життєвий цикл підприємства. Водночас головна ідея полягає в тому, що в сучасних організаціях можна виділити низку послідовних етапів їх еволюції, кожен з яких має свої специфічні риси (з позицій чисельності працівників, задіяних технологій, управлінської структури, домінуючої культури тощо) і вимагає відповідних методів управління.

Д. Ліппіт, В.Шмідт визначають 3 стадії життєвого циклу:

- народження (особистий контроль; влада сконцентрована в однієї

особи);

- юність (командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні стабільності);
- зрілість (акцент на адаптації; подальше зростання).

Коли у складі життєвого циклу організації визначаються чотири етапи (стадії), то це:

- зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності);
- зростання (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку);
- „пік” діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту);
- спад (згорання діяльності та переорієнтація).

Для того, щоб організація успішно справлялася з проблемами, що виникають, керівництву необхідно вміти передбачати загрози, що чекають організацію у процесі її становлення і розвитку. Сучасні менеджери повинні вміти розробляти стратегії виживання і розвитку, планувати необхідні «проактивні» (попереджувальні) дії та кроки, контролювати зміни і розуміти, що необхідно зробити для ефективного запровадження тих чи інших організаційно-управлінських нововведень. Керівники повинні також усвідомлювати важливість самих працівників та їхніх потреб, як для успішної організації повсякденної роботи, так і у моменти втілення змін у діяльності. Тому винятково важливим є розгляд основних етапів життєвого циклу організації та особливостей менеджменту у кожному з них.

До основних стадій, які проходить організація у період свого життя, більшість авторів відносять такі: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язано з необхідністю задоволення інтересів споживачів, з пошуком і займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії – виживання, що вимагає від керівництва таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, шалена працездатність тощо. Організація знаходиться у стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі організації є ще нечіткими, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

На цій стадії акцент робиться на ідеях і можливостях, якими володіє організація, що потребує розподілу обов'язків пропорційно ризикам, які супроводжують початок життя організації. Типова помилка власників компанії на цьому етапі – зосередження уваги лише на поверненні інвестицій.

Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме у цей період відбувається несумісне у порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії новостворені організації можуть потерпіти крах через недосвідченість і некомпетентність менеджерів. Комунікації і структура у такій організації залишаються неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток контактів і демонструють високі зобов'язання.

Основним завданням компанії у цей період є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається підвищенню

конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – зростаючий успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою односторонців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування і прогнозування.

Основними характеристиками цього періоду є: швидке розширення, стійкий розвиток, підвищення іміджу, створення репутації, стійка форма організації, зростання через креативність та директивне керівництво.

Головна мета організації у цей період – забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що змушує менеджерів вдаватися до кількісних оцінок можливих втрат внаслідок дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями. Типовою помилкою цього періоду є самовпевненість власників у постійному зростанні та недостатня увага до проблем, що виникають.

Зрілість – розвиток організації на цій стадії здійснюється у площині збалансованого зростання на базі стійкої структури і ефективного управління. Для цього періоду характерним є: стабільність у діяльності, фінансова стійкість, володіння власною ринковою нішею. У цей період, як правило, керівник організації задоволений структурою системи управління, що знижує його інтерес стосовно адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення і децентралізації в прийнятті управлінських рішень. Таким чином, зрілість організації пов'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, однак саме у цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна і остаточна.

Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації. У *період проміжної зрілості* відбувається збалансоване зростання, а *остаточна зрілість* – це період формування індивідуальності та іміджу організації.

Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації відчуття завершеності і відсутності необхідності рухатися вперед.

Стадія *старіння* характеризується верховенством бюрократії на всіх етапах управління, а часто – і загибеллю нових ідей у громіздких структурах управління. Відбувається звуження ринкової ніші, недовантаження виробничих потужностей, інертність структури. Старіюча організація замість прийняття ризиків активно уникає їх. Гнучкість організації упевнено знижується. Спроможність досягати результатів також низька. Метою стає короткострокова і мало ризикова діяльність. Безнадійне падіння частки ринку, продажів і прибутків веде організацію у процес старіння. Головним завданням організації у цей період є боротьба за виживання і збереження ринкової частки.

На стадії відродження в організацію приходить нова команда

менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний кардинально змінити усю структуру управління. Головна мета у цей період – поживлення діяльності організації. У цей період формуються передумови майбутнього організації та визначаються напрями організаційних змін.

3.3. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації

Основні характеристики та особливості менеджменту на кожному з етапів життєвого циклу організації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристики та особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації

Етап життєво- го циклу	Характерні особливості менеджменту	Основні завдання	Типові помилки
1	2	3	4
Наро- дження	- наявність оригінальної ідеї; - формування місії, цілей та завдань організації; - наявність команди ентузіастів односторонців; - перспектива виробництва та збуту продукції (послуг); - гнучкість структури та функціональних обов'язків; - прості організаційні та комунікаційні зв'язки	- максимальне використання можливостей організації; - адекватна оцінка ризиків; - визначення та завоювання власної ринкової ніші	зосередження уваги власників лише на поверненні інвестицій
Дитинст- во	- мобільність та гнучкість організації; - зростання організації не завжди сумісне з управлінським потенціалом; - недостатня компетенція бюрократів; - незначний управлінський персонал; - значна залежність від ринкової кон'юнктури; - невідповідність мотивації та навантажень	- забезпечення бурхливого зростання; - швидке опанування нових видів діяльності; - забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг)	надмірний фанатизм лідера та його невміння йти на компроміс

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Юність	- швидке розширення та стійкий розвиток організації; - диференціація та делегування функцій і повноважень; - створення іміджу та репутації організації; - чіткі та прості структурні зв'язки; - креативність та директивність в управлінні	- забезпечення прискореного зростання; - захоплення ринкової частки; - посилення уваги до ризиків та загроз	- самовпевненість власників у постійному зростанні; - недостатня увага до виникаючих загроз
Зрілість	- стабільність у діяльності; - фінансова стійкість; - володіння ринковою нішею; - достатня кількість ресурсів; - ускладнення структури управління; - зниження адаптивності до зовнішнього середовища; - поява суперечок у колективі	- розширення та диференціація діяльності; - прискорення швидкості реагування на середовище; - розумна децентралізація структури	- бюрократизація структури; - відсутність необхідності у власників рухатись вперед
Старіння	- стабільність у номенклатурі діяльності; - поява значних суперечок у колективі; - висока залежність від ринкової кон'юнктури; - верховенство бюрократії та інертність структури; - зменшення ринкової частки; - уповільнена реакція на зміни зовнішнього середовища	- розробка завдань та заходів, спрямованих на виживання та підтримку конкурентного статусу; - впровадження управлінських та технологічних інновацій	- загибель нових ідей в громіздких структурах управління; - консерватизм керівництва
Відродження	- поява нових лідерів в організації; - структурний перегляд місії, цілей та завдань організації; - організаційні перетворення	- утримання власних споживачів та ринкової частки; - поживлення організації шляхом визначення і впровадження організаційних змін	- небажання власників та керівників йти на ризиковані зміни

Для порівняння можна розглянути інший підхід щодо особливостей управління організацією на різних стадіях життєвого циклу (табл. 3.2).

Для ефективного управління організацією керівникам необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій її життєвого циклу. Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово або достатньо різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Як показують численні дослідження фахівців з організаційного розвитку, для тих організацій, які

мають і реалізують плани зростання, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і досить сприятливому зовнішньому середовищу, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними.

На додаток до типових помилок, які допускаються менеджментом організацій на різних стадіях їх життєвого циклу (табл. 3.1), менеджерам необхідно бути готовими до запобігання виникненню або до нейтралізації критичних ризиків, які можуть виникнути на тій чи іншій стадії (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Управління на різних стадіях життєвого циклу організації

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1	2
Зародження	Головна мета – виживання організації в ринковому середовищі. Основні завдання: вихід на ринок, завоювання уваги споживачів; перше поєднання складових виробничого процесу; подолання бар'єрів «входу»; спрямованість на максимізацію прибутку, мінімізацію витрат.
Прискорення росту	Головна мета – короткостроковий прибуток та динамічне зростання. Основні завдання: закріплення на «ринку»; адаптація управлінської структури; підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства; формування стійкої системи зв'язків виробничого процесу.
Уповільнення росту	Головна мета – систематичний, заплановане зростання та формування індивідуального іміджу. Основні завдання: зростання за різними напрямками технологічного процесу; підвищення рівня організації праці; повне подолання бар'єрів «входу»; початок оновлення технологічної бази; протидія тенденції загального зниження рентабельності.
Зрілість	Найвищий рівень розвитку організації. Головна мета – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на довготривалий період. Основні завдання: вибір оптимальної системи взаємозв'язків між підрозділами організації; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу й основних підсистем підприємства; протистояння тенденціям до старіння персоналу.
Занепад	Головна мета – забезпечення виживання організації та її відновлення. Основні завдання: уповільнення спаду; реорганізація, радикальна перебудова виробничих і управлінських процесів; орієнтація на інновації, на нові ринки (сегменти ринків).

**Критичні ризики підприємства
залежно від стадії його життєвого циклу**

Народження	Зростання	Стабільність	Занепад
1	2	3	4
Дефіцит оборотних коштів	Дефіцит ліквідних коштів	Неоптимальна організація бізнес-процесів	Зменшення попиту, скорочення обсягів продажу, доходів
Невисокий рівень професійних навичок та знань	Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів	Неефективна організаційна та управлінська структура	Зниження рентабельності діяльності
Відсутність досвіду у власників підприємства	Ускладнений доступ до кредитів	Технічна недосконалість товарів	Втрата ринків збуту
Низький рівень фінансової стійкості	Ризик надмірної диверсифікації	Недооцінка діяльності конкурентів	Моральна та фізична зношеність перевищує критичні межі
Високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів, постачальників тощо	Ризик ключової фігури	Небажання проводити зміни в організації, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі	Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

3.4. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

Теперішній період характеризується змінами, що стали нормою. Відбувається перехід від організаційної раціоналізації, заснованої переважно на накопичуваному досвіді, до всебічного застосування ситуативних знань, системних знань, інформаційних мереж тощо. Набувають сили процеси комплексної реструктуризації з переходом до організацій із внутрішніми ринками, скорочення розмірів організаційних ланок, організаційного самоналаштування. Крім того, на передній план виходять такі критерії, як: інтелектуальний потенціал; задоволеність споживачів; соціальний прибуток; організаційна культура.

Бажання досягти успіху є характерним для всіх організацій. Організації, які існують в умовах динамічного зовнішнього середовища, не можуть пасивно спостерігати за змінами, а потім на них реагувати. Їхні стратегії мають бути далекоглядними, спрямованими на попередження зовнішніх загроз та перетворення їх у власні конкурентні переваги.

Розвиток організації, що супроводжується системними змінами, є безперервним процесом. Джерелами і рушійною силою змін є зрушення у зовнішніх і внутрішніх умовах господарської, виробничої, управлінської діяльності. До таких зрушень можуть бути віднесені: глобальні виклики

(пандемія COVID-19, повномасштабна російська агресія проти України), зміни видів і типів конкуренції, технічні, технологічні та управлінські нововведення, зміни характеру попиту, зміни в законодавчій базі і політиці держави та інші. Керівники сучасних організацій під тиском ринку і внутрішніх протиріч усвідомлюють необхідність здійснення змін.

Для визначення взаємозв'язку між змінами і процесом розвитку організації слід розглянути сутнісні характеристики понять «зміни» та «розвиток».

Категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкту.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток не є будь-якою зміною у структурі об'єкту, а тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будові об'єкту, у його структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей.

Розвитку, як складній економічній та філософській категорії, притаманні наступні характеристики:

- планований та довгостроковий процес;
- процес, орієнтований на виявлення та вирішення проблем;
- процес, що відображає системний підхід;
- процес, орієнтований на дії;
- процес постійного навчання та перенавчання.

Отже, категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується не тільки незворотністю, спрямованістю і закономірністю, але й володіє ще такими похідними змістовними властивостями, як швидкість і результат.

Основними характеристиками та властивостями розвитку організації називають: кількісні та якісні зміни; покращення; процесний характер; довготривалість; сукупність процесів; збільшення потенціалу організації; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня інтеграція організації; здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища; підвищення життєздатності організації.

Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, які наведено у таблиці 3.4.

Розуміння змін у організації має базуватись на таких ключових положеннях:

- зміни – це природний феномен;
- зміни відбуваються поступово і безперервно;
- мета змін – сприяння виживанню організації і її зростанню;
- виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища;

– діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище.

Таблиця 3.4

Принципи розвитку організації

Принципи розвитку	Змістовна характеристика
1	2
Принцип динамічної рівноваги	Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування організації, що визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим та її частинами; оптимальну відповідність між стійкістю і мінливістю, самоорганізацією і безладом; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем
Принцип переважного розвитку	Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за допомогою переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі та перспективні напрямки. При нестачі матеріальних ресурсів в організації, засоби спрямовуються на забезпечення найбільш важливих напрямків та сфер діяльності
Принцип змінюваності	Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо і прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів. Як індивідуальний розвиток організму може відбуватися тільки на тлі постійного хімічного складу речовини клітин, клітинного складу організму, так і процес випадкових перетворень в організації знаходиться у межах принципу змінюваності. На ринку один товар змінює інший не тільки з причини своєї переваги, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи
Принцип інерції	Зміна потенціалу системи, що сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій. Впровадження нового ресурсу має починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через деякий час після впровадження нового
Принцип еластичності	Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. За низької еластичності приймаються неадекватні рішення протягом тривалого терміну
Принцип безперервності	Процес зміни потенціалу організації йде безперервно, змінюється тільки швидкість і характер змін
Принцип раціоналізації	Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в цей момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації

Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найбільш вдало, на наш погляд, взаємозв'язок між змінами і розвитком було визначено у працях Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О., а саме:

розвиток – це процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування.

Отже, *розвиток підприємства* – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Зміни можуть викликатися дією зовнішніх по відношенню до об'єкта обставин, розвиток є саморухом об'єкта – іманентним процесом, джерело якого у самому об'єкті, що розвивається. Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін організації у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного її системного елемента.

Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку підприємства, потребують від системи управління певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії між елементами організації.

Логічну схему змістовного розуміння поняття розвиток та зв'язок категорій «зміна» і «розвиток» наведено на рис. 3.1.

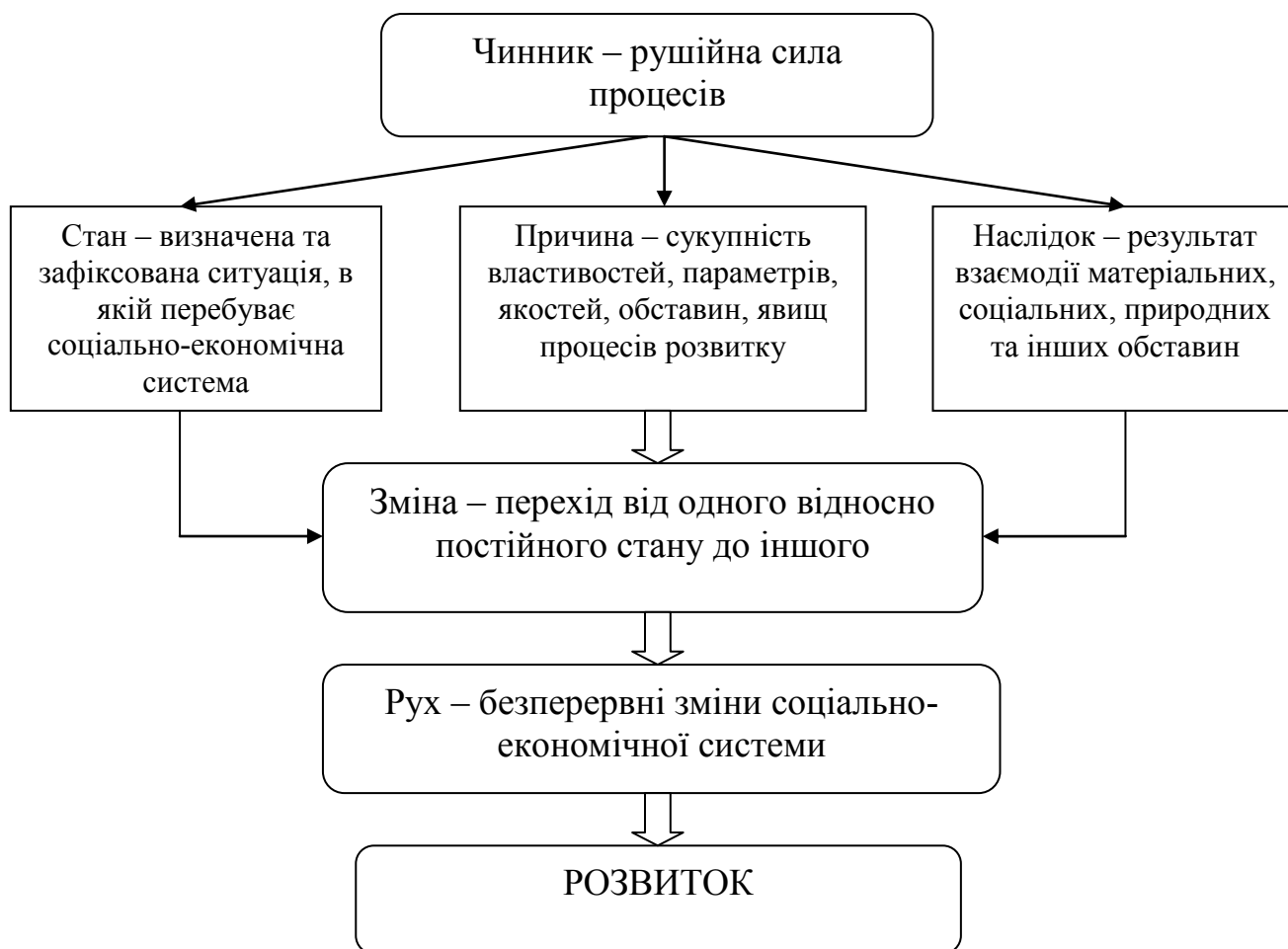


Рис. 3.1. Зв'язок категорій «розвиток» та «зміна»

З позиції менеджменту, зміна – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися).

Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану: зростанню, стагнації, рецесії. Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися у перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та у зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висока динамічність сучасного ринку, з якою вимушені рахуватись всі економічні суб'єкти від корпорацій до малого бізнесу, переконала навіть найзапекліших консерваторів у необхідності проведення регулярних та своєчасних змін у діяльності організації.

Причини змін можуть носити як зовнішній, так і внутрішній характер. Найчастіше обидва типи причин діють одночасно. В загальному, причини, які спонукають зміни, можуть бути дуже різноманітними: зміни попиту і пропозиції на ринку; економічні причини; соціальні причини; технологічні причини; політичні причини; стихійні лиха та ін.

Сучасна теорія організації описує *чотири основних види організаційних змін*, які в тій чи іншій мірі зачіпають усі структурні елементи організації:

- технологічні; структурні; продуктові; культурні.

В історичній ретроспективі можна простежити *три фази фундаментальних змін в організаціях*:

- перша фаза – це відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління в професію;

- друга фаза – поява командно-адміністративних організацій з вертикальною підпорядкованістю і високим рівнем централізації;

- третя фаза – перехід до організацій з горизонтальними (віртуальними) структурами.

З практичної точки зору найчастіше, зміни в організаціях відбуваються за таких обставин:

1. *Зміни ініціюються ринком.* Ринок – поняття ємке, яке включає поведінку конкурентів, які можуть раптом знизити ціни, розширити асортимент

або одержати іншу перевагу, на яку підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельну спроможність цільового сегменту, і появу нових товарів та технологій, і зміну законодавства, і багато іншого. Ринкові вимоги є явною причиною 80% змін і приховано присутні у решті випадків.

2. *Змінюються інтереси власників.* Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розподіл сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, яка також орієнтована на ринок батьківської структури. Все це примушує підприємство переглядати свої цілі та завдання. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки організації, але й люди.

3. *Компанія розширюється шляхом злиття або придбання діючого бізнесу.* У цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина новоствореної структури. Різниця у організації, традиціях і культурі настільки може бути істотною, що це переростає в проблему, яка потребує кардинальних перетворень.

4. *На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.* З різних причин у організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. У більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не торкаючись структури, технологій або мотивації, а найчастіше – всієї організації та її бізнесу.

5. *Керівники планують розвиток підприємства і справи.* Рідко, але трапляється, що зміни проводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а як передбачення майбутніх проблем. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що вже відбулися, є непростю задачею, а з іншого, планування засноване на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може отримати.

Зміни можуть бути *проактивними*, тобто попереджувальними, і *реактивними*. Наприклад, зміна для виправлення виявленої помилки, – це типова реактивна дія, а зміни, що здійснюються для усунення можливої загрози зовнішнього середовища до виникнення фактичної проблеми, є проактивними. Усі змінні організації взаємопов'язані, і зміна однієї з них неминуче позначиться на інших. Наприклад, зміни у техніці і технології (модернізація обладнання, оновлення технологічних ліній) можуть призвести до змін у структурі (системі комунікацій), чисельності і кваліфікаційному рівні працівників, а також характері і складності виконуваних завдань.

Отже, оптимальними процесами, які спрямовані на виживання і стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.

Сучасні конкурентоспроможні організації повинні бути *«лідерами змін»*. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, він шукає їх і знає як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої

діяльності організації. Для цього необхідні:

- політика, спрямована на створення майбутнього;
- методика пошуку і прогнозування змін;
- стратегія впровадження змін у внутрішній і зовнішній діяльності організації;
- політика, яка дозволяє збалансувати зміни та стабільність.

Управління розвитком підприємства – це системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури.

Необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована наявністю динамічних змін, що відбуваються в сучасних економічних умовах, та їх впливом, часто негативним, на функціонування підприємства як економічної системи.

Необхідність управління організаційним розвитком, полягає в оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована потребою формування на підприємстві дієвого механізму, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей його функціонування. Підприємство має постійно здійснювати моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень.

Процес організаційного розвитку розглядати як складову таких етапів:

- уточнення місії організації;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку,
- збір інформаційних даних;
- забезпечення залученості;
- постановка мети змін;
- здійснення змін і запропонованих заходів розвитку;
- оцінка змін та їх закріплення.

Виходячи із сутності поняття «організаційний розвиток», слід зазначити, що *управління організаційним розвитком* – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

У процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:

1. Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появи можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання.

2. Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям

стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою.

3. Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства.

Метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як чинників досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

4.1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.

4.2. Комплексний механізм управління.

4.3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

4.4. Методологія проєктування системи менеджменту та управлінських процедур.

4.5. Проєктування ієрархії та складу структурних одиниць.

4.6. Діапазон керованості та чинники, що його визначають.

4.7. Централізація та децентралізація.

4.8. Делегування повноважень і відповідальності.

4.1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами

Застосування теорії систем до управління дозволяє керівництву побачити організацію в єдності її складових частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім середовищем.

«Жорсткий» системний підхід до управління характеризується застосуванням насамперед технічних методів і нововведень у прогнозуванні та управлінні ресурсами й структурою організації, яка розглядається як механічна система.

«Жорсткі» елементи управління – це ті складові системи управління в організації, які відображають її формальну сторону. До них відносяться:

- стратегії,
- організаційні структури,

– системи й процедури.

За цим підходом управління люди розглядаються як компоненти загального великого механізму – організму організації. Їхні думки, почуття, світогляд не приймаються до уваги – кожен відповідає тільки за свою певну справу, ділянку роботи.

Завдання «жорсткого» системного мислення полягає в оптимізації системи, формуванні цілісного погляду для вирішення певного завдання шляхом моделювання всіх зв'язків між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем.

Розрізняють три основні інструменти «жорсткого» системного підходу: системний інжиніринг, системний аналіз і дослідження операцій.

Системний інжиніринг – це спосіб проєктування складних систем, за якого досягається ефективна координація всіх її компонентів.

Системний аналіз здійснює процедуру декомпозиції проблеми, що дозволяє вибудувати ієрархію планів – від місії до завдань окремому виконавцю.

Дослідження операцій – це набір наукових системних моделей визначення ймовірностей, ризику, за допомогою яких, стає можливим запобігти й зіставити результати альтернативних рішень або стратегій.

Окрім наведених основних інструментів, *методами* реалізації «жорстких» стратегій є: бюджетування, планування фінансових та ресурсних потоків, впровадження систем контролю, обліку трудовитрат і їх грошової компенсації, реінжинірингу (перебудови) бізнес-процесів, реструктуризації тощо.

«М'який» підхід до управління фокусується на людині, її світогляді, цінностях, інтересах. За такого підходу розглядаються різні точки зору на проблему задля визначення найбільш ефективного шляху організаційного розвитку. Головна увага концентрується на інтеграції різних, і часом суперечливих, поглядів на проблеми та їхнє вирішення. Процес управління організацією будується таким чином, щоб система навчалася і самоорганізовувалась.

«М'яке» системне мислення особливо підкреслює роль цінностей, переконань і загального погляду на зовнішнє середовище. Його головною метою є вивчення і опис культури, політики організації для того, щоб процес змін підтримувався всіма її членами.

«М'які» елементи управління:

- стиль управління;
- якісний склад персоналу;
- навички та цінності.

Таким чином, «жорсткий» системний підхід орієнтований на розвиток продуктивних сил, «м'який» – на стратегічні дії та розвиток управлінського й людського потенціалу.

4.2. Комплексний механізм управління

Механізм – це послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

Комплексний механізм управління – це взаємопов'язана система елементів організаційно-економічного, мотиваційного та правового впливу на процес управління організацією.

Комплексний механізм управління є складним і системним утворенням, що органічно поєднує в собі такі складові елементи (механізми): *економічний, мотиваційний, організаційний, правовий*.

Економічний механізм визначає можливі способи підтримки належного стану об'єктів управління, обґрунтовані шляхи розвитку системи та методи залучення ресурсів для цього. Основними *інструментами* є: методи планування та прогнозування, методи та інструменти управління матеріально-технічною, фінансовою, інвестиційною та інноваційною підсистемою.

Мотиваційний механізм повинен виступати комплексом методів, способів та форм зацікавленості у досягненні найкращих соціально-економічних результатів управління елементами системи. Основними *інструментами* є: сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал до високоефективної роботи.

Організаційний механізм управління підприємством – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність підприємства як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основними *складовими елементами* є: об'єкти, суб'єкти управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результативність їх функціонування.

Правовий механізм повинен забезпечувати регулювання правовідносин між суб'єктами управління. Основним його завданням є усунення кількості суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту. Охоплює: нормативно-правове забезпечення управління: Кодекс Законів про працю, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, закони та постанови Верховної Ради України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації та інструкції.

Наведені механізми у сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування організації.

4.3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління

Нормативно-правова база – це сукупність законів, нормативних та

інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

Створення та функціонування організацій і підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що визначають особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

Господарське законодавство регулює правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності на території України.

Податкове законодавство визначає чинну у країні податкову систему, тобто сукупність податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів різних рівнів, а також до державних цільових фондів, що стягуються у встановленому відповідними законами держави порядку; встановлює об'єкти оподаткування та методики їх визначення, джерела сплати податків; регулює розміри їх ставок; визначає терміни сплати податків та порядок надання податкових пільг; регламентує застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства.

Інвестиційне законодавство регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування біржового та позабіржового ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю емітентів, інвесторів та професійних учасників фондового ринку – інвестиційних фондів, інвестиційних компаній, страхових компаній тощо.

Митне законодавство регулює порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначає ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції, встановлює пільгові ставки мита на певні групи товарів, регламентує процедуру перетину кордону країни та оформлення вантажів, забезпечує контроль за сплатою мита і митних зборів тощо.

Валютне законодавство регламентує порядок здійснення операцій з іноземною валютою, процедуру видачі Національним банком України дозволу комерційним банкам на здійснення операцій, відкриття валютних рахунків суб'єктами господарської діяльності тощо.

Підприємництво здійснюється на основі таких *принципів*:

- вільного вибору видів діяльності;
- залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна та грошових коштів юридичних осіб та громадян;
- самостійного формування програми діяльності, вибору постачальників та споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до чинного законодавства;
- вільного найму працівників;

– залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, користування якими не обмежене або не заборонене чинним законодавством;

– вільного розпоряджання прибутком, що залишається після сплати платежів, встановлених законодавством.

Процедура створення підприємства, як юридичної особи, передбачає три основні стадії: підготовчу, установчу, організаційну.

Підготовча стадія включає наступні етапи:

Етап 1. Прийняття рішення про підприємницьку діяльність на основі підприємницької ідеї.

Це досить відповідальний, визначальний етап діяльності підприємця. Рішення формується під впливом багатьох чинників. Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке й відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності.

Етап 2. Визначення цілей підприємницької діяльності, розробка стратегії розвитку підприємства.

При створенні підприємства або іншої підприємницької структури мають бути визначені конкретні цілі їхньої діяльності, тобто кінцевий стан господарювання, якого необхідно досягнути.

Етап 3. Вибір організаційно-правової форми підприємництва. Вибір місця розташування.

Установча стадія складається з 6-ти етапів.

1. Визначення складу засновників, пошук партнерів (якщо це необхідно).

2. Визначення величини статутного фонду (початкового капіталу) та джерел фінансування.

3. Розробка назви підприємства.

У найменуванні юридичної особи зазначається її організаційно- правова форма і назва українською мовою. У назві забороняється використання найменувань органів державної влади, місцевого самоврядування та історичних державних найменувань, перелік яких встановлює Кабінет Міністрів України.

4. Підготовка установчих (засновницьких) документів, а саме: установчого (засновницького) договору та статуту.

5. Реєстрація підприємства у відповідних органах державної влади.

Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності проводиться у виконавчому комітеті міської (районної) ради за місцезнаходженням або місцем проживання суб'єкта, якщо інше не передбачено законом.

Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності юридичної особи, власник (власники), уповноважений ним (ними) орган чи особа (заявник) особисто або поштою подають до органу державної реєстрації такі документи: рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу; установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб; рішення Антимонопольного комітету України про згоду на створення, реорганізацію суб'єктів господарювання у випадках, передбачених законом; документ (документи), що засвідчує сплату засновником (засновниками) внеску

до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом; реєстраційну картку встановленого зразка; документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.

Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

6. Оформлення атрибутів підприємства (печатка, бланки, рахунки підприємства).

Організаційна стадія включає 4-и етапи:

1. Організацію управління підприємством.
2. Формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції.
3. Підбір та розстановку персоналу.
4. Організацію виробничого процесу.

Підприємницька діяльність припиняється у таких випадках:

- після закінчення строку, на який створювалося підприємство, або після досягнення мети, поставленої при його створенні;
- з власної ініціативи підприємця (власників);
- у разі припинення існування підприємця;
- у разі закінчення строку дії ліцензії;
- на підставі рішення суду: за клопотанням банківських установ у разі неплатоспроможності та визнання його банкрутом; контролюючих органів за систематичне або грубе порушення чинного законодавства;
- за іншими підставами, передбаченими установчими документами та законодавчими актами України.

Припинення діяльності суб'єкта підприємництва здійснюється двома шляхами – реорганізацією та ліквідацією.

Підприємство вважається ліквідованим або реорганізованим з моменту виключення його з державного реєстру України.

4.4. Методологія проєктування системи менеджменту та управлінських процедур

Методологія проєктування системи менеджменту – це сукупність процедур і технологій формування та вдосконалення системи управління організацією.

Система управління організацією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління (упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зав'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень).

Організаційне проєктування – процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проєктування є формування системи забезпечення ефективності підготовки й проведення

всього комплексу процесів організації.

Методологія організаційного проектування містить такі елементи: об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.

Об'єктами організаційного проектування є склад і властивості модельованої системи.

Завдання організаційного проектування:

- не випустити з уваги жодне з управлінських завдань, без вирішення яких реалізація мети виявиться неповною;
- виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління;
- дослідити та організаційно оформити всі зв'язки й відносини по горизонталі управління;
- забезпечити органічне поєднання вертикалі й горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для конкретних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні.

Організаційна структура сучасної організації може проектуватися і розвиватися, орієнтуючись як на постановку і вирішення визначальних завдань, проблем, проектів і програм, так і на реалізацію основних бізнес-функцій і виконання стратегічно важливих видів діяльності, а також на забезпечення бізнес-процесів.

Принципи організаційного проектування: поєднання наукового й емпіричного підходу; законність; економічність; декомпозицію стратегії і цілей; функціональну спрямованість та диференціацію; модульність елементів; збалансованість прав і відповідальності; варіативність компонентів управління; ієрархічність; зворотній зв'язок; оптимальність норм керованості; персоналізацію відповідальності.

Основні вимоги до організаційного проектування: наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи; динамічність проектованої структури; цілісність проектованої структури; здатність змінювати структуру й варіанти поведінки; здатність структури до адаптації; здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

У загальному процес проектування організаційної структури складається з наступних етапів:

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

Органіграма є графічною інтерпретацією процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що входять до них, які описують розподіл організаційних процедур розробки і ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними елементами і окремими працівниками.

Методи організаційного проектування:

- *метод конструктивних аналогій* передбачає використання досвіду проектування організаційних структур управління в аналогічних організаціях;

– *метод структуризації цілей* передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їхнє кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;

– *експертно-аналітичний метод* полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами та досвідченими менеджерами-практиками, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління;

– *метод організаційного моделювання* базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

4.5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць

Ієрархія – порядок підлеглості нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу «дерево»; принцип управління у централізованих структурах.

Основними елементами проектування ієрархії є: поділ праці; ієрархія рівнів управління; характер зв'язків; розподіл прав і відповідальності; делегування повноважень; діапазон керованості; централізація і децентралізація управління.

Поділ праці – це диференціація та спеціалізація працівників організації на виконанні визначених видів діяльності, розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності.

Проектування ієрархії організації передбачає горизонтальний та вертикальний поділ праці.

По *горизонталі* праця розділяється, як правило, за функціональними, структурними, товарними, просторовими, технічними та професійно-кваліфікаційними ознаками. Тобто горизонтальний поділ праці характеризує переваги спеціалізації діяльності.

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети.

При *вертикальному поділі праці* відбувається розподіл за рівнями, розмежовується виробництво і управління підприємством.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а за вертикаллю – на рівні управління.

Вертикальний поділ праці в структурі управління організації здійснюється за такими рівнями:

– нижчий рівень: менеджери несуть безпосередню відповідальність за виробництво товарів і послуг;

– середній рівень (50-60 % від загальної чисельності управлінського персоналу організації) включає менеджерів, відповідальних за хід операційного процесу в підрозділах;

– вищий рівень: менеджери вищої ланки, що здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, її функціональними і виробничо-господарськими комплексами.

Кількість рівнів управління визначають ступінь *ієрархічності*, за яким структури поділяються на плоскі та високі.

Плоска структура характеризується незначною кількістю управлінського персоналу, простими комунікаційними зв'язками, оперативністю проходження інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень, менш формальними зв'язками між керівниками і підлеглими, але вимагає високого професіоналізму як керівників, так і виконавців.

Високий тип структури характеризується збільшенням кількості рівнів ієрархії та відповідно кількості управлінського персоналу. При цьому здійснюється більш тісне управління за чіткою взаємодією та підвищується жорсткість контролю. Для такого типу характерним є зниження оперативності у проходженні інформаційних потоків та зниження гнучкості самої структури.

В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватись координація їх діяльності. Ця координація є основою структури організації.

У кожній організації існують зв'язки: вертикальні й горизонтальні; лінійні й функціональні; формальні й неформальні.

Розподіл прав і відповідальності здійснюється на основі дотримання відповідних принципів керівництва. Можливі два основних підходи:

- підхід, який базується на принципі єдності розподілу прав і відповідальності (єдиноначальність);
- підхід, який базується на принципі повноважень за рівнями (подвійне підпорядкування).

За *першим підходом* структура управління будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема схожа на ялинку: права й відповідальність вищого за рівнем керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчого за рівнем керівника.

Відповідно до *другого підходу*, структура управління – це система подвійного, або множинного підпорядкування («матрьошка»): права і відповідальність вищого за рівнем керівника цілком поглинають права і відповідальність усіх нижчих за рівнем керівників, за такого підходу неможливо знайти винного за те, що трапилось.

4.6. Діапазон керованості та чинники, що його визначають

Діапазон контролю (норма керованості) – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівникові відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

Підпорядкованість одному керівникові багатьох працівників є причиною неузгодженості у роботі, низького рівня керівництва, а підпорядкованість двох-трьох призводить до ускладнення роботи апарату управління, його структури та зростання витрат на його утримання.

Успішному використанню цих особливостей сприяє врахування трьох *різних видів відносин*, що звичайно складаються при виконанні взаємозалежних робіт:

- прямі відносини підпорядкування, число яких дорівнює числу підлеглих;
- перехресні відносини (взаємне консультування), що виникають між підлеглими одного керівника;
- прямі групові відносини, що виникають між менеджером і кожною можливою комбінацією відносин між підлеглими.

При визначенні оптимальної кількості взаємозв'язків керівника варто враховувати особливості його взаємодії з підлеглими, які полягають у тому, що:

- перехресні відносини між працівниками іноді можуть вимагати участі керівника як посередника;
- якщо робота підлеглих не взаємозалежна, то перехресні і групові відносини не беруться у розрахунок.

Розрізняють два види норми керованості (діапазону контролю): норму на нижчих рівнях управління; норму на вищих рівнях управління.

На нижчих рівнях норма керованості може досягати 8-15 осіб, на вищих – обмежується 4-8 підлеглими.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника.

Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих в одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Норму керованості звичайно збільшують шляхом мінімізації контролю, що дозволяє заощаджувати час менеджера. Домогтися цього можна:

- навчанням підлеглих, підготовкою їх до самостійного прийняття рішень і, таким чином, зменшенням числа контактів з керівником;
- заохоченням співробітництва між членами трудового колективу, самостійного врегулювання розбіжностей і взаємної консультації;
- спрощенням прийняття рішень у стандартних ситуаціях шляхом встановлення детальних правил (алгоритмів) прийняття рішень для можливих виробничих ситуацій.

4.7. Централізація та децентралізація

Централізація передбачає концентрацію прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижчих рівнях управління.

Централізовані структури є доцільними і корисними у випадках, коли:

- ситуація вимагає відповідальних рішень, що не допускають сумнівів і подвійних тлумачень;
- централізовані рішення можуть призвести до економії і скорочення

витрат завдяки швидкості їх прийняття, однозначності і орієнтації на детальний контроль;

- потрібне прийняття специфічних рішень, які дозволять забезпечити виживання організації та її адаптацію до зовнішнього середовища;
- діяльність організації здійснюється в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Децентралізація – це передача або делегування повноважень і прав на нижчі рівні управління організацією.

Передача на нижчі ланки процесу прийняття рішень, припускає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, прийняті на нижчих рівнях, більш важливі;
- різні організаційні функції піддаються більшому впливу рішень, прийнятих на нижчих рівнях;
- зменшується обсяг централізованого контролю за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Децентралізація управління організацією стає можливою завдяки дотриманню певних принципів делегування, зокрема:

- передача повноважень повинна здійснюватися відповідно до очікуваних результатів;
- підлеглий повинен володіти достатніми повноваженнями для досягнення необхідного результату;
- передача повноважень повинна здійснюватися за рівнями управління, з тим, щоб кожний підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив, перед ким він несе відповідальність;
- кожен керівник приймає рішення у межах своїх повноважень;
- передаються лише повноваження; вища посадова особа продовжує нести відповідальність за дії підлеглого.

Одним із основних принципів менеджменту – є принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Співвідношення централізації і децентралізації в управлінні повинно враховувати етап життєвого циклу організації, стан зовнішнього середовища, професіоналізм та досвід управлінського персоналу тощо.

4.8. Делегування повноважень і відповідальності

Ключову роль у реалізації організаційної функції відіграє процес делегування повноважень.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування – це передача підлеглому виконання завдань або частини функцій керівника.

Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто при зміні роботи вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

За характером делегування розрізняють лінійні та функціональні повноваження:

- *лінійні* повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого, це право приймати самостійні рішення без узгодження з іншими керівниками в межах, встановлених даною структурою;

- *функціональні (штабні)* повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівників.

Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо.

Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Прикладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- *узаконені* – керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;

- *рекомендаційні* – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;

- *обов'язкові з'ясування* – функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;

- *паралельні* – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому в підпорядкуванні керівника можуть бути чотири типи апарату:

– обслуговуючий – виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);

– консультативний – формується зі спеціально запрошених на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника;

– особистий – працівники, які безпосередньо співпрацюють із керівником (секретар, референт, помічник та ін.);

– інформаційний – надає керівникові необхідні комунікаційні послуги.

Недоліки в менеджменті часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності.

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

1) перебільшення власних можливостей, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»;

2) невпевненість щодо своєї здатності керувати;

3) відсутність довіри до підлеглих;

4) страх перед ризикованими рішеннями;

5) відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу безпеку.

Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування:

1) відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему;

2) боязнь критики;

3) відсутність необхідних інформації і ресурсів;

4) перевантаженість роботою;

5) невпевненість у собі;

6) відсутність додаткових стимулів.

Принципи делегування повноважень:

1. Згідно з принципом єдиноначальності працівник має отримувати повноваження лише від одного керівника і відповідати лише перед ним.

2. Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, - це обмеження норми керування (діапазону контролю). Норма керування – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник. На вищих щаблях управління кількість підлеглих коливається від 4 до 8 осіб і від 8 до 15 осіб на найнижчих рівнях.

3. Принцип закріпленої відповідальності при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його керівник. Делегування – це процес розподілу відповідальності за підлеглим. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

4. Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали завданню: право використовувати необхідні ресурси. людські, фінансові.

5. Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує доповідати керівнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен доповідати своєму керівникові лише про відхилення від наміченого ходу справ.

6. Принцип передачі відповідальності за роботу на можливо більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання.

Реалізація принципів делегування повноважень має такі переваги.

Для керівника:

- звільнення від другорядних завдань, вдосконалення управління часом;
- підвищення довіри до керівника з боку підлеглих;
- зниження ймовірності стресу.

Для підлеглих:

- удосконалення і розвиток необхідних навичок роботи;
- мотивація і розвиток відповідальності за власні результати;
- підвищення власної самооцінки.

Для організації в цілому:

- збільшення обсягу функцій і завдань, що в змозі виконати організація;
- покращення корпоративної культури.

Існує думка, що керівник, «запускаючи» рішення, делегує працівникам і свою відповідальність. Але це не так. Він наділяє їх відповідальністю перед собою, формуючи її в них, але в жодному разі не передає їм свою. Якщо ж він так робить, то перестає бути повноцінним керівником, тому що у випадку невдач всю провину перекладає на працівників. У такому випадку має місце не делегування, а «перекладання» відповідальності. Таким чином, за керівником у кожному разі залишається управлінська відповідальність, що не може бути делегована (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, особи, яким делегували повноваження, відповідальні перед своїм безпосереднім керівником, а не перед вищим рівнем.

Межа між ефективним делегуванням і перекладанням відповідальності встановлюється в кожній організації індивідуально, і залежить від характеру діяльності організації, характеристик ринку, стадії життєвого циклу організації, принципів управління першої особи.

У будь-якому разі *не підлягають делегуванню* такі функції й напрямки діяльності керівника, як:

- встановлення цілей;
- прийняття стратегічних рішень;
- контроль кінцевих результатів;

- перспективне планування;
- остаточне визначення організаційної структури організації;
- остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової й соціальної політики;
- остаточне рішення щодо концепції маркетингу;
- завдання особливої важливості;
- завдання підвищеного рівня ризику;
- незвичайні, виняткові завдання;
- завдання суголосно довірчого характеру.

Алгоритм грамотного делегування в діяльності менеджера включає такі дії:

1. Визначте задачу для делегування, використовуючи розстановку пріоритетів.
2. Визначте працівника для виконання відповідно його знань, вмінь та мотивації.
3. Чітко визначте очікувані результати. Що має бути зроблено, де і коли. Поясніть також ціль виконаного завдання.
4. Делегуйте не тільки обов'язки, а й повноваження. На початку досвіду делегування можете надавати пояснення, як саме потрібно виконати завдання, але з часом пояснення переходять в консультації, потім в узгодження окремих дій, потім питання порад з боку підлеглого і наприкінці – лише звітування підлеглого про отриманий результат.
5. Перепитайте підлеглого, чи правильно він зрозумів завдання. Бар'єри на шляху міжособистих комунікацій, пов'язані зі сприйняттям або невербальні, можуть створити у підлеглого уявлення про завдання, що цілком відрізняється від того, що мав на увазі керівник. Тому переконайтесь, що Ваше завдання сприйняте правильно.
6. Установіть порядок зворотного зв'язку з підлеглим протягом виконання завдання. Якщо Ви завчасно його встановите, це, з одного боку, мобілізує підлеглого на вчасне виконання, а з іншого – не викликати роздратування втручанням Вас в його роботу.
7. Якщо Ви не задоволені поточними чи проміжними результатами, не припиняйте делегування і не повертайте завдання собі. Дозвольте підлеглому завершити роботу, можливо його методи і підходи, що відрізняються від Ваших, призведуть до несподівано нового ефекту.
8. Оцінюйте результат, а не методи виконання. Повідомте про оцінку виконавцю. Поясніть оцінку. Якщо комунікаційний потік протягом делегування був налаштований правильно, ви обидва будете задоволені.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

5.1. Сутність та взаємозв'язок понять «організаційний інжиніринг» і «бізнес-інжиніринг».

5.2. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

5.3. Методологія організаційного інжинірингу.

5.4. Реінжиніринг: теоретичні та практичні аспекти.

5.1. Сутність та взаємозв'язок понять «організаційний інжиніринг» і «бізнес-інжиніринг»

У контексті системного підходу, *сучасна організація* розглядається як множина взаємопов'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує її цілісність та взаємодію із зовнішнім середовищем.

Множина взаємопов'язаних елементів організаційної системи включає:

мету, завдання; групування завдань для визначення видів робіт; групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації, делегування повноважень, розподіл відповідальності і визначення кількості рівнів в ієрархії управління; створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації; проєктування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контроль та координацію; побудову єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Зазначені компоненти організаційної системи у своїй взаємодії утворюють *організаційний процес*.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності, кінцевою метою якого є вибір і прийняття раціонального організаційного рішення з безлічі можливих альтернатив для розвитку організації.

Об'єктами складного і багатогранного організаційного процесу є бізнес-процеси в організації.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкту, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних заходів і завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Розрізняють керуючі, операційні і підтримуючі бізнес-процеси.

Керуючі бізнес-процеси управляють функціонуванням організації (системи). Такими є, наприклад, корпоративне управління або стратегічний менеджмент.

Операційні бізнес-процеси включають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів.

Підтримуючі бізнес-процеси (бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка тощо) обслуговують основний бізнес.

Бізнес-процес починається з виявлення попиту споживача і закінчується його задоволенням.

Отже, *бізнес-процес* у вузькому тлумаченні є сукупністю бізнес-операцій, множиною внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної споживачу – як зовнішньому, так і внутрішньому (підрозділу організації або конкретному працівнику).

Іншими словами, *бізнес-процес* – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, від одного відділу до іншого. Характерною рисою бізнес-процесів є їх безперервність, наявність входів (ресурсів, ідей, інформації) та виходів (продуктів, послуг, інформації), а також наявність відповідальних осіб.

Перепроєктування організації (інжиніринг) – це відносно нове явище у менеджменті.

Інжиніринг вважають новим способом мислення, що формує погляд на побудову організації як на інженерну діяльність.

У сучасній управлінській науці і практиці вживаються терміни «*організаційний інжиніринг*» і «*бізнес-інжиніринг*».

Організаційний інжиніринг – це один із напрямів організаційного розвитку, який здебільшого орієнтується на інжинірингові підходи до організаційної проблематики.

Частина дослідників визначають поняття *бізнес-інжиніринг* як процес проєктування систем управління організацією «з чистого аркуша».

Застосування інжинірингу (перепроєктування) спрямоване на ефективне керування сучасними організаційними системами. Для впровадження інструментів і методів інжинірингу в управління організацією необхідно визначити, на якому етапі життєвого циклу вона знаходиться.

Організаційний інжиніринг – це сучасна технологія управління, заснована на системному підході. Компанія як відкрита система описується формально, точно, повно і всебічно шляхом побудови базових інформаційних моделей підприємства (в першу чергу, організаційно-функціональної структури) у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

Концепція бізнес-інжинірингу виходить з того, що разом із змінами навколишнього середовища (ринки, клієнти, капітал тощо) підприємства отримують можливості для нових інноваційних рішень у сферах інформаційних та комунікаційних технологій. Вона поєднує науково-економічні та інформаційно-технічні знання та пов'язує їх з різноманітними аспектами трансформації: засобами демонстрації процесів, бізнес-моделюванням, культурою підприємства, соціальною політикою.

Бізнес-інжиніринг є цілісною концепцією управління і впровадження

трансформацій.

Поняття «інжиніринг» як метод удосконалення (розвитку, поліпшення) процесів організації запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проектувати, винаходити, придумувати).

У сучасному економічному словнику автори Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева розглядають бізнес-інжиніринг як методи, технології та засоби, призначені для розв'язання завдань щодо аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових складових організаційної системи.

П. Кутелев тлумачить організаційний інжиніринг як метод удосконалення процесів функціонуючої організації, (що є, по суті, бізнес-інжинірингом), а також як проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів, нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні ними (власне організаційний інжиніринг). Тобто автор об'єднує в одному визначенні організаційний інжиніринг з проектуванням бізнес-процесів (бізнес-інжинірингом), що здійснюються в єдиному інформаційному полі.

5.2. Елементи організаційно-управлінського аналізу

Організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в поточному стані (табл. 5.1.).

Об'єктами організаційно-управлінського аналізу є зміст (стилі, підходи) управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу і бізнес-процеси, що протікають в організації, з метою підвищення їх результативності та ефективності. В основі першого – лежить організаційний процес і організаційний інжиніринг, в основі другого – бізнес-процес (їх сукупність) та бізнес-інжиніринг.

Основне призначення такого аналізу – це визначити проблемні місця підприємства з погляду організації управління ним, оцінити його організаційно-управлінський потенціал, а також, у разі необхідності, визначити цілі організаційної реструктуризації та підходи до її проведення.

У результаті проведення організаційно-управлінського аналізу визначається застосовувана в організації модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна інформаційно-технологічна модель.

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження. Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з таких видів документів, як:

– штатний розпис – у цьому документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без позначення адміністративних зв'язків. Ця інформація не є обов'язковою, якщо в процесі дослідження не планується вивчення системи оплати і стимулювання праці;

Елементи організаційно-управлінського аналізу

Складова аналізу	Зміст аналізу	Джерело інформації
Аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення	Визначення і аналіз місії організації, цілей, критеріїв та обмежень їх досягнення; моніторинг загально-корпоративної, ділової та функціональних стратегій організації	Організаційна документація, планова документація, експертне опитування, результати стратегічного аналізу діяльності організації
Аналіз організаційної структури управління	Аналіз організаційних елементів, їх взаємозв'язків у досягненні цілей організації	Схема організаційної структури, опитування, спостереження, анкетування
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання і аналіз процесів	Результати аналізу організаційної структури, організаційна документація, спостереження
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, наявність зворотного зв'язку, схеми інформаційних потоків, визначення бар'єрів у проходженні інформаційних потоків	Схема організаційної структури та інформаційно-комунікаційних зв'язків, організаційна документація
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньо-корпоративних пріоритетів, традицій, норм, цінностей	Спостереження, опитування, організаційна документація

– організаційна структура – цей документ є графічним зображенням організаційних одиниць і вертикальних зв'язків між ними;

– положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників – ці документи містять інформацію про розподіл діяльності (функцій, обов'язків) між організаційними одиницями часто із зазначенням прав, відповідальності, і взаємин з іншими організаційними одиницями;

– накази, розпорядження – ці документи закріплюють розподіл обов'язків, делегування повноважень, створення або скасування організаційних одиниць тощо;

– внутрішній трудовий розпорядок (регламент) – цей документ може містити інформацію, що стосується внутрішньо-організаційних відносин, як за вертикаллю, так і за горизонталлю, у тому числі опис елементів організаційної культури;

– документи, які регламентують управлінські процеси: це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, інформаційні схеми, документація відділів. Крім того, важливу роль відіграють документи попередніх досліджень, пов'язані з удосконаленням організаційної структури управління, розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем менеджменту якості, інших управлінських інновацій.

Основну частину інформації, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу доводиться отримувати в ході опитування і спостережень.

Інтерв'ю (опитування). Для його проведення, тим більш успішного, необхідне дотримання наступних вимог. Про майбутнє інтерв'ю (дата, час, місце проведення, цілі, інформація) співробітник має бути попереджений своїм керівником. Співробітника бажано заздалегідь познайомити з особою, яка буде брати інтерв'ю.

Спостереження. За допомогою спостереження можна отримати значний обсяг інформації, корисної для цілей організаційно-управлінського аналізу. Необхідно шляхом спостереження вивчити організацію праці виконавців, технічну оснащеність, робочі взаємини між співробітниками, форми і зміст вербального і невербального спілкування співробітників тощо.

На основі аналізу сформованої системи управління виявляються проблемні зони і вузькі місця і відбувається оцінка організаційно-управлінського потенціалу компанії.

Результатом організаційно-управлінського аналізу є формування комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління організацією в цілому.

5.3. Методологія організаційного інжинірингу

Інструментами інжинірингу є: засоби інтерактивної графіки; імітаційне моделювання процесів в реальному часі; моделювання бізнес-процесів за допомогою діаграм та ін.

В основі організаційного інжинірингу лежить застосування моделей – точних схем та креслень організації діяльності. Це організаційні моделі, у межах яких здійснюється проєктування бізнес-процесів і структур, в основі яких лежить досягнення стратегічних цілей.

Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу включає:

- визначення основних цілей організації;
- визначення і опис обмежень і можливостей (внутрішніх і зовнішніх) організації;
- визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації (споживачів, постачальників, партнерів, держави тощо);
- визначення та опис базових структур бізнесу організації (цільових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиниць тощо);
- опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-

проекти;

- опис персоналу організації;
- опис інформаційної системи бізнес-знань організації;
- картографування процесів;
- опис показників ефективності бізнесу організації (фінансових і нефінансових, кількісних і якісних).

Картографування процесів.

Складання блок-схем (розрахунок витрат і повного циклу процесу) того, як компанія виробляє продукцію та надає послуги (аналіз поточного стану) і детальний опис того, які технологічні засоби використовуються.

Опис показників ефективності бізнесу організації. Показники ефективності бізнесу (фінансові та нефінансові, кількісні та якісні) і їх значення визначаються на кожному етапі.

До умов, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях, відносять такі:

1) *Вертикальна єдність підходу* забезпечує інтеграцію усіх напрямів удосконалення системи, включаючи діагностику організації, постановку стратегічних цілей і визначення ключових завдань розвитку, реорганізацію технології роботи організації, виділення основних бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури і автоматизовану підтримку раціональної технології роботи у вигляді відповідної корпоративної інформаційно-управлінської системи.

2) *Горизонтальна єдність підходу* забезпечує його використання при удосконаленні бізнес-процесів, що поєднує у собі декілька функцій за допомогою горизонтального опису ключових процесів компанії. Перебудова даних процесів відбувається з метою використання стандартизованих технологій управління.

3) *Перехід до управління динамічною, мінливою структурою і системою процесів* на основі визначеної місії та стратегічних цілей організації. Теоретичне обґрунтування і програмна реалізація механізму управління полягає у використанні для розвитку організації існуючих методів системного, функціонально-вартісного, імітаційного аналізу, а також програмних засобів їх підтримки.

Практичними умовами реалізації інжинірингового підходу є:

- виявлення та розвиток ключових компетенцій, знань і навичок;
- виявлення потенційних споживачів, які виступають одержувачами вигод від зазначених компетенцій;
- розвиток взаємин зі споживачами для задоволення їхніх специфічних потреб;
- оцінка зворотних сигналів ринку, щоб зрозуміти, як поліпшити здійснювані компанією бізнес-процеси;
- організація спеціальної інфраструктури та процедур для розвитку необхідних знань, навичок, компетенцій.

Для того щоб бути привабливою і надійною компанією для замовників

«ззовні», треба мати гарну організацію та ефективну систему управління «всередині». Таким чином, поширення інжинірингового підходу є важливим не тільки на основний процес створення цінності для споживача, але і на внутрішньокорпоративні та управлінські процеси.

Реалізація інжинірингового підходу.

Для ефективного управління процесом інжинірингу необхідно формування двох внутрішніх структур – *комітету інжинірингу і команди інжинірингу*.

Комітет з інжинірингу формується з вищого керівництва – генерального директора та його заступників. *До завдань комітету входять:* постановка цілей і завдань інжинірингу, а також затвердження основних методів, принципів, стратегій та загальних планів проведення інжинірингу компанії.

Практична робота з проведення інжинірингу здійснюється командою інжинірингу, до складу якої на постійних засадах входять:

керівник команди, спеціалісти з інжинірингу та координатор процесу інжинірингу, обов'язки якого поширюються на організацію взаємодії між командою інжинірингу з однієї сторони, та керівництвом і працівниками, а також контрагентами – з іншої.

Основними вимогами до керівника команди і спеціалістів з інжинірингу є використання системного підходу до аналізу і побудови бізнесу та досвід роботи у таких проєктах.

Зміст загальних правил проведення інжинірингу подано у табл. 5.2.

Сучасний організаційний інжиніринг дозволяє відмовитися від розрізнених і неефективних управлінських структур та об'єднати операційні (виробничі) системи. Потреба у проведенні організаційного інжинірингу може виникнути як під час створення нової організації, коли потрібно повністю побудувати всю структуру бізнес-процесів, так і під час зміни стратегії розвитку діючої організації, коли необхідно переглянути існуючу систему бізнес-процесів.

Для удосконалення бізнес-процесів можуть знадобитися зміни існуючої послідовності виконання функцій, організаційної структури, розподілу відповідальності виконавців і переліку використовуваних інформаційних даних.

До найважливіших системних принципів інжинірингу належать: принцип зворотного проєктування, принцип мінімуму функціонального наповнення та принцип економічної достатності рішення.

Принцип зворотного проєктування означає, що система введення новацій не повинна бути пов'язана з продуктом (предметом), який виробляється, а більше орієнтована на різноманітність продукції. Іншими словами, система має володіти інваріантністю, достатньою для виробництва не визначеної завчасно, а нової номенклатури виробів певного класу (класів). Набагато доцільніше проєктувати не ресурс під виріб (традиційний підхід при створенні спеціалізованих «жорстких» виробництв), а виріб під ресурс. Проте, для реалізації такого підходу необхідно, щоб створений ресурс був достатньою

мірою універсальним.

Таблиця 5.2

Загальні правила інжинірингу

№ з/п	Правило	Характеристика
1	уніфікація різноманітності робіт	комплекс заходів, які забезпечать усунення необґрунтованого різноманіття робіт одного напрямку, їх різнотипності, приведення до подібних способів їх виконання;
2	автономність прийняття рішень	здатність елементів організації до самоуправління, яке залежить від їхнього уміння робити раціональний вибір;
3	процесний підхід	управління розглядається як процес, оскільки вся робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій, з яких складається процес управління;
4	функціональна доцільність	управлінські рішення, які приймаються в організації, повинні повністю відповідати тому процесу, для якого вони призначені;
5	підсумкова багатоваріантність	є однією з умов підвищення якості і ефективності управлінських рішень. Виходячи з цього, слід опрацьовувати декілька організаційно-технічних варіантів виконання однієї й тієї ж функції з досягнення цілей, з обов'язковим приведенням їх у співставний вигляд за рівнем якості;
6	зменшення контролю	оскільки процедури в середині одного процесу формалізуються, виникає об'єктивна ситуація, коли всі дії учасників процесу визначені змістовно за часом і функціонально;
7	персоналізація відповідальності	для центрів відповідальності визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність відповідних керівників і працівників за допомогою матриць відповідальності;
8	поєднання централізації і децентралізації	централізація в управлінні являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва; децентралізація - це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії

Принцип мінімального функціонального наповнення забезпечує раціональність рішень при: формуванні послідовності запуску проекту;

визначенні кількісного складу і структури обладнання системи; виборі її організаційно-управлінської структури; плануванні і формуванні технологічної підготовки виробництва. Цей принцип гарантує економічно ефективний випуск продукції.

Принцип економічної достатності рішення сприяє корекції техніко-економічних показників ефективності за результатами імітаційного моделювання процесу її функціонування.

5.4. Реінжиніринг: теоретичні та практичні аспекти

Удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою *реінжинірингу*, який передбачає виявлення та розв'язання проблем «на вході» та в самому процесі з тим, щоб на виході отримати якісну продукцію (послугу).

Вперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» (BPR) виникло в 1990 р. в США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Д. Чампі.

Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Таким чином, реінжиніринг – це сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку. Такі методи підвищення продуктивності як раціоналізація і автоматизація процесів, застосування інформаційних технологій не призводять до істотних поліпшень, оскільки вони використовуються лише для того, щоб механізувати, автоматизувати діючі (можливо застарілі) способи ведення бізнесу. При цьому залишаються недоторканими існуючі процеси, а використовуються лише засоби їх прискорення. Проте, прискорення процесів не може усунути принципових причин низької продуктивності. Як підкреслює М. Хаммер, ключовими концепціями сучасності є «інновація і швидкість, обслуговування та якість».

Процес реінжинірингу відображає значущі зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення безпосередньо до коренів явищ: не косметичні зміни і не перетасування вже існуючих систем, а рішуча відмова від усього того, що уже віджило.

Процес реінжинірингу бізнесу зазвичай охоплює чотири етапи:

- 1) створення бажаного образу компанії у майбутньому;
- 2) моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг);
- 3) проєктування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг);
- 4) упровадження перепроєктованих бізнес-процесів.

Вони можуть здійснюватися як послідовно, так і паралельно, залежно від складності, масштабності робіт і кваліфікації тих, хто здійснює реінжиніринг.

Як правило, *реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється* за такими основними напрямками:

– *горизонтальне «ущільнення» бізнес-процесу.* Йдеться про відмову від технології «складального конвеєра», за якою на кожному робочому місці виконуються прості завдання або робочі процедури. Замість цього проєктуються оптимальні варіанти об'єднання робочих процедур (операцій), завдяки чому відбувається ніби «ущільнення» бізнес-процесу, яке може суттєво його прискорювати. Крім того, підвищується змістовність робіт, що дає змогу виконавцям і далі їх удосконалювати;

– *вертикальне «ущільнення» бізнес-процесу.* Передбачає перехід від вертикальної до переважно горизонтальної координації дій, за якої значно поліпшується реакція фірми на зовнішні і внутрішні зміни, а вище керівництво звільняється від проблем, які ефективніше і оперативніше розв'язуються на горизонтальному рівні;

– *виявлення «зайвих» функцій бізнесу і передавання їх іншим фірмам.* Зайвими вважаються функції, на реалізацію яких організація витрачає більше коштів, ніж якби купувала їх на ринку; такі функції не створюють фірмі конкурентних переваг. Для їх виявлення аналізують «ланцюг вартості» і виділяють ті ланки, які забезпечують найбільшу додану вартість компанії. Інші передаються за межі організації. Цей підхід почав поширюватися з 90-х років ХХ ст. і отримав назву аутсорсинг.

Часто реінжиніринг плутають із поняттям «інжиніринг». Інжиніринг бізнесу спрямований на організацію комерційного підприємства на конкурентоспроможній основі, тобто це набір прийомів та методів здійснення процесів на підприємстві відповідно до його цілей. Удосконалення бізнесу – це незначна та нерадикальна зміна існуючого процесу. Деякі фахівці розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів та вдосконалення бізнесу.

Реінжиніринг – це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. *Реінжиніринг* – це повний редизайн, кардинальна зміна підприємства. Це не «вирівнювання організаційної структури», не реорганізація. Об'єктом реінжинірингу виступають процеси, а не організаційні відділи, які покликані ефективно здійснювати ці бізнес-процеси задля досягнення мети підприємства.

Реінжиніринг – це не поліпшення якості, не тотальне управління якістю (TQM), орієнтовані на досягнення поступового поліпшення, а одномоментний радикальний підхід до поліпшення діяльності, процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт (табл. 5.3.). Він повинен бути вільний від тривіальності і кордонів між підрозділами, його масштаб має бути широким і крос-функціональним, ґрунтуватись на використанні інформаційних технологій не для автоматизації існуючого процесу, а для створення нового на його місці.

Отже, *реінжиніринг* означає поступовий відхід від перетворення організаційних і операційних (виробничих) структур на користь перетворення бізнес-процесів. Він є конструктивним інструментом антикризового

управління. Основним його об'єктом є бізнес-процес, кардинальне поліпшення якого підвищує ефективність компанії, зміцнює її економічний потенціал і конкурентоспроможність.

Таблиця 5.3

Різниця між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу

Назва параметру	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний існуючий процес	Початкова точка «чиста дошка»
Частота змін	Неперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткочасний	Довгостроковий
Напрямок	Знизу-вгору	Згори-вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основні заходи	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють такі *обставини, що спонукають менеджерів організації до реінжинірингу*:

- наявність кризових явищ, коли компанія відчуває труднощі у реалізації бізнесу, і керівництво вважає, що його не можна продовжувати без суттєвого вдосконалення або навіть зміни суті;

- стан бізнес-процесів задовільний, проте прогнози їх розвитку несприятливі;

- організація бурхливо розвивається і, нарощуючи продуктивність, прагне стати недосяжною для конкурентів; для цього бізнес-процеси переплановуються за новою схемою, яка, на думку топ-менеджерів, значно ефективніша, ніж попередня; можливе й проєктування інших перспективних бізнес-процесів.

Отже, *суть реінжинірингу бізнес-процесів* полягає, насамперед, у докорінній перебудові способу здійснення бізнесу. У результаті успішно проведеного реінжинірингу компанія досягає істотного, стрибкоподібного зростання ефективності (у десятки й сотні разів). Тому реінжиніринг ставлять в один ряд з таким фундаментальним відкриттям у сфері організації й управління виробництвом як принцип поділу праці, що сприяло сторазовому й більше

зростанню її продуктивності.

Сучасні тенденції в організації бізнес-процесів спрямовані на виведення за межі материнської компанії тих складових процесу виготовлення продукту, які дають найменшу додану вартість. Відповідно, бізнес-система, що функціонувала як інсорсингова, може бути перепроєктована як аутсорсингова, якщо аналіз її складових покаже, що винесення на аутсорсинг окремих стадій бізнес-процесу забезпечить вигоду у якості чи витратах. Тип і будова бізнес-системи визначаються способом інтеграції організації в бізнес-простір.

Виділяють такі способи інтеграції організацій у бізнес-простір: інсорсинговий, аутсорсинговий, віртуальний.

Інтеграція інсорсингового типу – усі внутрішні види діяльності організації, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (послуг), здійснюються цілком і повністю нею самою. Зовнішнє оточення організації розглядається як джерело ресурсів, необхідних їй для забезпечення нормального ходу внутрішніх процесів.

Інтеграція аутсорсингового типу – припускає залучення організацією сторонніх фірм для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг організації може виникати не тільки, коли сторонні організації здійснюють певні операційні (виробничі) процеси, але і коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією. Наприклад, такого роду бізнес-системи складають нині значну частку загальної кількості суб'єктів господарювання у галузі туристичної індустрії, інформаційних технологій, будівельного бізнесу, торгівлі, машинобудуванні та ін. Наприклад, діяльність фірм, що спеціалізуються на організації логістичних процесів, дає змогу виробничому підприємству значно скоротити витрати з постачання продукції, приймання й оброблення замовлень, зменшує свої капіталовкладення на придбання й утримання транспортних засобів тощо.

Інтеграція віртуального типу – передбачає організацію задоволення споживчої потреби не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, за якою споживач зможе сам проєктувати і планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється і розвивається іншими організаціями.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

6.1. Організаційний дизайн підприємства: параметри та принципи.

6.2. Координаційні механізми дизайну.

6.3. Організаційний дизайн і організаційна структура: порівняльний аналіз.

6.4. Організаційний дизайн: визначення, етапи побудови, зв'язок зі стратегічним управлінням.

6.1. Організаційний дизайн підприємства: параметри та принципи

В епоху розвитку інформаційного суспільства економіка дедалі більшою мірою залежить від знань та інформації. Інформаційна економіка спричинила істотні зміни у діяльності суб'єктів господарювання, модернізувала характер їх діяльності, що обумовило якісно нові способи їх структуризації та використання інших моделей координації внутрішніх елементів. Динамічні зміни зовнішнього середовища детермінували появу нових типів підприємств: матричних, мережових, віртуальних, оболонкових тощо, здатних адаптуватися до змін. Позначився перехід від традиційного терміну «організаційна структура» (organizational structure) до більш абстрактного та модерного – «організаційний дизайн (архітектура)» (organizational design або organizational architecture).

Англомовний термін «організаційний дизайн» тлумачиться як комплекс заходів щодо «розподілу всередині організації обов'язків, цілей і завдань, ..., а також механізм контролю за діями співробітників». На Заході цей термін набув поширення з середини ХХ століття. Цілісну теорію організаційного дизайну розробив Генрі Мінцберг у книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації», виданій у 1983 р.

Організаційний дизайн є розвитком організаційної структури в умовах, коли в інформаційну епоху на рівні фірм спостерігається «взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків».

Внутрішня будова організації, пристосовуючись до нових умов, практично переходить від чіткої структуризації до деструктуризації. Саме деструктурована організація у сучасній економічній теорії асоціюється з організаційним дизайном.

Реалізація інтегрованого підходу в управлінні деструктурованою (рухливою) організацією, застосування інструментів, що забезпечують гнучкість і адаптивність її організаційних структур, розвиток соціальної та екологічної складових бізнесу, постійне удосконалення бізнес-процесів, технологій, інновацій та якості управління загалом формують унікальні конкурентні переваги у динамічному бізнес-середовищі.

Г. Мінцберг виділяє дев'ять параметрів дизайну при організаційному проектуванні (табл. 6.1.).

Таблиця 6.1

Параметри дизайну під час організаційного проєктування

№ з/п	Характеристика
1	визначення кількості робочих завдань щодо посадових позицій;
2	визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
3	визначення вимог до навичок і знань по кожній посаді;
4	визначення принципу групування посадових позицій у малі і більші організаційні одиниці;
5	визначення розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній;
6	визначення рівня стандартизації випуску кожного працівника (посади) або кожного підрозділу;
7	визначення механізмів взаємодії між посадами і підрозділами;
8	визначення міри відповідальності і делегування права ухвалення рішення;
9	визначення міри права делегування завдань між функціональними і лінійними підрозділами

Організаційний дизайн реалізується на підставі певних принципів. Так, закордонні науковці Гулд і Кемпбелл визначили 5 принципів організаційного дизайну (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Принципи формування організаційного дизайну

№ з/п	Назва та зміст принципу
1	2
1	принцип спеціалізації – означає, що кожна організаційна складова компанії повинна мати власний напрям діяльності, специфічні знання та навички персоналу, специфічну культуру діяльності, яка, з одного боку, відрізняє цю організаційну складову від інших, з іншого боку, захищає свою складову від домінування загальноорганізаційної культури;
2	принцип зв'язку та координації свідчить про те, що в одній організаційній складовій повинні бути схожі види діяльності, що виконувані дії мають координуватися з єдиного для цієї організаційної складової центру;
3	принцип знань і компетентності свідчить про те, що обов'язки в організації мають бути розподілені між тими працівниками або командами, які найкраще підходять для їх виконання. Керівник, наприклад, не повинен брати участь в ухваленні кожного рішення, особливо в рішеннях, у яких беруть участь фахівці зі значно більшими знаннями в предметній галузі. Роль керівника полягає в тому, щоб бачити загальну картину і врівноважувати складні рішення, які впливають на організацію та її стратегію;

1	2
4	принцип контролю та прихильності полягає в тому, щоб, з одного боку, мати ефективний контроль, а з іншого боку, зберігати залученість і прихильність персоналу до виконання своїх обов'язків;
5	принцип інновацій та адаптації свідчить про те, що організаційні структури мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до постійно мінливого світу. Гнучка організаційна структура допоможе в розробленні нових стратегій і адаптації до майбутніх змін

Перелічені принципи є взаємопов'язаними та взаємозумовленими. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер. На ці принципи впливають різні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

6.2. Координаційні механізми організаційного дизайну

Вибір і комбінування механізмів координації є споконвічною проблемою менеджменту організацій.

До 50-х років XX ст. панівними були дві наукові школи організаційного дизайну: школа принципів менеджменту (А. Файоль, Г. Лютер) і школа стандартизації праці (Ф. Тейлор, М. Вебер).

Якщо школа принципів менеджменту вивчала переважно формальні повноваження, побудовані на принципах єдиноначальності, скалярного ланцюга команд (прямий контроль), обсягу повноважень і норми керованості, то школа стандартизації праці розглядала уніфікацію процесу праці на всіх рівнях організації, «бюрократичні» структури, діяльність яких формалізується правилами, посадовими інструкціями і спеціальною підготовкою співробітників.

У 60-х рр. розвивається третій координаційний напрям – «школа людських відносин», що вивчає неформальні структури, які існують паралельно з формальними, тісно переплетені і часто нерозривні.

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії та її підрозділів, але й розробити систему внутрішніх регламентів та механізмів, які б змушували цю структуру ефективно працювати.

Відповідно до «Структури 5» Г. Мінцберга, підприємство складається з п'яти основних складових частин.

Основу підприємства складають оператори – люди, що виконують базову роботу з виробництва продукту. Вони утворюють операційне ядро. Операційне ядро – це основний процес виробництва товарів та послуг у підприємстві. Воно виконує чотири основні функції: закупівлю, переробку сировини в готову продукцію, розподілення продукції, технічну підтримку операційної діяльності. У простих підприємствах оператори є самодостатніми і

координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень.

З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та відповідно – потреба у людині, яка б взяла на себе *керівництво операторами (стратегічній вершині)*. Стратегічна вершина (апекс) – забезпечує стратегічне планування, ефективне управління, виконання підприємством місії та стратегії, а також задовольняє потреби тих, хто контролює організацію або створює умови для її існування (власники, державні органи, інші групи впливу). Стратегічний апекс становлять люди, які несуть всю повноту відповідальності за організацію.

Подальше ускладнення підприємства супроводжується збільшенням кількості менеджерів – не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками. *Утворюється серединна лінія*, яка забезпечує ієрархію проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною. До серединної ланки належать менеджери (середнього і нижнього рівнів), наділені формальними повноваженнями. У координації діяльності підприємства головна роль належить системі прямого контролю. Серединна ланка є найбільш розвиненою та могутнішою. Її завдання – дуже багаточисельні і різноманітні: передача інформації за схемою «згори – донизу», розподіл обмежених ресурсів, інформації, формування функціональних стратегій тощо.

Дедалі більше ускладнюючись, підприємство потребує застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається *на групу співробітників-аналітиків*. Аналітики утворюють так звану *техноструктуру*, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Вони не беруть безпосередньої участі в основному операційному процесі, але вони його проєктують, планують, навчають персонал, стандартизують діяльність, розробляють нормативи.

Нарешті, розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. *Ця частина називається допоміжним персоналом*. Допоміжний персонал – це спеціалізовані організаційні одиниці, які забезпечують підтримку організації за межами поточного робочого процесу. До них належать юридичний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, охорона, їдальня, інші.

Організація є системою формальних повноважень, які являють собою рух формальної влади донизу за ієрархією. *Тип дизайну організації визначається ключовою, домінуючою роллю тієї чи іншої її частини*.

У простій структурі, заснованій на прямому контролі, визначальну роль відіграє стратегічний апекс.

Дивізійна структура, яка є сукупністю самостійних підрозділів (підприємств), просторово відокремлених один від одного, що мають власну сферу діяльності (стандартизація випуску) і самостійно вирішують поточні виробничі і господарські питання, управляється, головним чином, серединною ланкою, наділеною формальними повноваженнями.

Механістична (машинна) бюрократія спрямована на стандартизацію процесів праці. Провідну роль в управлінні такою організацією відіграє

техноструктура, на яку не поширюються лінійні повноваження. Техноструктура конструює будову організації, розробляє стандарти і нормативи.

В організаціях типу професійної бюрократії ключовою ланкою є операційне ядро – люди як основна її робоча основа. Управління такою організацією ґрунтується на стандартизації знань і навичок.

Для підтримки зв'язків і стосунків організації з динамічним зовнішнім середовищем формується особливий дизайн організації: *так званий «штат підтримки»* займається взаємним узгодженням питань ціноутворення, досліджень і розробок, зв'язків з громадськістю тощо. У виконанні цих функцій ключова роль належить допоміжному персоналу, а *характерним типом організаційного дизайну є адхократія*. Термін «адхократія» запроваджений у 1968 р. американським психологом Уорреном Беннісом, який особливого значення надавав впливу керівника організації та його очікувань на співробітників компанії. *Адхократія означає «протилежність бюрократії»*. Така організація відкидає класичні принципи менеджменту, які вимагають, щоб працівник виконував на виробництві суворо визначену постійну роль. Цей тип організаційного дизайну – мінливий, хаотичний, заснований на методах командної роботи, не визнає авторитетів, окрім тих, які ґрунтуються на знаннях та досвіді. Така організація є ефективним середовищем існування для високоосвічених, енергійних працівників, що незалежно мислять та вміють діяти в умовах невизначеності. Саме такий організаційний дизайн компаній максимально підходить до сучасних непередбачуваних змін попиту і турбулентного, динамічного зовнішнього середовища.

6.3. Організаційний дизайн і організаційна структура: порівняльний аналіз

Порівняльні характеристики термінів «організаційна структура» і «організаційний дизайн» подано у табл. 6.3.

Обидва терміни (організаційна структура і організаційний дизайн) характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій та ухваленням рішень, і *об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова»*.

Організаційна структура – це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

Організаційний дизайн – будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції підприємства на ринкові зміни.

Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці, а *дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства*.

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують

функціонування підприємства як єдиного цілого.

Таблиця 6.3

**Організаційна структура та організаційний дизайн:
порівняльна характеристика**

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Успішність (мета)	Координація і контроль великих інвестицій	Висока швидкість роботи, інноваційна діяльність, орієнтована на клієнта
Підтримуючі наукові концепції	Концепція наукового менеджменту	Концепція лідерства та постійного навчання
Організаційна будова	Жорстка організаційна будова	Гнучкий організаційний дизайн
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проєктні групи

Дизайн – це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, що не враховує функціонального розподілу, проте, також забезпечує роботу підприємства як єдиної системи. Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли у цей момент часу.

Елементами організаційної структури є ієрархічні ланки та окремі виконавці. *Елементи організаційного дизайну* – це тимчасові групи людей у вигляді команд, проєктних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

Отже, *термін «організаційна структура»*, насправді, більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом. *Термін «організаційний дизайн (архітектура)»* вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, для яких не так важливо дотримуватись чіткої розстановки співробітників, скільки домогтися синергетичного ефекту від їхньої взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо).

Науковці, порівнюючи організаційний дизайн і організаційну структуру компанії, зазначають, що під час побудови організаційної структури, як

правило, використовується *механістична модель* (рис. 6.1.).

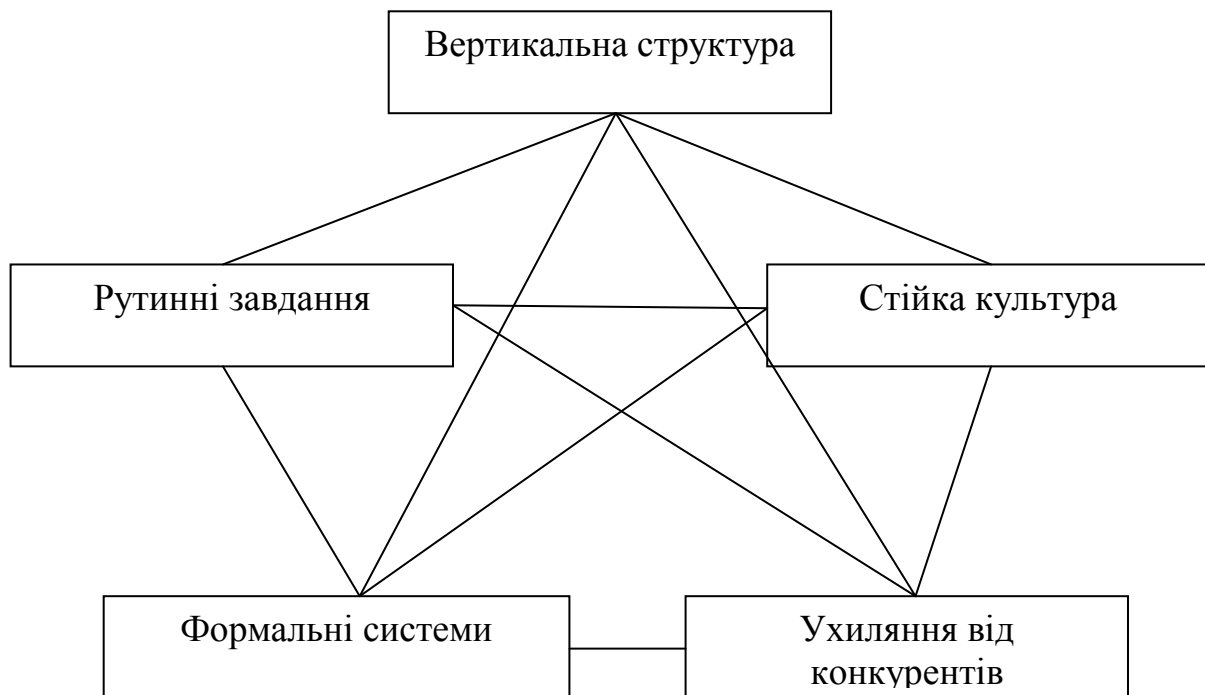


Рис. 6.1. Механістична модель

Метою використання цієї моделі є здійснення продуктивної діяльності компанії у стабільних умовах. Для побудови організаційного дизайну рекомендується використання *природної моделі* (рис. 6.2.).

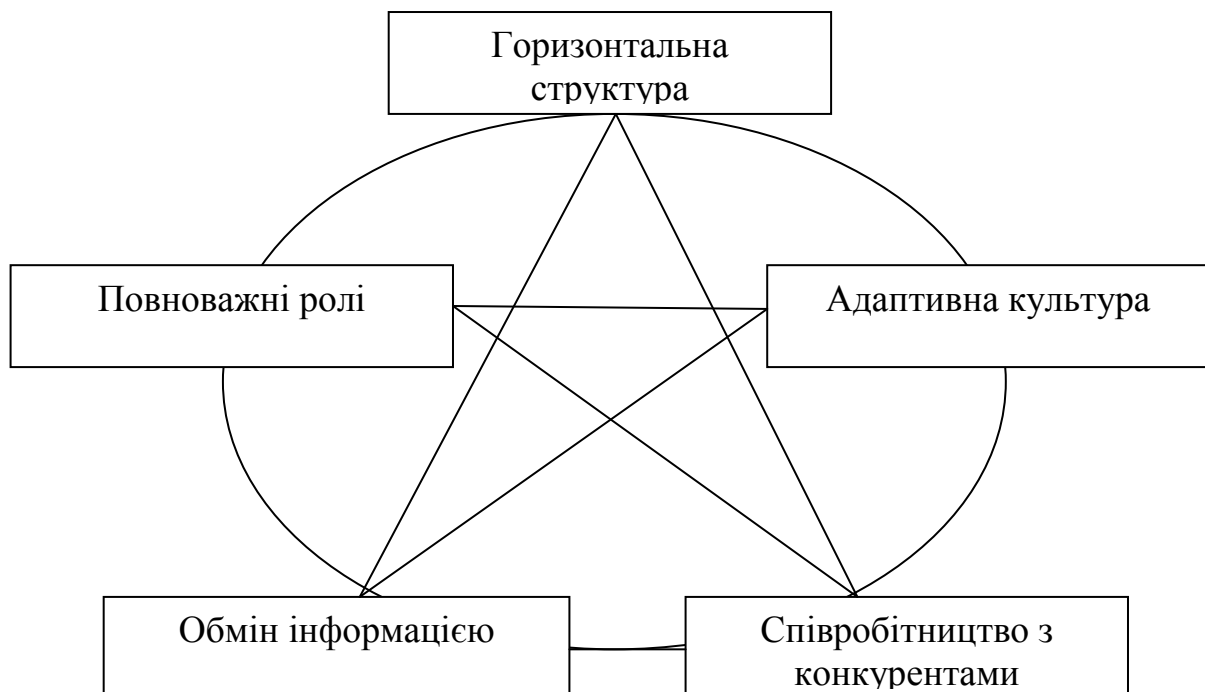


Рис. 6.2. Природна модель

Ця модель ідеально підходить для інноваційних компаній, які працюють у мінливих умовах. Порівняльний аналіз 5-ти складових механістичної та природної моделей дозволяє відмітити, що вони кардинально відрізняються одна від одної. Для організаційного дизайну є необхідними горизонтальна структура управління, адаптивна культура, повноважні ролі для співробітників, ефективний обмін інформацією всередині компанії, а також співробітництво з конкурентами.

6.4. Організаційний дизайн: визначення, етапи побудови, зв'язок зі стратегічним управлінням

У трактуванні поняття «організаційний дизайн» різними науковцями застосовується декілька підходів.

Перший підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням.

Другий підхід ґрунтується на розумінні організаційного дизайну, як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаментизації, елементами якого є: процес, функції, споживачі, географічні сегменти.

Третій підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

У західній економічній теорії «дизайн організації» визнаний важливим напрямом у науковій діяльності і практичною, легкою у використанні технологією управління підприємствами, оскільки є інструментом опису моделей організаційної поведінки.

Термін «дизайн», на відміну від структуризації, вказує на складність і творче підґрунтя процесу оптимізації внутрішньої будови підприємства, у якому поєднуються наука і мистецтво. Наукова сторона практичної реалізації процесу організаційного дизайну виявляється у побудові певного трафарету (матриці, оболонки, мережі), а творча – в заповненні цього трафарету індивідуальним, доцільним тільки у цій ситуації та властивим виключно цьому підприємству змістом у вигляді працівників, технологій, процедур взаємодії та бізнес-процесів.

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін. У той же час, організаційний дизайн – це творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але, головним чином, ті структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Дизайн організації як набір параметрів включає: завдання; організаційну структуру; процеси; систему мотивації; персонал (рис. 6.3.).

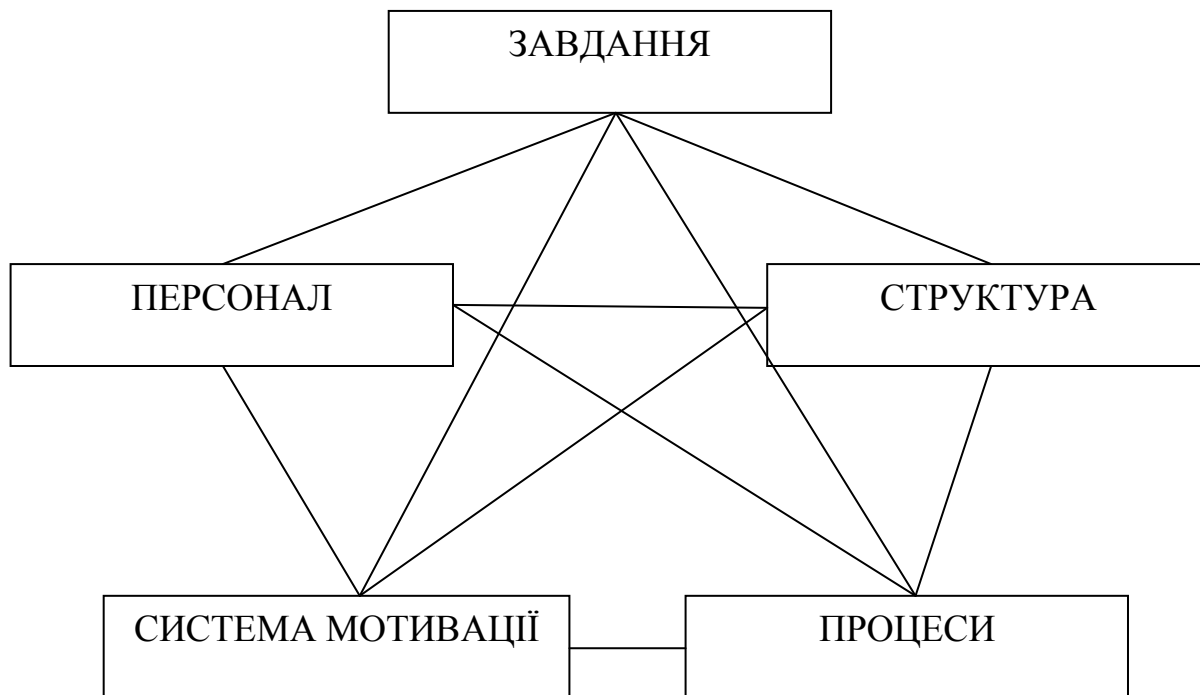


Рис. 6.3. Параметри організаційного дизайну

Дизайн організації розглядає сукупність наведених елементів управління у їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Всі елементи організаційного дизайну тісно пов'язані між собою, зміни в одному елементі неминуче призводять до змін в інших. Відповідно, основним завданням організаційного дизайну – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Дизайн організації забезпечує встановлення взаємодії в організації, з урахуванням виконуваних ними робіт, проявляється у статичному вигляді як структура організації, а у динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Організаційний дизайн залежить від зовнішнього середовища, технології робіт, стратегічного вибору і поведінки працівників, є віддзеркаленням поділу праці, типу взаємозалежності та координаційних механізмів між окремими організаційними елементами.

Організаційний дизайн створює формальну систему відповідальності, яка визначає ключові позиції в організації та легітимне право формувати цілі, одержувати інформацію і впливати на роботу інших.

Організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних вимог:

- дизайн організації визначає її стратегія;
- підрозділи організації повинні бути диференційовані та інтегровані;
- дизайн організації базується на типах організаційних структур.

Окрім цього, було виділено *важелі організаційного дизайну*, до яких належать: структура підрозділу; діапазон контролю; діагностичні системи

контролю; діапазон відповідальності; діапазон впливу; діапазон підтримки.

Отже, з одного боку, *організаційний дизайн* – це процес, до складу якого входять завдання виявлення та відображення логіки функціонування підприємства. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи: бізнес-моделі підприємства; мережі процесів (або функціональної структури); організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур). З іншого боку, *організаційний дизайн* – це метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу за допомогою здійснення обґрунтованих організаційних змін (перетворень).

Побудова організаційного дизайну може забезпечити підприємству отримання низки переваг та можливостей. Також можуть виникнути й недоліки.

До переваг і можливостей підприємств науковці відносять: підвищення інноваційності управлінської та операційної діяльності підприємства; підвищення стійкості підприємств до кризових явищ; забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін та глобальних викликів у зовнішньому середовищі; підвищення задоволеності персоналу роботою в підприємстві; розвиток командної роботи; розвиток організаційної культури на підставі принципів сталого розвитку; більш високі темпи розвитку підприємств; зростання популярності підприємства як роботодавця, бізнес-партнера; забезпечення лідерства у галузі, на національному та міжнародному ринках.

В якості недоліків можна визначити: ускладнення управлінської діяльності через розподіл ролей та обов'язків серед персоналу; ускладнення контролю за використанням гнучких технологій та методів; наявність фінансових ресурсів для забезпечення постійного навчання персоналу, впровадження нових технологій, мотивації персоналу; опір персоналу змінам та креативним підходам в роботі; підвищення ризиків в отриманні більш високих результатів роботи тощо.

У своїй роботі менеджери постійно стикаються з безліччю симптомів організаційних проблем. Не так просто визначити, чи вказують ці симптоми на необхідність модифікації організаційного дизайну чи вимагають якогось іншого рішення. Проте існує кілька груп організаційних проблем, які зазвичай указують на необхідність зміни побудови організації. *Симптоми проблем організаційного дизайну*: конфлікти; надто високий рівень ухвалення рішень; складнощі координації; нестача уваги до найважливіших завдань організації; відсутність чіткості у визначенні кола обов'язків співробітників.

Однією з проблем, яка часто виникає як результат неспроможності організаційного дизайну, є конфлікт, особливо коли він широкомасштабний, тобто між групами і підрозділами, а не між окремими співробітниками. Конфлікти, пов'язані з визначенням і досягненням основних цілей і завдань організації, також є ознакою проблем побудови організації.

Індикатором проблем організаційного дизайну є й те, що менеджери займаються розв'язками, які можуть бути прийняті на нижчих рівнях. Добре організована компанія повинна мати процедури розв'язування проблем на тому

рівні, на якому вони з'являються. Тільки у разі виникнення серйозної кризи, керівників вищих рівнів необхідно залучати до їх подолання. Механізми розв'язування проблем – це частина ефективного організаційного дизайну.

Організаційний дизайн тісно пов'язаний з важливими елементами стратегічного управління підприємством (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Зв'язок організаційного дизайну з елементами стратегічного управління

Організаційний дизайн, як гнучкий та адаптивний інструмент реалізації цілей стратегічного розвитку, може розглядатися як процес адміністрування та виконання стратегічного плану підприємства. Це означає, що стратегія організації впливає на формування оптимального організаційного дизайну. Організаційний дизайн полягає у створенні найкращої відповідності між стратегічним вибором організації та організаційною обстановкою.

Топ-менеджмент визначає стратегічний напрям розвитку компанії на підставі результатів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Під час визначення стратегічного напрямку розробляються або удосконалюються місія та цілі компанії; для їх досягнення визначаються конкурентні стратегії. Керуючись показниками визначеного стратегічного напрямку розвитку, а також враховуючи існуючий стан внутрішнього середовища компанії, її організаційної структури, формуються нові або удосконалюються існуючі складові організаційного дизайну. Необхідно відмітити, що організаційний дизайн об'єднує інформаційні та виробничі технології, кадрову політику та загальну організаційну культуру компанії, зв'язки із зовнішнім середовищем.

Побудову організаційного дизайну в підприємстві варто здійснювати за наступними етапами:

- 1) визначення цілей та розробка стратегій;
- 2) розробка організаційної структури;
- 3) формування команди з представників різних підрозділів;
- 4) впровадження інноваційних практик;
- 5) організація тренінгів для покращення навичок персоналу;
- 6) проведення регулярних оцінок, контролю ефективності впроваджених змін;
- 7) формування організаційної культури та поведінки;
- 8) включення організаційного дизайну в бізнес-модель підприємства;
- 9) діагностика та контроль ефективності організаційного дизайну.

Результатом успішного впливу організаційного дизайну на діяльність компанії є показник організаційної ефективності. Якщо розглядати організаційну ефективність за фазами операційного процесу: «Вхід – Процес – Вихід», то відповідно можна використати три підходи:

- 1) ресурсний підхід, який оцінює вхідні дані та ефективність організації через оцінку ефективності отримання ресурсів, необхідних для високої продуктивності;
- 2) процесний підхід, який розглядає виробничий процес і оцінює його через продуктивність, економічну ефективність і здоров'є компанії;
- 3) цільовий підхід, який оцінює ефективність всієї організації через досягнення цілей та формування конкурентних цінностей.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

7.1. Моделі організації як відкритої системи.

7.2. Характеристика видів моделей управління організаціями.

7.3. Управлінські технології.

7.4. Управлінські рішення: прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації.

7.5. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах.

7.1. Моделі організації як відкритої системи

Сучасна організація – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка:

- складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробничо-господарської діяльності;
- взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого у систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) – продукція, роботи, послуги;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);
- має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам;
- здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;
- реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації);
- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності.

Модель (від лат. *modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкту (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін.

Моделі у менеджменті організації відносяться до категорії змістовно-концептуальних. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві організаціям, з іншого – опис організації базується на визначеній

концепції чи точці зору.

Існуючі моделі організації як відкритої системи різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, зв'язків між елементами системи і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування.

Основна проблема під час моделювання систем полягає в тому, що доводиться шукати компроміс між простотою опису та необхідністю врахування численних чинників і характеристик складної системи. Як правило, цю проблему вирішують через ієрархічне представлення системи, тобто вона описується не однією моделлю, а кількома, чи сімейством моделей, кожна з яких характеризує поведінку системи з погляду різних рівнів абстрагування.

Так, вчені А.Г. Івасенко, Г.В. Осовська та Л.І. Федулова виділяють чотири типи моделей, що демонструють еволюцію теоретичних концепцій, які визначають сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

До них вони відносять:

1 тип – «*Модель механістичної конструкції організації*». Відповідно до цієї моделі, розробниками якої вважають Ф. Тейлора та М. Вебера, організація розглядається, передусім, як механізм, що є комбінацією основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, предметів виробництва. Його цілями найчастіше є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. Для їхнього досягнення з максимальною ефективністю потрібно оптимально використовувати усі види ресурсів. Тому менеджмент організації повинен бути орієнтований насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих чинників і всього процесу виробництва. Відповідно до цього, оцінка ефективності функціонування організації проводиться за економічним показником, розрахованим як відношення обсягу виготовленої продукції/послуг до витрачених ресурсів, тобто ефективність оцінюється лише за досягнутими економічними результатами.

2 тип – *В основі другої моделі лежить концепція теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук*, родоначальниками якої вважаються Е. Мейо, Д. Мак-Греггор, Ч. Барнард. Ця модель побудована на визначенні організації як соціальної системи, сформованої за принципом поділу праці. Відповідно до цієї моделі найважливішим чинником продуктивності на підприємстві є людина, а отже основними елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш повне розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки у процес виконання, а і у процес розробки управлінських рішень. Як критерій успішності роботи у даній моделі вважається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалення її людських ресурсів, тобто увага

концентрується тільки на одному внутрішньому чиннику – людському ресурсі і підпорядкуванні йому всіх інших чинників виробництва.

3 тип – В основі третьої моделі лежить теорія систем, родоначальниками якої вважаються А. Чандлер, П. Лоуренс. У цій моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи взаємопов'язаних елементів, яка тісно взаємодіє із зовнішнім оточенням. У цій моделі організація розглядається у єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім оточенням. За такої моделі менеджмент зорієнтований на стратегічне управління, а критерієм ефективності виступає системна доцільність, яка оцінює здатність організації до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов.

4 тип – В основі четвертої моделі лежить концепція зацікавлених груп, відповідно до якої керівники організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. За основу, яка враховує їхні інтереси, приймається перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення певної однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні. Це призводить до необхідності дотримання балансу між такими різними за значенням цілями, як, наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і органів влади, захист навколишнього середовища тощо. У такій організації основними функціями менеджменту та критерієм ефективності, окрім економічних показників, стають досягнення високої продуктивності і ефективності шляхом збалансування інтересів, залучених у справи організації, груп і осіб.

Оцінюючи практичну цінність описаних вище моделей, можна зробити висновок про те, що перші дві моделі зорієнтовані лише на внутрішнє середовище організації та не враховують вплив зовнішніх чинників. Дві останні моделі цілком можуть розглядатися як моделі системної теорії, але у практиці господарювання найчастіше використовується синтез елементів усіх чотирьох моделей з урахуванням ситуаційних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу організації.

Науковцями та експертами пропонуються до використання й інші моделі

Таблиця 7.1.

Характеристики моделей організації

Назва моделі	Основні характеристики моделі
1	2
Механістична (бюрократична) модель	<i>Модель базується на принципах і положеннях теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Основними характеристиками моделі є: жорсткість зв'язків, тісний взаємозв'язок підсистем, складна ієрархічність, раціональність цілей, централізація, нездатність пристосовуватись до зовнішнього середовища. Роль кожного члена організації суворо обмежена його місцем в ієрархії організації.</i>

1	2
Органічна (природна) модель	<i>Організація розглядається як квазі-соціальний організм, тобто жива система, яка намагається вижити і пристосуватися до зовнішнього середовища. Органічна організація володіє потребами, відображеними у соціальних функціях. Продуктивність організації розглядається як різновид потреби, задоволення якої забезпечує виживання організації у зовнішньому середовищі. Життєвий цикл такої організації відповідає життєвому циклу живого організму: народження, юність, зрілість, старіння. Основними характеристиками організації є: децентралізація, виживання, адаптація, пасивне та реактивне управління, саморегульовані структури і відносини.</i>
Патерналістська модель	<i>В основі побудови та функціонування такої організації лежать «сімейні відносини» та ієрархія. Цільова орієнтація – робота на користь сім'ї та її старійшин. Основними характеристиками є: достатньо жорстка ієрархія, централізація, цілі визначаються необхідністю збереження і розвитку сім'ї, є характерною для невеликих творчих організацій на ранньому етапі розвитку.</i>
Конвенційна модель	<i>Організація розглядається як комплекс домовленостей, ролей, значень, міркувань, створених на основі цінностей, традицій. В основі взаємовідносин лежать конвенції. Основні характеристики: цілі визначаються у результаті узгодження результатів і очікувань, співпраця, розвиток системи загальноприйнятих норм і цінностей, децентралізація, гнучкі структури, пласка ієрархія.</i>
Конфліктно-ігрова модель	<i>Організація розглядається як механізм спілкування, який регулює взаємодію між членами і підсистемами організації. В основі конфліктно-ігрових взаємовідносин лежить боротьба за владу і доступ до інформації та одночасно співпраця і компроміси, зумовлені структурними обмеженнями. Основними характеристиками є: гнучкі структури, коаліції, ціль – створення балансу інтересів, співпраця та компроміси.</i>
Політична модель	<i>Організація розглядається як міні держава, в якій чітко притримуються принципу розподілу влади, балансу впливів. Метою існування організації є певний «вищий» інтерес керівництва, який не завжди зрозумілий персоналу. Основні характеристики: примусова, інституційна влада, жорстка ієрархія і структура, розподіл влади, домінування відносин</i>

7.2. Характеристика видів моделей управління організаціями

Питання вибору моделі управління – одне з найактуальніших у сучасному менеджменті. Абсолютна більшість управлінців пов'язують свої або чужі успіхи з певною моделлю управління.

Найчастіше під *моделлю управління* розуміють теоретично вибудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.

Основними компонентами управлінської моделі є: базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації, організаційна культура, рушійні сили розвитку і мотиваційна політика.

Складність організацій та різноманітність функцій, які вони виконують зумовлюють використання різних управлінських моделей, а також їх комбінації при виникненні тих чи інших умов функціонування.

У численній літературі з менеджменту немає єдиної точки зору стосовно типології управлінських моделей. Цікавими за елементним складом і практично орієнтованими для вибудовування ефективної управлінської моделі є такі моделі (рис. 7.1.).

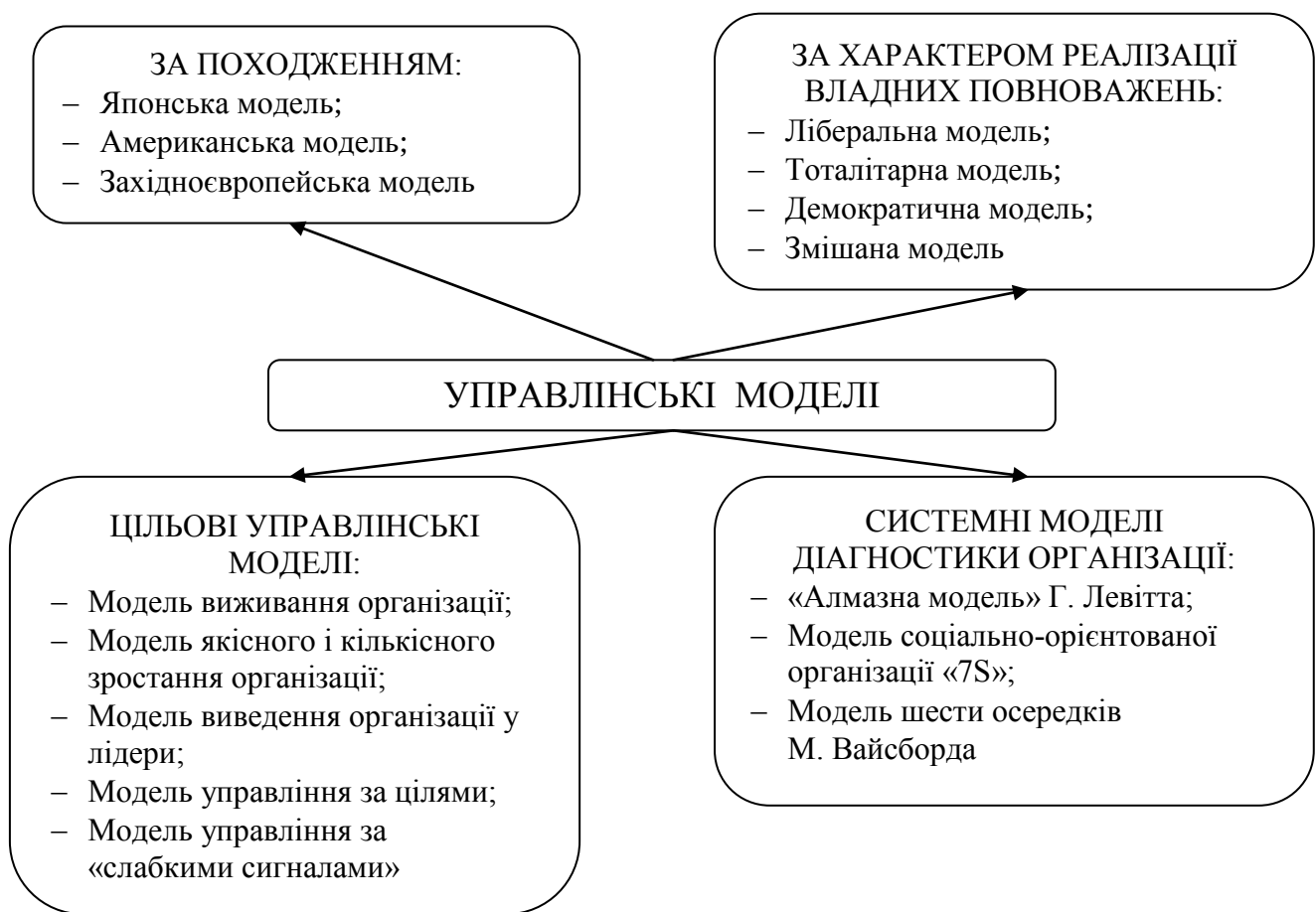


Рис. 7.1. Класифікація управлінських моделей

Перша група класифікує моделі за походженням. Розгляд найбільш успішних національних моделей управління (японської, американської, західноєвропейської) дає можливість виокремити в них ті елементи, що відповідають вітчизняним традиціям, ментальності та культурі. Ефективна національна модель управління повинна органічно поєднувати в собі основи національного досвіду з провідною управлінською теорією і практикою, вироблених і випробуваних при вирішенні аналогічних соціально-економічних

завдань у різних країнах світу. Сліпе копіювання будь-якої із наведених моделей є небезпечним і неефективним.

В основі другої групи моделей лежить класифікація цільових управлінських моделей, що розкривають дії і зусилля управління з визначення і досягнення цільових стратегічних установок, без урахування яких жодна компанія не може ефективно розвиватись.

Третя група класифікує управлінські моделі за характером реалізації владних повноважень та стилів управління, без урахування яких не можливо здійснювати ефективний керований вплив на організацію.

Четверта група моделей найбільш точно відповідає концепції системності організації без урахування якої, за сучасних мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища неможливо ефективно і системно управляти організаціями.

Цільові управлінські моделі.

Модель забезпечення умов для самовиживання організації. Основні дії з управління повинні бути спрямовані на жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких відносин із зовнішнім оточенням, що сприяють досягненню цілей організації, чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

Модель кількісного та/або якісного зростання організації («наступальна»). За такої моделі обов'язковим є збереження досягнутих позицій та їх зміцнення, виділення ключових чинників успішності та їх пріоритетна підтримка, коригування цілісної концепції управління в разі зміни напрямків діяльності з відповідною мобілізацією наявних ресурсів, жорстке контролювання режиму виконання комплексу робіт і ключових бізнес-процесів організації.

Модель виведення організації у лідери («агресивно наступальна»). Основні дії управлінців мають забезпечувати цільовий безперервний пошук «розривів» у зовнішньому оточенні для виявлення незайнятих ніш, моніторинг дій конкурентів та оцінювання їх перспектив в «розривах», пошук можливостей для масштабного «вторгнення» у зовнішнє середовище із новою стратегією, безперервне оцінювання переваг організації та забезпечення нарощування ключових чинників успіху, комбінування можливостей та ключових чинників успіху з метою забезпечення достатнього масштабу присутності.

Модель управління за цілями. Модель зорієнтована на такі управлінські дії: забезпечення комплексного моніторингу функціонуванням цілісного виробничого процесу, експертиза відповідності досягнутого рівня організації до «ідеального» стану, визначення рівня сумісності обраного варіанту дій характеру цільової функції, для упередження можливої дезінтеграції виробництва, концентрація зусиль організації на змінах, що забезпечують підвищення ефективності, вибудовування діяльності відповідно до характеру та параметрів «ідеального» стану організації.

Модель управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так

званих «слабких сигналів» про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання при зростанні дефіциту часу. Якщо організація працює з урахуванням «слабких сигналів», то у неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму дій, яка й буде реакцією на зміни.

Системні моделі діагностики організації.

«Алмазна модель» Г. Левітта.

Гарольд Левітт у своїй моделі зробив основний акцент на системній природі організації. «Алмаз Левітта» є цілісність п'яти компонентів: технології, цілей, завдань, структури і персоналу.

Сенс цієї управлінської моделі полягає в аналізі того, як можуть (або повинні) змінитися «грані алмазу», під час зміни однієї із них, наприклад:

- якщо модифікуються цілі і завдання – це складний процес, може знадобитися, наприклад, додати новий вид діяльності, створити новий підрозділ, побудувати новий цех або ін.;

- якщо модифікується технологія – це додаткові зусилля для отримання нових навичок і знань;

- якщо модифікується структура – це поява потреб у нових ролях і перерозподілі відповідальності;

- якщо модифікується персонал – це поява необхідності в прищепленні нових цінностей, норм, відносин, міжособистісної взаємодії і нової поведінки.

Наведена модель дозволяє у спрощеній формі представити внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, і може бути використана як інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

Модель соціально-орієнтованої організації «7-S».

Прикладом соціально орієнтованої системи є модель організації, що дістала назву «7-S» за кількістю елементів, які розпочинаються на літеру «S» в англomовному варіанті: структура, стратегія, системи, здібності, стиль, спільні цінності, працівники.

Цю модель розробили Томас Дж. Пітерс, Роберт Х. Уотерман і Джульєн Р. Філіпс. Модель є структурою, що дозволяє розглядати компанію як єдине ціле, діагностувати організаційні проблеми і розробляти програми дій. В ідеальній організації кожен з S-чинників доповнює інші і систематично наближає організацію до поставленої мети.

Основу процесів функціонування у соціально-орієнтованій організації, складають так звані «сполучні процеси», за допомогою яких забезпечуються контакти між людьми і взаємодія інших елементів організаційної системи. При цьому прийнято виділяти три типи сполучних процесів: комунікацію, прийняття рішень і рівновагу.

Ця управлінська модель допомогла змінити підхід керівників до питання

про удосконалення організацій. Вона ґрунтується на тому, що недостатньо лише розробити нову стратегію і слідувати їй. І справа не у створенні нових систем, що генерують покращення. Для досягнення ефективності, організація повинна володіти високим ступенем відповідності (внутрішня злагодженість) між усіма «7-S». Кожна «S» повинна бути узгодженою з іншими «S» і підкріплювати їх. Всі «S» взаємозалежні, зміна однієї з них впливає на всі інші. Неможливо досягти прогресу в одній сфері без прогресу за іншими напрямками. Тому, для удосконалення організації, потрібно приділяти увагу одночасно усім семи елементам.

Модель «шести осередків» М. Вайсборда.

Практичну концептуальну схему організаційної діагностики створив Марвін Р. Вайсборд. Його «модель шести осередків» однаково легко вкладається у межі управлінської, адміністративної, наукової або консультативної діяльності. Модель заснована на ідеї, що організація – це відкрита система, побудована на принципах рівнозначності і взаємопов'язаності осередків. Питання, позначені в осередках, розглядаються автором моделі як основні при проведенні діагностики. «Сканування» осередків, на думку Вайсборда, дає можливість прояснити всі основні аспекти діяльності організації.

Основні компоненти моделі:

Мета – сенс існування організації, її соціальна, економічна та історична значимість.

Структура – механізми поділу праці, розподілу роботи між працівниками і підрозділами.

Взаємини – культура організації, система відносин між працівниками, механізми вирішення протиріч (конфліктів).

Винагорода – система мотивації персоналу, привабливість виконання завдань для працівників.

Допоміжні механізми – методи координації діяльності співробітників і підрозділів, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі; системи і процедури управління.

Лідерство – те, що дозволяє утримувати всі осередки в рівновазі. У цьому блоці розглядаються такі аспекти управління, як влада і повноваження, прийняття рішень, стилі керівництва і т. ін.

Модель М. Вайсборда може бути застосована як до формальних систем організації (те, що треба зробити), так і до неформальних (те, що відбувається насправді).

7.3. Управлінські технології

Управлінські технології – це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають:

- методи та засоби збору і обробки інформації;
- прийоми ефективного впливу на працівників;

- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю.

Для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи управлінських технологій.

Управлінські технології мають двоярусну структуру: технології цільового управління і технології процесного управління.

Технології цільового управління визначають набір технологій процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій.

Технології цільового управління – це технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути направлене на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів.

До складу технологій цільового управління входять: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології.

Сутність цільових управлінських технологій полягає у структуризації цілей через визначення зв'язків між цілями та засобами їх досягнення. У процесі їх застосування можна поєднувати такі функції управління, як планування, контролювання та мотивування.

Управління за цілями застосовується, у випадках, коли: не всі цілі підрозділів є обґрунтованими, відсутня методика формування цілей, не проводиться статистика процесу реалізації цілей і завдань, немає документального аналізу реалізації цілей і завдань, ділові наради проводяться без необхідної підготовки, спостерігається багаторазова постановка однакових цілей і завдань.

Процес управління за цілями передбачає реалізацію трьох етапів (попереднього, поточного і завершального), які ґрунтуються на виконанні таких підетапів:

- формулювання цілей діяльності підприємства (визначення цільових уявлень керівників та підлеглих);
- узгодження цілей керівників і підлеглих;
- одержання проміжних результатів (виділення нових ідей, вилучення невідповідних цілей);
- порівняння досягнутих результатів із встановленими цілями;
- узгодження виконання роботи, методів контролю за досягненням встановлених цілей.

Переваги та недоліки цільових управлінських технологій представлено у табл.7.2.

Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

Переваги	Недоліки
1	2
Залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей	Ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватися
Стимулювання процесів зворотного зв'язку	Цілі можуть ієрархічно підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявитись важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня
Поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації	Недоцільно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними
Підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації	Не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників
Посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей	Труднощі при формуванні цілей
Удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів	Потребує добре організованої системи контролю
Досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства	Слабка інтеграція з іншими елементами організації

Ініціативно-цільова технологія управління заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця. Вона передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети управління, а також терміну виконання без вказівки механізму її досягнення. При цьому мета може бути досягнута в передбачені строки або раніше, або ж може бути не досягнута з якихось причин, і нарешті, мета може бути досягнута за межами встановленого строку. Технологія не гарантує досягнення мети, однак дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.

Основними умовами використання даної технології є:

- штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного місяця з дня його видачі;
- наявність високопрофесійного персоналу або великої довіри до нього з боку керівника;
- переважне виробництво нових товарів, послуг, інформації або знань;
- наявність стійких неформальних стосунків у колективі.

Для даної технології ефективною є лінійна схема організаційних відносин. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією виконавця, що виконує завдання, а кваліфікація керівника відіграє вторинну роль.

Програмно-цільове управління – один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою. При програмному управлінні в основу ставиться не існуюча організаційна структура, а здійснюється управління елементами програми, програмними діями.

Залежно від сфери застосування програмно-цільового управління на підприємстві можуть реалізовуватися такі типи програм:

- програма комплексного технічного розвитку;
- програма переходу на випуск нової продукції;
- програма нового будівництва;
- програма удосконалення організації управління;
- програма з підвищення якості продукції;
- програма економії матеріальних ресурсів;
- програма розв'язання соціальних питань тощо.

Регламентна технологія управління полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця. Регламентне управління застосовується як правило на макрорівні.

Регламентна технологія управління може привести до трьох основних результатів:

- досягнення мети у прийнятні терміни (раніше чи пізніше);
- досягнення відчутних позитивних результатів від самого процесу виконання мети (а не від її досягнення);
- відсутність істотних позитивних результатів протягом прийнятного часу («топтання на місці»).

Регламентна технологія управління передбачає розробку керівником кінцевої мети управління і стратегій при можливому обмеженні різних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо). При цьому мета буде обов'язково досягнута, але у строки, які заздалегідь важко визначити.

Основними умовами використання даної технології є:

- час виконання мети або складових її завдань може бути визначений не чітко, наприклад, протягом року, протягом десятиліття і т.д.;
- у процесі реалізації мети можливе істотне та непрогнозоване обмеження ресурсів (фінансових, технологічних, сировинних та ін.);
- переважно інноваційний і тривалий характер розробок.

Дана технологія базується на статистичних методах, теорії розмитих множин, теорії розробки рішень в умовах невизначеності.

Рекомендованими структурами управління є лінійно-функціональна, дивізіонально-продуктова і структура, орієнтована на споживача.

Процесні технології управління.

До складу процесних технологій входять шість технологій управління:

- управління за результатами;
- управління на базі потреб та інтересів;
- управління на базі активізації діяльності персоналу;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі «штучного інтелекту».

Управління за результатами – це цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління.

Технологія «управління на базі потреб і інтересів» заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що виконуване завдання стосується потреб і інтересів як самого керівника, так і його підлеглого.

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає у впливі на емоційний стан людини.

Технологія «управління у виняткових випадках» полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій. Основний формальний керівник здійснює лише зв'язки із зовнішнім середовищем. Винятковий випадок – це стійкий набір ситуацій, що заважає виконавцеві належним чином і у визначений термін виконати отримане завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Звичайно інтелектуальний рівень виняткового випадку (перешкоди) значно нижче рівня предмету діяльності фахівців.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю.

Технологія «управління на базі штучного інтелекту» заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в

контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій. Штучний інтелект – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішення.

7.4. Управлінські рішення: прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, організаційно-розпорядчих методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт – менеджера (групи менеджерів), який його приймає;
- об'єкт – колектив організації або окремих працівників, які повинні виконувати це рішення;
- предмет – зміст рішення, в якому визначається, що потрібно робити, як саме й що в результаті необхідно отримати.

Управлінське рішення є актом суб'єкта управління, що визначає діяльність і поведінку об'єкта управління.

За допомогою управлінських рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються працівники за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права й відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки в організації;
- розробляється система мотивації працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, кадрові, фінансові та ін.;
- оцінюється якість, ефективність та результативність менеджменту організації тощо.

Управлінське рішення має комплексний характер.

У правовому відношенні – це владний акт суб'єкта управління, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за можливі наслідки.

Управлінське рішення також є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей.

Управлінське рішення також є психологічним актом, адже являє собою результат розумової діяльності особистості та його вольового зусилля.

З інформаційного погляду, рішення є результатом опрацювання інформації, під час якого здійснюється вибір серед можливих найбільш близького до оптимального варіанту.

Управлінські рішення є відповідною реакцією організації на внутрішні та зовнішні впливи та виклики; вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення організації до досягнення поставленої мети.

Саме тому вони мають *відповідати певним вимогам*. Основні з них – це наукова обґрунтованість, своєчасність, здатність до реалізації, оптимальність

(економічність, ефективність), обов'язковість, відповідальність, законність, простота, ясність і стислість виконання.

Для того, щоб *управлінське рішення* успішно виконувало своє призначення, воно повинно відповідати таким вимогам:

- мати цільову спрямованість, оскільки відсутність мети унеможливило прийняття обґрунтованих рішень;
- бути обґрунтованим, базуватися на останніх досягненнях і можливостях науки і техніки, аналізі, мати кількісну та розрахункову основи;
- бути несуперечливим, пов'язаним із зовнішніми і внутрішніми обставинами, а також з попередніми і майбутніми рішеннями;
- бути ефективним, рішення повинне реалізувати найкращий (оптимальний) варіант з усіх можливих та подолання протиріч, які виникли в процесі господарської та управлінської діяльності організації;
- бути чітким і достатньо повним, що означає його виконання без додаткових роз'яснень і уточнень.

У сучасних організаціях приймається велика кількість найрізноманітніших управлінських рішень, які різняться між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому в процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (табл. 7.3).

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

У *менеджменті організацій* для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі найкращого варіанту й реалізації прийнятого рішення. Так, виокремлення класу *структурованих (запрограмованих рішень)* дає змогу розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що регулярно повторюються. *Слабко структуровані рішення* приймаються за умов неповноти інформації, новизни та складності ситуації і головну роль тут відіграють здатності до розробки нових процедур. Такі рішення приймаються зазвичай на вищому рівні управління і стосуються, наприклад, стратегічного розвитку, впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційного дизайну, організаційного та бізнес-інжинірингу, підвищення конкурентоспроможності організації тощо. Кількість таких управлінських рішень збільшується, оскільки зростає складність, мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища в умовах надскладних глобалізаційних викликів.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну

злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Процес прийняття управлінських рішень є складним і багатограним, що включає низку етапів та операцій. Кількість та якість прийняття рішень залежить від ситуації, стилю керівництва, культури організації тощо. Важливо, щоб менеджер, враховуючи ситуацію та власний стиль управління, міг прийняти найбільш ефективні рішення.

Таблиця 7.3

Типи управлінських рішень

№ з/п	Класифікаційна ознака	Типи управлінських рішень
1	2	3
1.	За функціональним призначенням	⇒ планові; ⇒ організаційні; ⇒ регуляційні; ⇒ активізаційні; ⇒ контрольні.
2.	За сферою охоплення	⇒ загальні; ⇒ часткові.
3.	За змістом	⇒ економічні; ⇒ соціальні; ⇒ технічні; ⇒ технологічні; ⇒ адміністративні.
4.	За характером дій	⇒ директивні; ⇒ нормативні; ⇒ методичні; ⇒ рекомендаційні; ⇒ дозвільні.
5.	За часом дії та мірою впливу на майбутнє	⇒ стратегічні; ⇒ тактичні; ⇒ оперативні.
6.	За напрямом впливу	⇒ внутрішнього спрямування; ⇒ зовнішнього спрямування.
7.	За способом прийняття	⇒ одноосібні; ⇒ колегіальні; ⇒ колективні.
8.	За рівнем прийняття рішень	⇒ рішення, прийняті на вищому (інституційному) рівні управління; ⇒ рішення, прийняті на середньому рівні управління; ⇒ рішення, прийняті на нижчому (операційному) рівні управління.

1	2	3
9.	За методами підготовки	⇒ креативні; ⇒ евристичні; ⇒ репродуктивні.
10.	За особливостями завдань, які вирішуються організацією	⇒ запрограмовані; ⇒ незапрограмовані; ⇒ компромісні.
11.	За способом обґрунтування	⇒ інтуїтивні; ⇒ рішення, які ґрунтуються на судженнях; ⇒ раціональні рішення.
12.	За ступенем унікальності	⇒ рутинні нетворчі; ⇒ унікальні творчі.
13.	За ступенем невизначеності	⇒ рішення, прийняті в умовах визначеності; ⇒ рішення, прийняті в умовах ризику; ⇒ рішення, прийняті в умовах невизначеності.
14.	За ступенем новизни	⇒ традиційні; ⇒ оригінальні.

Алгоритм прийняття управлінських рішень – це процес певної послідовності дій суб'єкта управління (менеджера або групи менеджерів), які спрямовані на вирішення поточних та стратегічних проблем організації.

Основними *правилами алгоритму прийняття управлінського рішення* є:

- формулювання проблеми, розробка і вибір управлінського рішення повинні здійснюватися на тому управлінському рівні, де для цього є необхідна інформація та повноваження;
- прийняття рішення повинно відображати інтереси і можливості тих рівнів управління, яким буде делеговано його виконання чи які є зацікавленими в його реалізації;
- інформація повинна надходити зі всіх підрозділів організації стосовно рішення, що приймається;
- процес прийняття рішення повинен враховувати професійні та особисті особливості працівників, які будуть його реалізовувати.

Ефективність прийнятого управлінського рішення визначається:

- успішністю та швидкістю вирішення проблем організації;
- потенційною наявністю альтернативних способів його реалізації;
- реалістичністю критеріїв вибору кращого управлінського рішення;
- врахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів;
- межами відповідальності за наслідки прийнятого рішення.

У теперішній час складних глобалізаційних змін (пандемії, повномасштабного російського вторгнення в Україну) заслуговують на увагу

методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. Реалізація процедури прийняття управлінських рішень у визначальній мірі залежить від того, яка інформація використовується: визначена, ризикова чи невизначена (рис. 7.2.).



Рис. 7.2. Вплив невизначеності і ризику на прийняття управлінських рішень

Процес розробки та реалізації управлінських рішень складається з основних етапів (рис. 7.3.). Наведена схема прийняття й реалізації управлінських рішень відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери під час виконання всіх видів управлінських робіт. Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю. У процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив чинників, що порушують запланований хід операційного процесу.

Управління є слабо стандартизованим видом трудової діяльності, тому

моделі та методи прийняття управлінських рішень розглядають у кількох аспектах.

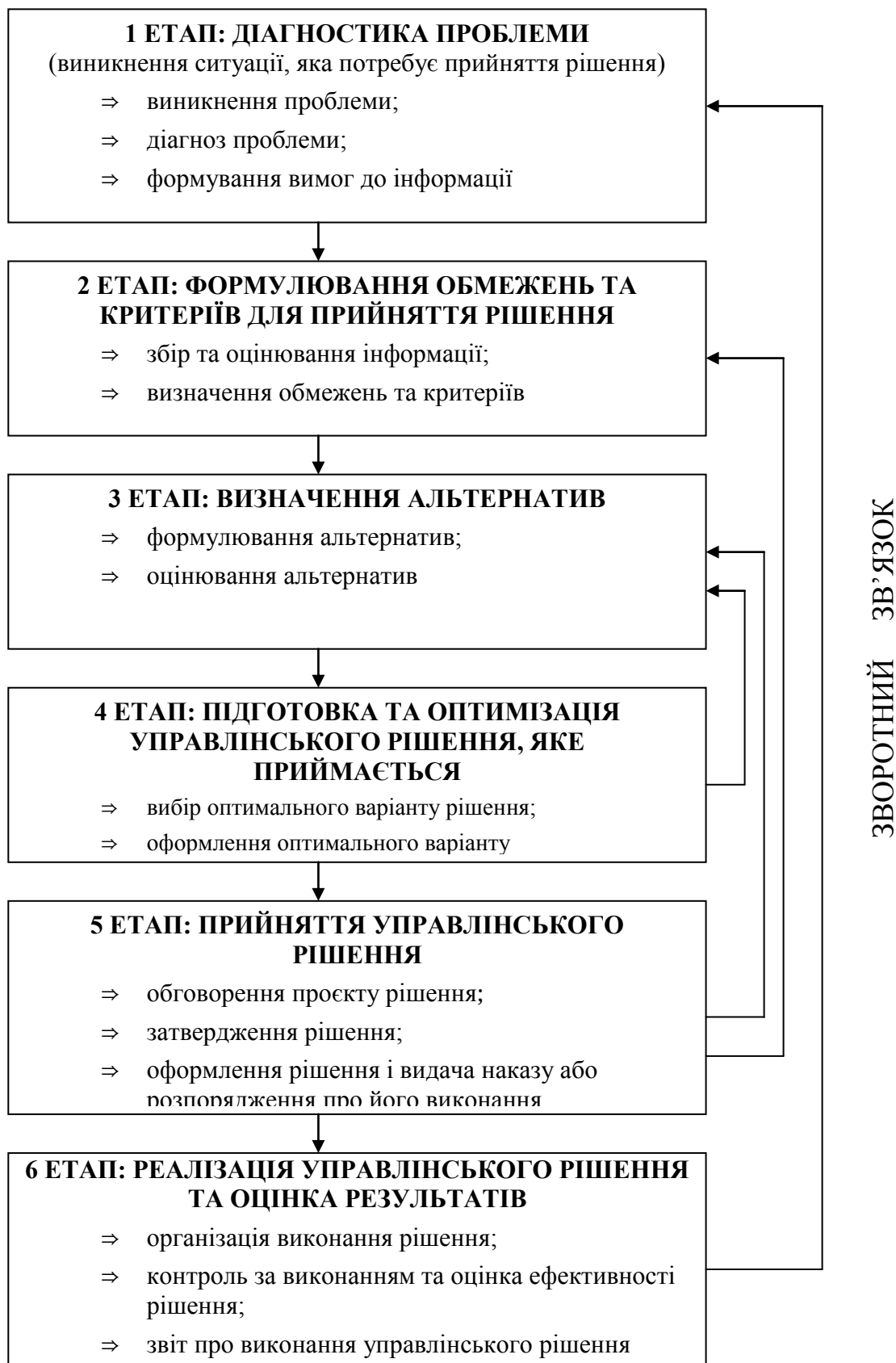


Рис. 7.3. Процес розробки та реалізації управлінських рішень

У теорії менеджменту організацій існує *три основні моделі прийняття управлінських рішень*: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель.

Класична модель базується на понятті «раціональності» щодо прийняття управлінських рішень та передбачає, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною, мати чітку мету, всі її дії в процесі прийняття рішень мають бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

На процес прийняття управлінських рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні чинники. Сукупність таких чинників у процесі прийняття рішень враховує *поведінкова модель*. Основними характеристиками такої моделі є обмеженість інформації щодо ситуації та можливих альтернатив прийняття рішення, а також об'єктивна неможливість передбачити наслідки можливих альтернатив.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи, та застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень та таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дедлайну;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення працівникам організації.

Методи прийняття управлінських рішень – це сукупність розумових і практичних операцій, що використовуються в процесі управління для з'ясування та постановки проблеми, розробки та оцінки варіантів вирішення, вибору оптимального рішення й організації його виконання. Усю сукупність використовуваних на практиці методів прийняття управлінських рішень поділяють на три групи: методи постановки проблем; методи вирішення проблем; методи організації виконання рішень.

Методи постановки проблем забезпечують достовірний і найбільш її повний опис за допомогою збору, збереження, обробки й аналізу інформації, фіксації подій, факторного аналізу, порівняння, моделювання.

Методи вирішення проблем дозволяють використати творчий потенціал знань і вмінь менеджерів та фахівців для розробки варіантів рішень за допомогою методів номінальної групової техніки, методу Дельфі, методу мозкової атаки, економіко-математичних методів.

Методи організації виконання рішень спрямовані на подолання опору нововведенням, підвищення зацікавленості працівників організації в отриманні запланованого результату, до яких відносять такі методи: прямого впливу; матеріального стимулювання; проведення зустрічей працівників з керівництвом; контролю виконання робіт тощо.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває організація, пропонується використовувати методи пошуку варіантів управлінських рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить «метод сценаріїв», застосування якого вимагає дотримання певних правил:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані чинники;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

«Метод сценаріїв» використовується при обґрунтуванні складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим (реалістичним). Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнюючих дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

Метод «дерева рішень» використовується для визначення оптимального рішення з урахуванням можливих станів зовнішнього середовища та ймовірності їх настання. «Дерево рішень» – це схематичне відображення дій у менеджменті організацій з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив. Метод сприяє повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв’язання проблеми. Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення мети. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т.д., проте за будь-якої ситуації, необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

До найдієвіших методів і технік пошуку стратегічних управлінських рішень можна також віднести *SWOT-аналіз* (перші літери англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози). Метод використовується для комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, для визначення ефективних управлінських рішень на підставі результатів дослідження. У процесі SWOT-аналізу комплексно вивчається зовнішнє середовище непрямої дії (макросередовище) та прямої дії (безпосереднього оточення), внутрішнє середовище (діагностика стану) організації, виявляються та співставляються між собою загрози та можливості, з одного боку, сильні та слабкі сторони організації – з іншого. Аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища організації, оскільки в умовах нестабільності зовнішнього оточення певні чинники успіху організації знаходяться саме у зовнішньому середовищі.

Метод SWOT-аналізу має такі характерні особливості:

- передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними та слабкими сторонами у внутрішньому середовищі – з іншого;
- у центрі уваги знаходяться чинники, що найсильніше впливають на конкурентну позицію організації, сприяють формуванню її конкурентних переваг;
- є інформаційною підставою для виявлення стратегічних альтернатив та проблем розвитку організації;
- припускає широке використання методу експертних оцінок;
- передбачає можливість використання диференційних бальних систем оцінки чинників зовнішнього середовища непрямої дії, прямої дії, внутрішнього середовища;
- виступає основою для генерування стратегічних управлінських рішень.

ТЕМА 8

КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.**
- 8.2. Керівництво спільною діяльністю.**
- 8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.**
- 8.4. Ефективні комунікації в процесі управління.**
- 8.5. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.**
- 8.6. Управління дисципліною.**
- 8.7. Мотивація персоналу для досягнення спільної мети.**

8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації

Менеджер – це особа, яка наділена повноваженнями й володіє відповідальністю в сфері прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності організації. Специфікою праці менеджера є кінцевий результат його діяльності – ухвалені рішення, організація реалізації якого є змістом його праці.

Керівництво в організації – це планомірна діяльність працівників, адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організування, регулювання, мотивування і контролювання за роботою працівників організації. Зміст керівної діяльності залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Цілями керівництва в організації є:

- забезпечення життєздатності організації в умовах зростаючої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища;
- систематична розробка і впровадження у практику діяльності компанії більш досконалих форм ведення бізнесу, проникнення у нові галузі та сфери діяльності;
- визначення і досягнення на практиці цілей, що відповідають інтересам компанії, виходячи із запитів ринку і споживачів;
- вміння у розумних межах йти на ризик;
- вміння опановувати можливості прискореної адаптації до особливостей ринку;
- вміння запобігати та успішно долати кризові явища у процесі діяльності організації;
- домагатися зростання ринкової вартості підприємства.

Здатність керувати – це здатність виконувати вимоги чинників впливу в процесі своєї діяльності.

Чинники та вимоги, що впливають на здатність керувати: очікування та вимоги вищого керівництва; очікування працівників; забезпеченість ресурсами; вимоги до працівників та відповідність їм; межа повноважень; система заохочень; система стимулювання.

Будь-яка управлінська праця базується на визначених завданнях, функціях та методах.

Завдання менеджера – це те, на що спрямована його основна діяльність.

До основних завдань менеджера можна віднести:

- визначення перспективних і поточних цілей і завдань;
- розподіл функцій, завдань, встановлення норм, інструктаж підлеглих, створення необхідних умов, мотивація персоналу;
- встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- контроль, оцінка та аналіз діяльності групи в цілому і кожного підлеглого окремо;
- вивчення підлеглого персоналу, підвищення його професійного рівня;
- проведення зборів і нарад;
- ділове спілкування, бесіди і переговори з менеджерами організації, замовниками, постачальниками;
- робота з документами;
- самоменеджмент: встановлення особистих цінностей, планування, розвиток комунікативних здібностей, аналіз особистих результатів.

Основне завдання менеджерів також полягає у тому, щоб створювати умови для групової діяльності таким чином, щоб індивід робив свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальними витратами грошей, часу, зусиль, а також з мінімальними незручностями. Тому для реалізації управлінської діяльності менеджер повинен виконувати наступні *специфічні функції*: адміністративну; експертно-консультативну; представницьку; виховну; психологічну; комунікативно-регулюючу; інноваційну; дисциплінарну.

Методи менеджера – це способи й засоби впливу на керовану систему для досягнення поставлених цілей. Методи розрізняються мотиваційною характеристикою, тобто як ведуть себе люди при застосуванні до них тих чи інших методів.

В організації менеджери поділяються як за рівнями, так і за завданнями, що відповідають цим рівням (табл. 8.1).

Менеджери вищого рівня управління визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі та завдання.

Менеджери середнього рівня управління координують роботу менеджерів нижчого рівня і виступають сполучною ланкою між ними і вищим керівництвом.

Менеджери нижчого рівня управління організовують роботу працівників, які їм безпосередньо підпорядковуються; приймають оперативні рішення у відповідності з конкретними завданнями об'єкта, який очолюють.

Таблиця 8.1

Типи менеджерів за рівнями управління

Рівень управління	Хто відноситься	Основні завдання
Вищий	Керівник організації та його заступники	Формування цілей організації, розробка довгострокових планів, взаємодія організації із зовнішнім середовищем
Середній	Всі інші керівники організації, які не віднесені до вищого і нижчого рівнів	Координація роботи керівників нижчого рівня, керівництво окремими підрозділами
Нижчий	Менеджери, які не мають у підпорядкуванні керівників; здійснюють управління працівниками	Безпосередня організація та управління працівниками, зайнятими основною діяльністю. Здійснюють контроль за використанням виробничих запасів, технологічного обладнання і устаткування, контроль за процесами виробництва та обслуговування, контроль за якістю продукції / послуг

Основними якостями, якими повинен володіти менеджер є:

- особисті (чесність і порядність, дотримання норм загальнолюдської моралі, скромність і справедливість по відношенню до оточуючих);
- професійні (компетентність, тобто володіння спеціальними знаннями й практичними навичками, знання дійсності, розуміння цілей організації і ввіреного йому підрозділу, вміння бачити проблеми, виділяти в них найбільш

істотні сторони, бути сприйнятливим до новизни й змін);

– організаторські (вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей; тобто навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості);

– ділові (відображають рівень організаторської культури менеджера, володіння технологією управлінської роботи);

– лідерські (здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації).

Більш детально якості та вимоги до менеджерів представлені у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Вимоги до менеджерів

Рівні вимог	Вимоги
1	2
Професійні якості	– знання технології виробничого процесу та його особливостей; – знання принципів, методів, функцій, теорії і практики менеджменту, основних законів і прийомів управління; – знання з економіки, фінансів та маркетингу; – загальна ерудиція за фахом; – знання з психології управління
Особисті якості	– витривалість у стані невизначеності і стресу; – витримка у будь-якій конфліктній ситуації; – комунікативність; – вміння слухати; – інтуїція; – пристосовність до ситуації; – сприйнятливість до критики, самокритичність; – впевненість у собі; – авторитетність; – прагнення до успіху; – вік і зовнішні дані; – сила волі
Лідерські якості	– вміння організовувати діяльність колективу; – вміння переконувати, харизма; – здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації; – вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки; – вміння стимулювати і мотивувати працівників; – легкість у спілкуванні, тактовність і дипломатичність

1	2
Інтелектуальні здібності	– розум і розважливість; – творчий потенціал; – уміння ухвалити потрібне рішення; – логічне, структурне, системне мислення; – інтуїція
Робочі прийоми	– раціональність і системність у роботі; – вміння максимально концентруватися; – вміння прийняти рішення і зняття проблем; – самоменеджмент; – вміння висловлювати свої думки, вести переговори
Фізичні можливості	– активність і рухливість; – енергійність; – сила і здоров'я

У наукових джерелах, у колах експертів і практиків активно обговорюються складові моделі сучасного менеджера, яка враховує особисті якості, професійні вміння та здатності до ефективного керівництва організацією. Приклад моделі сучасного менеджера наведено на рис. 8.1.

8.2. Керівництво спільною діяльністю

Спільна діяльність – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації. У менеджменті вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то у цьому винен керівник (лідер), оскільки він не підготував людей до неї. В цьому контексті важливо розуміти роль лідера у команді.

Лідерство – це процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку.

Ефективність лідера досягається завдяки управлінню: увагою; довірою; значенням; собою.

За теорією Уоррена Бенніса ефективність лідера досягається за рахунок:

- управління увагою (здатність цікаво представити суть проблеми);
- управління довірою (здатність побудувати свою діяльність так, щоб це викликало довіру);
- управління значенням (здатність передати значення образу зрозуміло);
- управління собою (здатність добре управляти своїми сильними і слабкими сторонами).

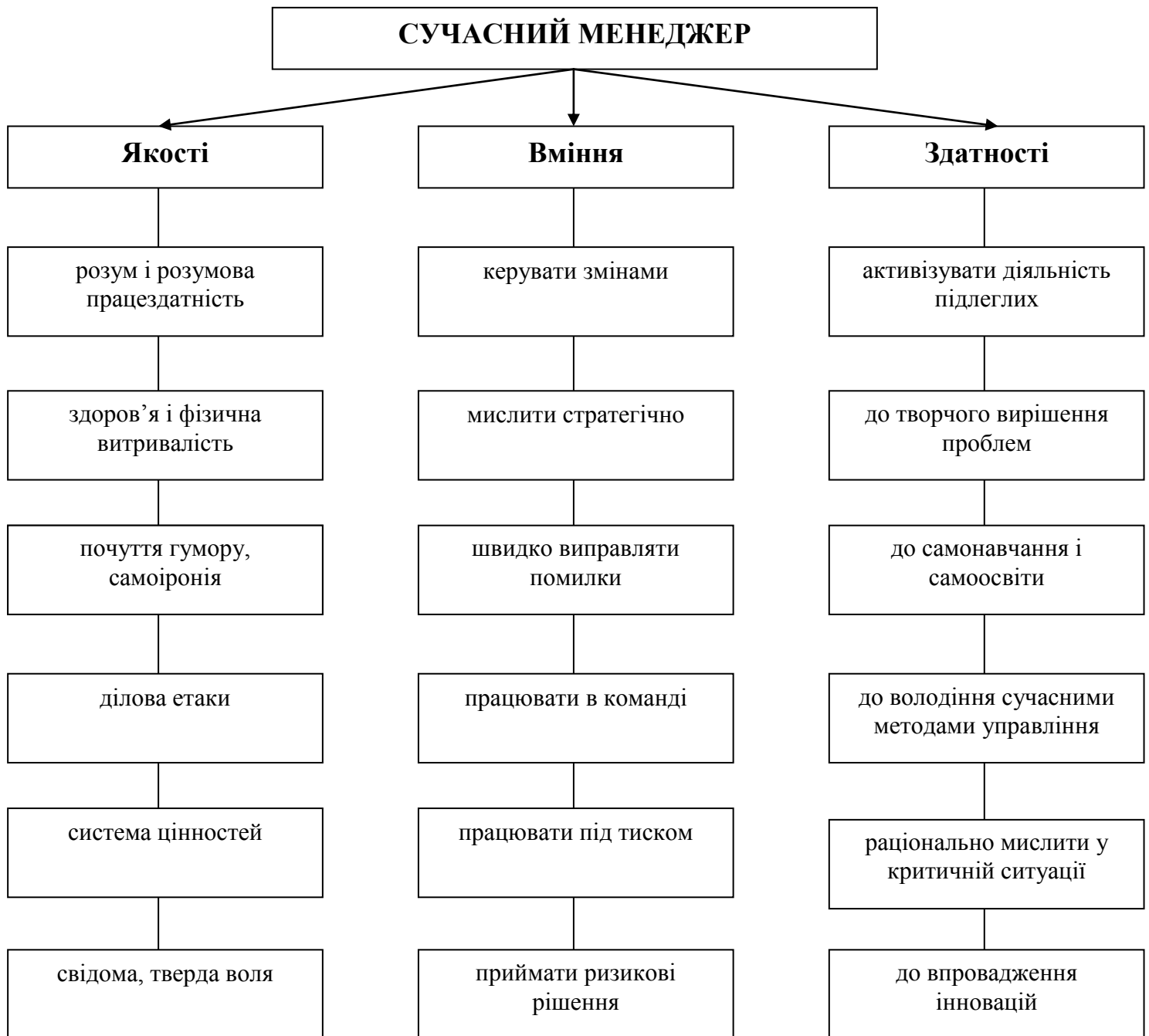


Рис. 8.1. Модель сучасного менеджера

До чинників, що зміцнюють роль лідера належать:

- влада посади може бути посилена за рахунок підтримки з боку вищого керівництва;
- влада, обумовлена харизматичними якостями, може бути посилена за рахунок успішного керівництва та досвіду роботи;
- влада, яка ґрунтується на досвіді і кваліфікації, може бути посилена за рахунок навчання та збільшення обміну інформацією з підлеглими;
- влада, що базується на праві заохочення і покарання, може бути збільшена за рахунок надання менеджеру більших повноважень і відповідальності (право просувати по службі, збільшувати зарплату, звільняти і

т. ін.).

Як правило, люди, які мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються у групи. Якщо така група досягла вищого рівня згуртованості, діє як єдина спільнота, у якій забезпечується ефективне досягнення результатів організації і задоволення особистих та соціальних потреб її членів, то її можна назвати командою.

Команда формується для виконання певного завдання, воно визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти її члени, терміни виконання завдання і ступінь контролю за її роботою з боку керівництва.

Розрізняють три типи команд: робочі команди, команди підвищеної ефективності, інтегровані команди.

Робочі команди: проектують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам. У виробничій сфері такі команди складаються із груп працівників, які мають різні професії, що дозволяє виконувати всі операції, необхідні для випуску продукції чи надання послуг.

Команди підвищеної ефективності дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися задля того, щоб підвищити якість, знизити витрати або підвищити якість обслуговування та ін.

Інтегровані команди забезпечують координацію роботи у межах організації та можуть об'єднувати декілька взаємозалежних робочих команд, що займаються вирішенням однієї проблеми або завдання.

Робочі команди і команди підвищеної ефективності за своєю природою можуть бути як функціональними, так і міжфункціональними.

Розрізняють декілька підходів до формування команди.

Підхід, що базується на цілях полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів («командного бачення»), які потім становлять основу її роботи.

Міжособистісний підхід фокусується на покращенні міжособистісних відносин у групі і базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди.

Рольовий підхід передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей; базується на припущенні, що команда у рольовому плані складається з ареалів ролей, які частково покривають один одного.

Розрізняють два способи керуючого впливу на команду: *перший* – повний зовнішній контроль, *другий* – використання самоорганізації. Вибір способу керуючого впливу на команду буде залежати від: професійного рівня кожного з членів команди та стадії еволюції команди.

Концепція команди стає однією з основних рис сучасного менеджменту. Для того, щоб кожен член команди ставив перед собою вимоги на тлі свідомого прийняття спільних цінностей і тих завдань, які мають бути вирішені, менеджер повинен добре розумітися на тому, які характерні риси присутні у тієї чи іншої людини, які відсутні, і які є нейтральними. Відношення людини до роботи визначається не тільки її прагненням отримати хороший зарібок, а й іншими

факторами, зокрема соціальними (взаємини з менеджером, дружні стосунки з іншими членами команди, перспективні плани тощо). Диференційований підхід менеджера, врахування ним інтересів, цінностей і норм поведінки кожного члена команди, сприяють творчому розкриттю людей та успішному виконанню поставлених завдань. У деяких випадках можливо і доцільно впливати на людину, змінюючи її орієнтири і ставлення до групових цілей. В інших випадках краще дати людині певну свободу в її пристосуванні до групи і виборі форми виконання завдання.

Перевагами роботи у команді є:

- комплексне керівництво (свобода дій, ресурси, якими володіє команда, дозволяють творчо управляти ситуаціями);
- швидке реагування (добре розвинуті команди здатні реагувати швидко та енергійно);
- висока мотивація (команда задовольняє потреби індивідуума в усвідомленні особистої значущості);
- якісні рішення (зрілі команди здатні приймати рішення якісніші, ніж окрема людина, тому використання командного підходу покращує якість рішень);
- колективна сила (індивідууму значно важче впливати на внутрішнє та зовнішнє середовище, а ніж команді).

Таблиця 8.3

Стадії еволюції групи за Е. Шайном

Стадія	Домінуюча характеристика
1. Виникнення групи	<i>Залежність:</i> «Лідер знає, що нам потрібно робити»
2. Формування групи	<i>Згурпування:</i> «Ми – команда, в якій всі розуміють один одного»
3. Групова робота	<i>Робота:</i> «Ми можемо працювати ефективно, оскільки знаємо що і як робити»
4. Зрілість групи	<i>Зрілість:</i> «Ми знаємо хто ми, чого ми хочемо, і як цього досягти. Ми досягли успіху, і тому ми праві»

Чинники, що впливають на ефективність діяльності груп:

- розмір групи (3-12 чол.);
- склад (стать, вік, інтелект, гетерогенний або гомогенний склад);
- розподіл ролей (за здібностями та компетенціями);
- психологічний клімат (нормальний, конфліктний).
- згуртованість (ступінь тяжіння членів групи один до одного).
- односторонність (відсутність розбіжностей).
- опір змінам (високий опір робить команду неефективною).

Організувати роботу команди – означає створити ефективний дієздатний механізм, вибрати оптимальний для цих людей і ситуацій стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідуумів та вміло керувати конфліктами, що можуть виникати.

До чинників, що впливають на вибір стилю керівництва відносять: можливості застосування різних форм влади; характер завдань, що вирішуються (ступінь їх новизни, структурованості, наявність достатнього часу для рішення); рівень розвитку (зрілості) колективу.

Характеристика, умови застосування, переваги та недоліки основних стилів керівництва наведені у таблиці 8.4.

Таблиця 8.4

Характеристика основних стилів керівництва

Тип стилю	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Авторитарний (директивний) стиль	Жорстке одноосібне прийняття керівником усіх рішень («мінімум демократії»). Жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання («максимум контролю»). Відсутність інтересу до працівника як до особистості	Забезпечує цілком прийнятні результати роботи по непсихологічних критеріях: прибуток, продуктивність. Доцільний і виправданий в критичних ситуаціях	Висока імовірність помилкових рішень; придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень; несприятливий психологічний клімат
Демократичний (колегіальний) стиль	Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»). Виконання прийнятих рішень контролюється керівником і самими співробітниками («максимум контролю»). Керівник виявляє інтерес і увагу до підлеглих, врахування їхніх інтересів, потреб, психологічних особливостей	Забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і приналежністю до колективу, сприятливий психологічний клімат	Реалізація демократичного стилю можлива за умови високих інтелектуальних, організаторських, психологічно-комунікативних здібностей як керівника, так і підлеглих

Продовження таблиці 8.4

1	2	3	4
Ліберальний (пасивний, потуральний) стиль	«Максимум демократії» (всі можуть висловлювати свої позиції, але реального урахування, узгодження позицій не прагнуть досягти). «Мінімум контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив). Безініціативність, невтручання в процес тих чи інших робіт	Керівники проявляють ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих. Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю	Результати роботи зазвичай низькі; люди не задоволені своєю роботою, керівником. Психологічний клімат у колективі несприятливий; немає узгодженої співпраці; немає стимулу сумлінно працювати; можливі приховані і явні конфлікти

Англійські дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі *характеристики групи і відповідний їм стиль керівництва*:

- група нездібна, не бажає працювати (стиль керівництва – делегування повноважень);
- група нездібна, але сприйнятлива (стиль керівництва – участь у прийнятті рішень);
- група сприйнятлива і частково здібна (стиль керівництва – розподіл і стимулювання);
- група повністю здібна, бажає виконувати роботу (стиль керівництва – вказівка).

При виборі оптимальних засобів впливу на групу, які б забезпечували зростання її відповідальності і компетентності, окрім використання наведених типових стилів керівництва, менеджерам варто враховувати особливості конкретної управлінської ситуації, а також рівень здібностей групи:

- які знання необхідно використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має певної компетенції, то слід створити групу);
- скільки часу необхідно для виконання вказаного обсягу роботи, якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;
- чи достатньо інформації для виконання роботи – якщо ні, то хто саме і як зможе отримати необхідну інформацію;
- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання – якщо ні, то яким чином їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди мають бути добре обізнаними про

завдання та його деталі – якщо так, то яким чином довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;

– які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;

– як краще організувати взаємодію в команді.

Практично всі групи за певних обставин здатні до розвитку. Серед чинників, які стимулюють цей процес, найефективнішими є: продуманий, системний добір кадрів; чітка організаційна структура; адекватний, систематичний контроль; кваліфіковане навчання; висока моральна і матеріальна зацікавленість; ділова винахідливість; злагоджена колективна робота; зріла управлінська концепція; оптимальні управлінські ресурси (формування резерву потенційних управлінських кадрів); зрозумілі цілі; справедлива і адекватна винагорода; позитивний індивідуальний розвиток.

Аналіз цих чинників дає змогу з'ясувати складне переплетіння мотивів і дій окремих людей, які забезпечують ефективність керівництва спільною діяльністю.

8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності

Обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його розпорядча діяльність, яка реалізується через розпорядчий вплив.

Основним завданням розпорядчої діяльності є координація дій підлеглих, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

Принципи розпорядчої діяльності менеджера:

- дотримання субординації;
- визначення пріоритетів;
- конкретність та несуперечливість завдань;
- переконання у розумінні розпорядження;
- уникнення персоніфікації та об'єктивність доручень;
- точність формулювання завдань;
- визначення форми відповіді на розпорядження;
- визначення критеріїв оцінювання;
- відповідність завдань можливостям виконавців.

За ступенем категоричності розпорядження поділяються на:

- демократичні (прохання, рекомендація, порада);
- директивні (наказ, розпорядження, вказівка, доручення).

Наказ – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним.

Розпорядження – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань. Текст розпорядження має

констатуючу і розпорядчу частини. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладають обов'язки з контролю за їх виконанням. Розпорядження, як правило, мають обмежений строк дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

На відміну від наказів, *доручення* регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді й термінів виконання.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання.

При передачі рішень на виконання своїх вимог до підлеглих менеджер повинен забезпечити, щоб інформація була краще сприйнята, зрозуміла та засвоєна працівником.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку.

Обов'язковою компонентою розпорядчої діяльності менеджера є його комунікативна компетентність.

Комунікативна компетентність – це знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти та оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них тощо.

Вибір кращих способів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, особистих характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звернення, засобу повідомлення і способу контакту.

Розрізняють *чотири комунікативних типи керівників* за їхньою моделлю спілкування з підлеглими:

Тип А. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, бути уважним як до їх ділових пропозицій, так і до особистих прохань, враховувати їхній настрій.

Тип Б. Керівник орієнтований на демократичні відносини, але не особливо прагне враховувати «вихідну» інформацію. Він хоча і вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх пропозицій, вислуховувати їх, однак не може або не вміє ефективно використовувати цю інформацію у своїй роботі.

Тип В. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими лише у межах розуміння доцільності такого спілкування. Дає можливість реалізації творчого потенціалу підлеглих.

Тип Г. Керівник зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими. Він не вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, приділяти увагу як діловим пропозиціям, так і особистим проханням, враховувати їхній настрій. «Висхідна» інформація надходить лише за ініціативи підлеглих. Керівник не схильний витрачати багато часу на її аналіз та урахування при прийнятті рішень.

Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- оптимізація інформаційних потоків;

- ефективна взаємодія керівника і підлеглого;
- ефективна оптимізація зворотного зв'язку;
- ефективне використання інтелектуального потенціалу;
- використання сучасних інформаційних технологій.

8.4. Ефективні комунікації в процесі управління

Для організації ефективної роботи і поєднання основних функцій менеджера необхідно ефективно організовувати процеси комунікації. За даними дослідників менеджери витрачають на комунікації 50 – 90% свого робочого часу. Їх інколи порівнюють з нервовою системою в організмі людини: як усі органи поєднані і залежать від роботи нервів, так і комунікації є сполучними процесами під час виконання менеджерами своїх управлінських функцій і пронизують весь процес управління.

Комунікації – це обмін інформацією, завдяки якому апарат управління, керівники одержують інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводять рішення до працівників підприємства, до суб'єктів зовнішнього середовища.

Комунікації поділяють на дві групи:

1) між організацією і зовнішнім середовищем. До них належать комунікації, що представляють інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, органами державного регулювання, ЗМІ тощо. Під впливом чинників зовнішнього середовища проводяться службові наради, обговорення виробничих проблем, телефонні переговори із постачальниками сировини та матеріалів, готуються службові записки, звіти тощо;

2) між рівнями і підрозділами в організації. До них відносять міжрівневі комунікації в організаціях:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху до низу» (наприклад, начальник цеху інформує підлеглих про поточні виробничі завдання, зміни у технології виробництва продукції, оновлені пріоритети виробничо-господарської діяльності);
- між різними структурними підрозділами (відділами управління, цехами основного та допоміжного виробництва);
- від нижчих рівнів управління до вищих (наприклад, так надходить інформація про виявлені недоліки у бізнес-процесі, порушення технології виробництва продукції, страйкову ситуацію на виробничій ділянці);
- між окремими працівниками структурного підрозділу;
- між менеджером (керівником групи) та його робочою командою.

З урахуванням особливостей передавання інформації комунікації умовно поділяють на *формальні (офіційні)*, сформовані керівництвом підприємства, та *неформальні*, сформовані на засадах міжособистісних стосунків між працівниками організації.

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою та поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору (субординаційні та реординаційні зв'язки).

Комунікації зверху вниз вирішують низку завдань:

- ознайомлення працівників з цілями діяльності організації з метою усвідомлення ними важливості виконуваної ділянки роботи;
- надання конкретних інструкцій та алгоритмів дій щодо виконання робіт;
- забезпечення підлеглих інформацією про результати діяльності організації;
- координація діяльності різних структурних підрозділів організації.

Комунікації знизу вгору реалізуються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок з метою ознайомлення менеджерів вищого рівня з інформацією про діяльність нижчих структурних підрозділів.

Горизонтальні комунікації здійснюють між працівниками, які знаходяться на одному рівні організаційної структури.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях організаційної структури, наприклад, між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним для виконання певної функції.

Неформальні комунікації існують у кожній організації, однак не передбачені організаційною структурою. Неформальні комунікації є корисними для менеджерів для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікацій, але не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

З метою забезпечення високого рівня якості комунікаційного процесу на підприємстві менеджерам варто орієнтуватись на два види комунікацій: *міжособистісні та організаційні*.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними працівниками. У процесі міжособистісних комунікацій часто можуть виникати *такі перепони*:

- неповне сприйняття працівником службової інформації;
- семантичні бар'єри (зокрема, труднощі, зумовлені незрозумінням значення словесних знаків);
- невербальні перепони (наприклад, вираз обличчя, погляд, посмішка тощо);
- слабкий зворотний зв'язок між учасниками комунікаційного процесу.

Усунути перелічене вище можна шляхом удосконалення процесу спілкування. Для цього доцільно:

- пояснювати та обґрунтовувати власні ідеї до початку процесу їхнього передавання;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок між учасниками комунікаційного процесу;
- допускати можливість дублювання ідей, повідомлень, пояснень

менеджерами різних структурних підрозділів підприємства.

Організаційні комунікації виникають між структурними підрозділами, рівнями управління та між суб'єктами господарювання. Їхні специфічні особливості залежать від характеру діяльності підприємства, його ролі та місця у галузі, а також сформованої організаційної структури управління.

На якість організаційних комунікацій, зазвичай, впливають:

- деформація повідомлень на різних етапах комунікаційного процесу;
- нераціональна організаційна структура управління підприємством;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

Процесу удосконалення комунікаційного процесу та ліквідації перелічених вище перепон в організації сприяють:

- оптимізація структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу на підприємстві;
- раціоналізація зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу;
- імплементація на практиці системи вивчення пропозицій працівників підприємства (наприклад, шляхом встановлення скриньок пропозицій);
- використання сучасних інформаційних технологій.

Щоб комунікації здійснювали цілеспрямований вплив, ними потрібно керувати. Під керівництвом комунікацією мають на увазі:

- визначення цілей комунікації;
- визначення шляхів досягнення цих цілей (стратегічні плани);
- планування з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретні дії, що спрямовані на досягнення цілей (тактичні й оперативні плани);
- організування реалізації розроблених планів;
- координування дії безпосередніх виконавців планів і рішень;
- систематичне контролювання за ходом реалізації планів;
- коригування процесу, виходячи з конкретних результатів комунікації.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами. Виділяють такі *складові елементи процесу комунікацій*: відправник (джерело) – генератор ідеї, той, хто збирає інформацію і передає її; повідомлення – власне інформаційна ідея, яка кодується за допомогою символів; канал – засіб передачі інформації; одержувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

До основних етапів комунікаційного процесу відносять:

- зародження ідеї. Відбувається відбір інформації і формування ідеї. Керівник повинен усвідомити, що навіть найкращі ідеї, якщо їх не вміти висловити, означити сильні й слабкі сторони, не будуть сприйматися підлеглими. Не вміння формулювати повідомлення призводить до того, що комунікаційний процес завершиться, навіть не розпочавшись;

– кодування. Це процес перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів. Якщо порівняти перетворення ідеї на повідомлення із продажем товарів, то як не привабливий товар не матиме збуту, так і не приваблива, не упакована належним чином за допомогою символів, інтонації інформація не

справить належного ефекту на слухачів;

- вибір каналу. Це обрання способу передавання інформації. Вибір каналу повідомлення повинен відповідати ідеї та символам кодування, усувати дублювання інформації, мінімізувати маршрути проходження інформації. Керівник обирає найбільш зручний спосіб: усний зв'язок, електронний зв'язок тощо;

- передача повідомлення. Відбувається власне використання каналу для передавання адресату інформації;

- декодування. Одержувач розшифровує та перетворює на власні думки символи відправника. Якщо не передбачається реакція на повідомлення, то процес обміну інформацією на цьому етапі може бути завершеним;

- розуміння, уточнення повідомлення;

- здійснення зворотного зв'язку. Під час цього етапу відправник і одержувач інформації міняються ролями. Це викликано тим, що обмін інформацією потребує зворотного зв'язку, який дозволяє переконатися в тому, що відправлене повідомлення сприйнято належним чином.

Під час комунікаційного процесу виникають шуми – все, що спричиняє помилки й спотворює зміст повідомлень у процесі передачі інформації.

Шум може бути об'єктивним і суб'єктивним. До суб'єктивного шуму відносять невиразне мовлення, невідповідність інформації, неякісний переклад тощо. Об'єктивно перешкоджають сприйняттю інформації неякісний телефонний зв'язок, наявність шуму в приміщенні, несправність технічних засобів тощо.

Основною базою комунікаційних процесів є інформація. Вона необхідна для успішного проведення планування, організовування, мотивування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень і виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами.

Інформаційні ресурси в організації є важливою складовою в системі управління та використовуються як дані для підготовки і прийняття управлінських рішень. Таким даними в організації виступають:

- технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки;

- наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти;

- дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація;

- розрахунок заробітної плати працівників;

- договори та супроводжуюча їх документація;

- звіти та протоколи зборів акціонерів;

- програми маркетингу;

- плани діяльності та їх показники тощо.

Інформаційні ресурси поділяються на:

- первинні дані, тобто статистичні, які включають фінансові звітні показники, доповіді, повідомлення, звіти про поточну господарську діяльність

організації чи перспективи її розвитку;

– вторинні дані, які складаються на основі первинних та вирішують питання управління організацією в цілому чи окремими підрозділами.

В інформаційному супроводі прийняття і реалізації управлінських рішень важливою є проблема зростання кількості документів. Основним методом їх упорядкування є *уніфікація і стандартизація*.

Уніфікація передбачає встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів, які створюються у процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань. Уніфікація документів передбачає уніфікацію складу і форми документів.

Уніфікація складу документів передбачає вибір та закріплення комплексу документів, необхідних і достатніх для вирішення управлінських завдань.

Уніфікація форм документів полягає у визначенні інформації, необхідної і достатньої для вирішення конкретних завдань управління, встановленні оптимального набору реквізитів і показників для кожної форми документу та виключення дублюючих показників.

В основі розробки уніфікованих текстів документів лежить метод виділення постійної і змінної інформації. Постійна інформація є загальною для всіх документів, змінна інформація є індивідуальною для кожного конкретного документу. Стандартизація є формою юридичного закріплення результатів уніфікації.

8.5. Людина як об'єкт управлінського службового контролю

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Контроль є одним з головних інструментів розвитку організації. Без контролю є неможливим управлінський процес, оскільки це обов'язкова функція менеджменту, яка відіграє роль ланки, що зв'язує керуючу та керовану системи.

Контроль в організації є абсолютно необхідним, оскільки:

- зникає невизначеність;
- з'являється можливість передбачати кризові ситуації;
- виявляються не тільки й не стільки помилки, скільки успіхи.

Управлінський службовий контроль, об'єктом якого виступає людина, реалізується шляхом контролю виконанням службових обов'язків.

Управління виконанням службових обов'язків – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють. Ця система у дії повинна бути спрямована на виявлення проблем, що заважають ефективно виконувати роботу і досягати поставлених цілей, пошук шляхів вирішення цих проблем, зокрема визначення справедливої винагороди, а також потреб у професійному навчанні та потенційних можливостей для розвитку.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється

ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Процес оцінювання виконання повинен ініціюватися керівництвом організації, йти зверху вниз, поширюватися на всю організацію і торкатися кожного працівника стосовно індивідуального виконання ним посадових обов'язків.

Об'єктом оцінювання посадових обов'язків виступає реальне виконання, яке співставляється із моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей. При цьому дуже важливо пам'ятати, що:

- оцінюватися повинна ефективність діяльності працівника, а не сам працівник;
- має оцінюватися виконання посадових обов'язків кожним окремим працівником, а не працівники порівнюватися між собою;
- діяльність повинна розглядатися як значуща не сама по собі, а у прив'язці до поставлених працівнику індивідуальних цілей, які у свою чергу, витікають із цілей підрозділу і організації в цілому;
- результатом оцінювання має бути послідовне накопичення інформації, яка потрібна керівникам для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування організації у довгостроковому періоді.

Процес оцінювання персоналу включає 6 етапів.

1. Встановлення стандартів виконання роботи.
2. Визначення цілей виконання роботи.
3. Оцінювання фактичного виконання роботи.
4. Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами.
5. Обговорення результатів оцінки з працівником.
6. Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій.

Першим кроком для визначення направленості системи оцінки персоналу є постановка цілей та визначення принципів і критеріїв оцінки.

До *основних принципів*, які використовуються для оцінки персоналу організації, належать:

- валідність (встановлення взаємозв'язку оціночних результатів з фактичними результатами праці);
- загальність (оцінка всіх співробітників у відповідності з періодичністю та умовами);
- дієвість (результати повинні орієнтувати працівника на розвиток та використовуватись на всіх етапах процесу управління персоналом);
- інформованість (оцінка повинна відбуватись відкрито);
- колективність (участь групи експертів);
- комплексність (оцінюється ефективність праці, особистість, особисті якості та компетенції працівника);
- обґрунтованість, зрозумілість, практичність та об'єктивність.

Вимоги до проведення процедури оцінювання:

- *об'єктивність* – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників;

- *оперативність* – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;
- *гласність* – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до усіх зацікавлених осіб;
- *демократизм* – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;
- *єдність вимог* оцінювання для усіх працівників однорідної посади;
- *простота, чіткість і зрозумілість процедури оцінювання*;
- *результативність* – обов’язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;
- *максимально можлива механізація та автоматизація* процедури оцінювання.

Для того, щоб оцінка була дієвою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов’язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того, чи іншого елемента за допомогою конкретних показників.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на групи: результативність праці; професійна поведінка; особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т. ін.);
- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збору інформації. На практиці використовують такі основні *методи збору інформації*: вивчення документів та інших письмових джерел; бесіди та опитування; спостереження.

Формуючи систему оцінки працівника необхідно визначити на основі яких критеріїв буде проводитися оцінка.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати наступним чином:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, дотримання строків; виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого

місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів і предметів праці.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збору інформації. На практиці використовують *такі основні методів збору інформації*: вивчення документів та інших письмових джерел; бесіди та опитування; спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть слугувати первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів.

Важливим джерелом інформації є також бесіди і опитування. Бесіди – це не отримання усної інформації від самого працівника, а отримання інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час проведення ділових ігор, тренінгів, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. *Найпоширеніші методи оцінки інформації* пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів.

Впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків дасть змогу менеджменту організації:

- визначати реальне місце, роль і відповідальність кожного працівника в організації по горизонталі і вертикалі;
- визначати результати роботи, рівень знань і навичок кожного співробітника;
- забезпечувати чітке розуміння кожним працівником поставлених завдань, критеріїв оцінки успішності їх виконання, залежності системи оплати від результатів праці;
- налагоджувати зворотній зв'язок із працівниками з організаційних та інших питань;
- задовольняти потребу працівника в оцінюванні особистого внеску в успішність організації;
- формувати мотиваційний клімат і корпоративну культуру;
- розробляти програми цілеспрямованого розвитку працівників;
- формувати кадровий резерв і можливості ротації кадрів.

Впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків дасть змогу працівникам:

- одержувати якісний зворотний зв'язок від колег і керівника про виконання своїх обов'язків;
- встановлювати конкретні індивідуальні цілі на наступний період;
- бачити і усвідомлювати резерви особистого розвитку відповідно до цілей і цінностей організації;

– розробляти спільно з лінійним керівником план професійного розвитку на наступний період.

8.6. Управління дисципліною

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя.

В дисципліні виділяють дві *складові*: *об'єктивну* – порядок, без якого не може існувати організація; *суб'єктивну* – виконання обов'язків, дотримання прав.

Дисципліна в організації:

- сприяє досягненню високої якості результатів праці кожного працівника і всього виробництва;
- дозволяє працівникові працювати з повною віддачею, проявляти ініціативу, новаторство у праці;
- підвищує ефективність виробництва і продуктивність праці кожного працівника;
- сприяє охороні здоров'я під час трудової діяльності, охорони праці кожного працівника і всього трудового колективу;
- сприяє раціональному використанню робочого часу.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління і морально-психологічного клімату. *Розрізняють виробничу і трудову дисципліну.*

Виробнича дисципліна передбачає дотримання встановлених режиму і технології роботи, використання правил техніки безпеки.

Трудова дисципліна – це дотримання працівниками внутрішнього розпорядку, сумлінне виконання своїх обов'язків тощо.

Види трудової дисципліни:

- виконавча – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;
- активна – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;
- самодисципліна – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

При розгляді дисципліни *розрізняють її статичний та динамічний аспекти.*

Статичний аспект обумовлює існування чіткої дисциплінарної системи (обмежень) у межах якої кожен працівник виконує свої обов'язки.

Динамічний аспект характеризує різні види дисциплінарних відносин у просторі і часі.

Дисциплінарні відносини – це частина трудових відносин і фактично частина будь-якого виду суспільних відносин, наприклад, частина економічних,

фінансових та інших відносин.

Принципи управління дисципліною:

- врахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника;
- доповнення форм заохочення мірою відповідальності;
- поєднання моральних і матеріальних стимулів до праці;
- диференційний підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, врахування групи чинників (вік, стать, освіта);
- забезпечення невідворотності міри дисциплінарного впливу на порушника.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Дисциплінарним порушенням визнається протиправна поведінка, невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків.

Основними порушеннями трудової дисципліни є: запізнення на роботу; прогули; поява на роботі у стані сп'яніння; несвоєчасне, чи не повне виконання своїх трудових обов'язків; недотримання правил роботи на відповідному обладнанні; неповне і нераціональне використання робочого часу; недотримання правил зберігання цінностей тощо.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то керівники мають право застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу.

Більшість західних організацій використовують прогресивні дисциплінарні заходи для покращення роботи персоналу, які містять *п'ять основних кроків*.

1. Неформальна бесіда при першому порушенні або при відносно легкому порушенні правил.

2. Усне попередження – працівника попереджають, що якщо порушення будуть повторюватися, то буде більш суворе покарання.

3. Письмове попередження (догана із занесенням в особову справу) – якщо з'являється друге порушення, керівник обговорює проблему з працівником, але попереджає, що у його особовій справі з'явиться запис про порушення.

4. Дисциплінарне відсторонення від роботи.

5. Звільнення – оскільки працівник був вже неодноразово попереджений, а покращення не настало, його звільняють.

У вітчизняній практиці господарювання найбільшого поширення набули такі *дисциплінарні стягнення*: попередження, догана, сувора догана, штрафи, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Попередження – це вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни.

Догана – вид дисциплінарного стягнення, що застосовується до працівників і полягає у власному усному чи письмовому засудженні неправомірної поведінки винного.

Штраф – це адміністративне стягнення грошового характеру. Розмір

штрафу визначається розміром (важкістю) порушення та умовами колективного договору чи контракту з працівником.

Переведення на іншу посаду чи місце роботи – ще один загальноприйнятий метод дисциплінарного впливу.

Звільнення – це крайня міра, яку у деяких випадках можна пов'язати з юридичною санкцією. Відповідно до чинного законодавства, звільнення – це останній засіб впливу після декількох попереджень або міра покарання за відомі грубі порушення, що не залишають порушнику ніяких шансів.

Дисциплінарний вплив може здійснюватись як через систему стягнень так і через заохочення.

Заохочення у системі управління – це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесей, підвищення його ролі. У кожної людини є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення.

При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись певних правил:

- заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;
- заохочення має бути значимим, піднімати престиж праці.

Заходами заохочення є: оголошення подяки; преміювання; нагородження цінним подарунком; занесення прізвища до Книги пошани або на Дошку пошани; нагородження Почесною грамотою та ін.

Допускається одночасне застосування декількох заходів заохочення.

Управління через систему заохочень повинно ґрунтуватись на *принципах*:

- тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю;
- людина має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, а відповідно від прибутку;
- винагороду видавати публічно;
- інтереси працівників не повинні вступати у протиріччя з інтересами організації;
- не заохочувати того, хто цього не заслуговує;
- не допускається невідповідність між декларованою і реальною системою заохочень;
- активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує сам зміст роботи.

Упродовж строку дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

У кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях. Цього можна досягнути за допомогою *наступних заходів*:

- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;
- підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків усіма працівниками;
- змістити акцент з примусу на заохочення і переконання,

– стимулювати зацікавленість у результатах та мотивації праці.

Основним завданням управління дисципліною є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.

8.7. Мотивація персоналу для досягнення спільної мети

Мотивування являє собою вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування передбачає:

– стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);

– мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах і винагородах.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що спонукає до дії.

Потреби поділяють на 2 групи: первинні та вторинні.

Первинні потреби закладені в людині генетично (потреба у харчуванні, воді, сні тощо).

Вторинні потреби – психологічні – виробляються в ході пізнання та набуття життєвого досвіду (потреба успіху, поваги, влади). Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей відрізняються в більшій мірі, ніж первинні.

Потреби неможливо безпосередньо виміряти. Про їхнє існування можна стверджувати лише виходячи з поведінки людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що потреби слугують мотивом до дії. Коли потреба усвідомлюється людиною, вона пробуджує в ній стан цілеспрямованості, тобто стан, коли поведінка людини спрямована на досягнення певної мети. Мета в даному контексті – це щось, що усвідомлюється людиною як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба стає: задоволеною, частково задоволеною чи незадоволеною взагалі.

Потреби можна задовольнити винагородами.

Винагорода – це те, що працівник вважає для себе цінним.

Розрізняють 2 типи винагород:

1) зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі);

2) внутрішні винагороди, які одержує людина безпосередньо у процесі виконання роботи (почуття успіху при досягненні мети).

Протягом тривалої історії розвитку теорії та практики менеджменту сформувалися *теорії мотивації*, які стали підґрунтям механізму мотивування персоналу підприємства.

Теорії мотивації поділяють на дві групи:

– теорії, що відображають зміст потреб (змістовні теорії);

– теорії, що відображають процес винагородження (процесійні теорії).

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю

на якість і результат.

Мотивація персоналу забезпечує отримання організацією таких конкурентних переваг:

- підвищення якості роботи, яка виконується працівником, і продуктивності організації в цілому;
- формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- спонукання працівників до колективної праці в напрямку спільної мети, з ентузіазмом і наполегливістю;
- формування стійкої корпоративної культури.

Мотивація є важливою, тому що:

- організації, в яких працюють вмотивовані співробітники, мають значні переваги. Коли члени команди мають правильну мотивацію, вони *беруть на себе ініціативу і виконують свою роботу з максимальною віддачею*. В результаті прибутковість таких організацій може зрости більш як на 80%;
- вмотивована команда більш схильна *думати нестандартно, досліджувати нові ідеї та розробляти революційні рішення*. Наприклад, інноваційна культура Apple – це підтвердження сили мотивації команди. Вони постійно випускають революційні продукти та мають лояльну клієнтську базу;
- значна кількість працівників залишають роботу через монотонність, нудьгу та пошук нових викликів. Вмотивовані співробітники *звільняються вкрай рідко*, адже вони зазвичай повністю задоволені своїм робочим середовищем. Крім того, мотивація знижує ймовірність прогулів, що мінімізує затримки виконання проєктів;
- мотивація команди сприяє *створенню позитивної робочої атмосфери в організації*.

Командна мотивація відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, зменшенні плинності кадрів та підвищенні рівня задоволеності як працівників, так і клієнтів.

Мотивація працівників безпосередньо впливає на якість та продуктивність їхньої роботи в організації (рис. 8.2.).

У сучасних організаціях виділяють такі види мотивації (табл. 8.5).

Фінансова мотивація є інструментом зовнішньої, негативної, позитивної, прямої видів мотивації. Цей інструмент є одним з найрозповсюдженіших в українській практиці. Його називають методом “батога і пряника”. Він передбачає бонуси, премії та різноманітні винагороди за певні досягнення (наприклад, перевиконання робочого плану) на робочому місці, а також штрафи і догани як покарання за промахи і низьку якість роботи.

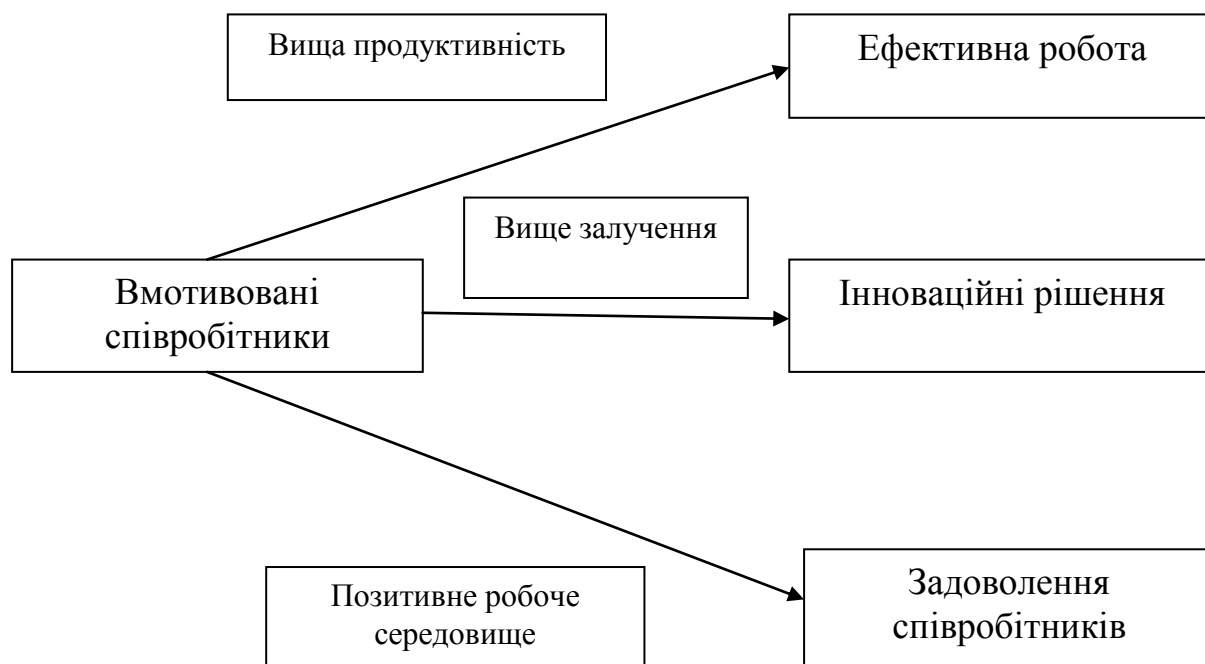


Рис. 8.2. Вплив мотивації працівників на результати роботи в організації

Таблиця 8.5

Види мотивації праці співробітників організації

Вид мотивації	Характеристика
1	2
Базова мотивація	ґрунтується на задоволення базових потреб людини.
Зовнішня мотивація	це спосіб утримання цінних співробітників за допомогою різних зовнішніх стимулів: кар'єрне зростання; фінансові бонуси та премії; публічне визнання; комфортні умови праці. Цей потужний інструмент управління є досить ефективним у короткостроковій перспективі.
Внутрішня мотивація	базується на особистих прагненнях, які виникають у людини, незалежно від зовнішніх винагород, термінів або тиску. Є надпотужним, незмінним джерелом натхнення людини.
Пряма мотивація	передбачає вплив на певного працівника та його усвідомлене прагнення до якісного виконання завдання; поділяється на матеріальні та нематеріальні стимули.
Непряма мотивація	не передбачає впливу на певного працівника; проведені в організації заходи повинні стимулювати інтерес працівників до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання.

1	2
Негативна мотивація	передбачає створення стимулу до роботи через страх втратити щось цінне. Вона передбачає штрафи, догани, позбавлення премій тощо. Такий підхід зазвичай використовується з метою запобігання небажаних поведінці.
Позитивна мотивація	це метод стимулювання працівників до праці з використанням системи нагород і визнання їхніх заслуг. Такий підхід передбачає, що співробітники отримують певні винагороди (бонуси, премії та доплати, а також вербальне заохочення та похвала з боку керівництва) за активну участь у діяльності компанії, якісне виконання своїх обов'язків, привнесення інноваційних рішень, а також за допомогу колегам.
Соціальна мотивація	Свідчить про те, що працівник розуміє, що він є частиною колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших.
Психологічна мотивація	якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої професійні обов'язки.
Кар'єрна мотивація	перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції в організації.
Освітня мотивація	частина співробітників працюють не тільки заради отримання фінансової винагороди, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

З одного боку, така мотивація здається цілком справедливою. Але ця стратегія зазвичай позбавляє працівників ініціативи та бажання брати на себе відповідальність. Замість прагнення до кращих досягнень, вона сприяє тенденції просто уникати покарань та невдоволення з боку керівництва. А керівників компаній такий метод змушує безперервно вигадувати нові стимули для працівників та виділяти бюджети на винагороди. Цей процес може здатися нескінченними перегонами, у яких часто губиться справжня суть – внутрішня мотивація робочої сили.

Сучасні робочі місця передбачають атмосферу взаємоповаги, самореалізації та корпоративної культури. Крім того, сучасні працівники прагнуть автономії та самостійності в ухваленні рішень. А метод премій і штрафів, заснований на страху та зовнішньому контролі, іде в розріз із цими цінностями та прагненнями. Також страх покарання нерідко викликає постійний стрес, погіршує продуктивність і розвиває у робітника негативне ставлення до роботодавця.

Також метод премій і штрафів часто концентрується на помилках і недоліках, що може підривати впевненість співробітників у собі. У компаніях, які використовують цей метод як спосіб мотивації, може з часом розвинути

культура страху, де співробітники бояться ризикувати або пробувати щось нове.

Для підвищення мотивації персоналу менеджерам організацій рекомендується зробити такі кроки:

1. Встановіть чіткі цілі (SMART-цілі) та поділіться ними зі своєю командою. Конкретно визначені та озвучені цілі дають працівникам чітке розуміння того, чого вони мають прагнути, та якого результату досягти.

2. Надайте членам команди автономію у виконанні своєї роботи. Для цього необхідно делегувати повноваження, дозволяти співробітникам самостійно узгоджувати рішення в межах їхньої компетенції.

3. Спілкуйтеся зі своїми співробітниками. Вчасний конструктивний зворотний зв'язок є необхідним для їхнього професійного росту та підвищення продуктивності.

4. Використовуйте гнучкий графік роботи. Це може бути можливість дистанційної роботи або гібридний режим праці тощо. Гнучкість у графіку роботи дозволяє співробітникам краще збалансувати своє особисте життя та роботу, що покращує їх загальний добробут та задоволення роботою.

5. Заохочуйте командну роботу. Командна робота завжди сприяє обміну знаннями та ідеями, а також зміцнює корпоративну культуру. Залучення до командних проєктів та ініціатив сприяє розвитку у компанії почуття товариства та співпраці.

6. Створіть комфортне та здорове робоче середовище. Комфортне робоче середовище – це важлива складова мотивації співробітників.

7. Залишайте позитивні відгуки та винагороджуйте свою команду. Визнання та нагороди за успіхи та досягнення викликають у співробітників задоволеність собою, підвищують мотивацію та лояльність.

8. Надавайте співробітникам можливості для розвитку. Якщо у працівника на роботі є можливість навчатись та професійно розвиватись, це свідчить про те, що компанія зацікавлена у ньому, як у спеціалісті, та у його кар'єрному зростанні.

9. Інвестуйте у професійний розвиток своєї команди. Вкладення коштів у професійний розвиток співробітників не лише поліпшує їхні навички та знання, але й демонструють турботу про їхнє майбутнє.

10. Надайте співробітникам простір, необхідний для їхнього розвитку. Створення середовища, в якому співробітники можуть експериментувати, вивчати нові підходи, втілювати свої творчі ідеї є дуже важливим для їхнього особистого та професійного росту. Це може проявлятися у виділенні часу на дослідницькі проєкти, інноваційні ініціативи тощо.

Системний підхід до мотивації працівників передбачає розробку і впровадження мотиваційної системи, для чого пропонується виконати 7 ключових кроків:

1) Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

2) Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

3) Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

4) Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

5) Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

6) Детальне інформування персоналу про прийдешні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

7) Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку. Якщо результати за пробний період будуть незадовільними, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. Необхідно проводити повторне опитування персоналу і заново здійснювати постановку цілей.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Сутність ризику і невизначеності.
- 9.2. Класифікація та види ризиків в менеджменті організацій.
- 9.3. Методи аналізу ризику.
- 9.4. Ризик-менеджмент як механізм управління ризиками.
- 9.5. Концепція управління ризиками в організаціях.
- 9.6. Принципи управління ризикозахищеністю організацій.
- 9.7. Цифрові інновації в менеджменті сучасних організацій.

9.1. Сутність ризику і невизначеності

У сучасних умовах неоднозначності тенденцій економічного розвитку та нестабільності механізму ринкового регулювання, обмеженості ресурсів і капіталу організації та підприємства здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності та ризику.

Невизначеність – широке поняття, що означає неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення. Джерел невизначеності надзвичайно багато. Основними з них є імовірнісний характер кон'юнктури ринку, інфляція, різні форс-мажорні обставини тощо.

Під невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли відсутня інформація стосовно структури та можливих станів об'єкта й оточуючого середовища.

Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату.

Сутнісний зміст ризику виражається через його атрибути (властивості): об'єктивний характер, імовірність, суб'єктивний характер, реальність, економічні наслідки, варіабельність, багатофакторність, стохастичність.

У разі виникнення ризикової події можливе отримання трьох результатів: *негативний, нульовий, позитивний*.

Ризик – це імовірнісна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ризик організації – це комбінація трьох елементів:

- 1) події, пов'язаної з діяльністю підприємства, і які впливають на нього;
- 2) імовірності цієї події;
- 3) наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і, в остаточному підсумку, позначаються на доходах організації.

Причини, що зумовлюють ризик за сферою прояву, класифікуються на:

1) внутрішні: недоліки у системі управління; недоліки в організації процесу виробництва; обмеженість ресурсів; невідповідність кваліфікації працівників рівню виконуваних ними завдань та ін.;

2) зовнішні: поведінка контрагентів; помилки у визначенні попиту; природно-кліматичні умови; зміни ринкової кон'юнктури; зміни економічних чинників; політичні причини та ін.

Ключовою рисою ризику є його ймовірнісна природа. Ступінь цієї ймовірності характеризується всією сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників.

Об'єктивність ризику зумовлена тим, що ризик супроводжує практично всі види господарських операцій та існує незалежно від волі і свідомості людини, ігнорування чи сприйняття особою його наявності.

Суб'єктивність ризику забезпечується тим, що, внаслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і настанов, має місце різне сприйняття людьми однієї і тієї самої величини ризику.

Найбільш точну характеристику ризику дають його функції.

1. *Інноваційна функція.* Цю функцію економічний ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень цілої низки проблем, що постають перед власниками бізнесу або керівниками організацій.

2. *Регулятивна функція.* Ця функція поділяється на: конструктивну і деконструктивну. Конструктивна функція полягає в тому, що здатність ризикувати – це здатність долати консерватизм, догматизм, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Але ризик може стати проявленням авантюризму. Суб'єктивне рішення приймається в умовах недостатньої інформації та призводить до негативного результату. Це деконструктивна функція.

3. *Захисна функція.* Ця функція полягає в тому, що ризик для підприємця та бізнесмена – це природний стан, тому повинна бути нормальна та адекватна реакція на невдачу.

4. *Аналітична функція.* Ця функція пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з альтернативних рішень, у зв'язку з чим повинен використовуватися ціла низка аналітичних рішень для вибору найбільш ефективного та найменш ризикового варіанта.

Отже, *ризик характеризується*, як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у певному виді діяльності.

У менеджменті організацій поняття «ризик» пов'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату.

Управлінський ризик належить розглядати як характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності, наприклад, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації чи втрат і з імовірністю нейтралізації чинників невизначеності,

збільшенням прибутку.

У менеджменті організації ризик – це загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень відповідно до ситуації; можливість, імовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

У практиці менеджменту організацій використовуються такі *характеристики ризику*:

- *розмір імовірної втрати*, або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;

- *імовірність ризику* – ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Інакше кажучи, кожен вид ризику має нижній і верхній (від 0 до 1) поріг імовірності;

- *рівень ризику* – відношення величини втрати до затрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється за величиною від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;

- *ступінь ризику* – якісна величина ризику та його імовірності. Розрізняють ступені: високий, середній, низький і нульовий;

- *прийнятність ризику* – імовірність втрат та імовірність того, що ці втрати не перевищать певного рівня;

- *правомірність ризику* – імовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

У кризових умовах зростає ймовірність виявитися банкрутом, у зв'язку з чим для персоналу важливе уміння в ризик-ситуаціях, з одного боку, уникати не виправданих втрат, з іншого – діяти сміливо та ініціативно. Менеджер повинен уміти ризикувати, тобто зважено, не перебільшуючи небезпеки, досягти визначених цілей, звісно, при дотриманні меж правомірності ризику.

Під час аналізу ризикової ситуації та розробки рішень передусім треба з'ясувати, з якими видами ризиків має справу менеджер у процесі управління. Ця проблема розв'язується переважно на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатофакторну природу ризику.

Отже, поєднання цих підходів створює передумови для того, щоб розглядати ризик як ситуативну характеристику діяльності, яка містить невизначеність результату та можливі несприятливі події у разі невдачі.

9.2. Класифікація та види ризиків в менеджменті організацій

Вид ризику характеризує джерело появи ризикової ситуації. Іншими словами, вид ризику визначає, хто із зацікавлених сторін є «ініціатором» виникнення ризикової ситуації. Ідентифікація ризиків є одним з базових і основоположних елементів ризик-менеджменту. При ідентифікації ризиків визначальним чинником є якість інформації, що використовується.

При ідентифікації ризиків необхідно також визначитися зі схемою їх класифікації. Класифікація ризиків дає можливість розділити їх на однорідні кластери, що дозволяє систематизувати ризики. Класифікувати ризики можна

за різними ознаками. При цьому необхідно прагнути не стільки перерахувати всі види ризиків, скільки створити певну базову схему, яка дозволила б не упустити які-небудь із них.

Мета класифікації ризиків – визначити джерело конкретного виду ризику та забезпечити застосування відповідних методів та інструментів управління ризиком, які здатні максимально нівелювати його негативний вплив на діяльність організації. Розуміння сутності ризиків та їх класифікація створюють необхідні передумови для ефективного управління ними і досягнення позитивного результату господарської діяльності.

Видову класифікацію та характеристику ризиків представлено у табл. 9.1.

Таблиця 9.1.

Видова класифікація та характеристика ризиків

Вид ризику	Характеристика ризику
1	2
1. За видами діяльності підприємства	
виробничий ризик	– пов’язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов’язань за контрактом або договором із замовником; – позапланові зупинки устаткування чи переривання технологічного циклу підприємства через вимушене переналагодження устаткування; перебої у енергопостачанні; – подовження, порівняно із запланованими, термінів ремонту устаткування; – аварії допоміжних систем; зниження запланованих обсягів виробництва, зростання витрат на виробництво продукції тощо
фінансовий ризик	– невиконання суб’єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов’язань (прострочення платежів, порушення термінів повернення кредитів тощо); – вірогідність виникнення негативних фінансових наслідків у вигляді втрати доходу чи капіталу в умовах невизначеності здійснення його фінансової діяльності
комерційний ризик	– зниження обсягів реалізації товарів (послуг) внаслідок зміни кон’юнктури, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачене зниження обсягу закупівель, втрати товару у процесі обігу тощо
інвестиційний ризик	– пов’язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних цінних паперів, так і з придбаних
валютний ризик	– пов’язаний із можливістю коливань ринкових ставок власної грошової одиниці та інших курсів валют
юридичний ризик	– пов’язаний з неправильним чи неправомірним оформленням документів, укладанням угод чи трактуванням норм правових актів
інноваційний ризик	– ризик відхилення від мети у разі вкладання коштів у виробництво інноваційного продукту, науково-дослідні та конструкторські роботи

1	2
2. Залежно від можливого результату	
чистий	– імовірність отримання негативного чи нульового результату (виробничі та інвестиційні ризики)
спекулятивний	– імовірність отримання як позитивного, так і негативного результату (фінансові ризики)
3. За сферою походження	
соціально-політичний ризик	– зміна здійснюваного державою політичного курсу, введення у дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, що в основі свого походження мають соціальну сферу
адміністративно-законодавчий ризик	– реалізація незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності суб'єктів ринку, зміни в законодавстві (збільшення податкових ставок, заборона на здійснення певного виду діяльності тощо)
природно-екологічний ризик	– залежність виробництва від природно-кліматичних умов; – зворотний зв'язок між суспільним виробництвом і навколишнім природним середовищем (несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людини тощо)
демографічний ризик	– можливість зміни демографічної ситуації; – особливості даних ризиків – існують як у формі самостійних ризиків, так і спричинені виникненням інших ризиків (зниження тривалості життя населення може призвести до виникнення ризику, пов'язаного з реалізацією продукції, орієнтованої на більш старше населення)
геополітичний ризик	– можливість змін глобального характеру (світова міграція робочої сили, поява хвороб, що загрожують життю всього людства тощо)
4. За причинами виникнення	
ризик, викликаний непевністю у майбутньому	– характерний для функціонування всіх суб'єктів ринку, складністю у прогнозуванні їхніх дій (непевність майбутнього може бути викликана невизначеністю як у функціонуванні економічної системи самого підприємства або його найближчого оточення (наприклад, партнерів), так і навколишнього середовища, наприклад, економіки країни в цілому)
ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень	– пов'язаний з об'єктивною неможливістю врахування і розгляду усіх параметрів, необхідних для прийняття виробничо-господарських рішень
ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик	– пов'язаний з власним розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, необхідного для якісного та всебічного аналізу та наданим для цієї процедури часом

1	2
5. За ступенем обґрунтованості прийняття ризику	
обґрунтовані ризики	– ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих результатів і можливих витрат; при цьому їх вплив на діяльність підприємства буде мінімальним
частково обґрунтовані	– ризики, що бере або передбачає взяти підприємство за умови рівності результатів і витрат; – імовірність появи несприятливої події настільки велика, що у випадку її появи суб'єкт господарювання може дістати нульовий ефект
авантюрні ризики	– ризики, у результаті реалізації яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів; – суб'єкт господарювання, що бере авантюрний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей, розраховуючи на випадковий успіх
6. За відповідністю допустимим межам	
допустимі ризики	– можлива величина втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку. У найгіршому випадку – втрата всього прибутку, за сприятливого збігу обставин – незначний розмір втрат, що припадає на одну ризиковану ситуацію
критичні ризики	– можливий розмір втрат перевищує прибуток, але не є більшим за дохід від реалізації
катастрофічні ризики	– найбільш небезпечні; – можливі втрати перевищують виручку (дохід) від реалізації та можуть досягти величини, що дорівнює майну підприємства. Настання ризику може призвести до банкрутства або ліквідації підприємства
7. За можливістю прогнозування	
прогнозовані ризики	– ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу
ризики, що частково не прогнозуються (форс-мажорні)	– ризики, які виникають внаслідок настання форс-мажорних подій (надзвичайних обставин), що не можуть бути цілком передбачені, та виступають непереборною перешкодою (стихійні лиха, катастрофи тощо)
непрогнозовані ризики	– ризики, виникнення яких неможливо передбачити жодним із наявних методів або підходів
8. За ступенем впливу на діяльність суб'єкта господарювання під час реалізації ризику	
негативний ризик	– ризик, реалізація якого спричиняє певні втрати для суб'єкта господарювання
нульовий ризик	– ризик, що характеризується відсутністю впливу на суб'єкт господарювання
позитивний ризик	– ризик, реалізація якого спричиняє додатковий виграш (дохід, прибуток) для суб'єкта господарювання

9.3. Методи аналізу ризику

Оцінка рівня ризиків є одним з найважливіших етапів економічного аналізу, оскільки для управління ризиком його необхідно, перш за все визначити, проаналізувати і оцінити.

Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Метою проведення аналізу ризиків є отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо можливості передбачення та відповідного захисту компанії від наслідків ризикових подій.

Зазвичай аналіз ризику проводять у такій послідовності:

- 1) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;
- 2) аналіз виявлених чинників;
- 3) оцінювання певного виду ризику;
- 4) встановлення допустимого ступеня ризику;
- 5) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Для аналізу ризику використовують *кількісні та якісні методи*.

Якісний аналіз ризику передбачає виявлення джерел та причин ризику процесів і робіт, ідентифікацію зон та видів ризику, виявлення практичної користі та можливих негативних наслідків, які можуть виникнути у процесі реалізації проєктів (робіт, процесів), що містять ризик.

Найпростіша *схема якісного аналізу ризику* передбачає:

- ідентифікацію окремих видів ризику;
- вибір техніки аналізу ризику;
- встановлення чинників ризику та їх значимості;
- створення моделі механізму дії ризиків;
- встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії;
- формування загального портфеля господарських ризиків.

Для якісної оцінки ризику на практиці найчастіше використовується *експертні методи*, засновані на суб'єктивній оцінці очікуваних параметрів діяльності. Найпоширенішим методом, який використовується у процесі якісного аналізу, є *метод експертних оцінок*, сутність якого полягає в отриманні необхідної інформації щодо ризиків, які можуть загрожувати діяльності організації, на основі обробки думок досвідчених фахівців та експертів.

Метою кількісного аналізу є отримання числового вираження окремих ризиків із визначенням характеристики ймовірності і можливих втрат. Кількісні методи передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні, найбільш розповсюдженими і універсальними є статистичний метод; метод

експертних оцінок; рейтинговий метод; метод аналогій; метод дерева рішень; аналітичний метод.

Статистичний метод ґрунтується на вивченні статистики втрат і прибутків, що мали місце на даному, чи аналогічному підприємстві, з метою визначення імовірності події, встановлення величини ризику.

Метод експертних оцінок передбачає аналіз експертами двох груп чинників – кількісних і якісних. Експертні оцінки – це логічний виклад і висновки спеціалістів щодо того чи іншого економічного явища чи процесу. На відміну від статистичного, цей метод може використовуватись в умовах дефіциту і навіть повної відсутності інформації. У цьому його найсуттєвіша перевага порівняно з іншими методами.

Рейтинговий метод спрямований на урахування індивідуальності конкретної ситуації, де вибір рішення пов'язаний з ризиком.

Метод аналогій полягає в аналізі усіх наявних даних про об'єкти, що мають високий ступінь подібності з оцінюваним. Це робиться з метою розрахунку ймовірностей виникнення втрат. Метод використовує базу даних аналогічних об'єктів для виявлення загальних залежностей і перенесення їх на досліджуваний об'єкт.

Метод «дерева рішень». «Дерево рішень» – це схематичне представлення проблеми прийняття управлінського рішення, що має вигляд графа, вершини якого представляють визначені стани, у яких виникає необхідність вибору, а гілки дерева представляють різні події, які можуть мати місце у кожному окремому стані. Кожній гілці «дерева» присвоюються індивідуальні числові характеристики. У якості гілок розглядаються, наприклад, величина платежу і ймовірність його здійснення, що характеризує рівень його ризику.

Аналітичний метод оцінки ризику є певною комбінацією статистичного оцінювання і принципів експертного аналізу. До аналітичних методів відносять аналіз чутливості, метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику, метод еквівалентів, метод сценаріїв та інші.

9.4. Ризик-менеджмент як механізм управління ризиками

На ступінь ризику можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – *ризик-менеджменту*.

Відповідно, *ризик-менеджмент* – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Ефективний ризик-менеджмент включає:

- систему управління;
- систему ідентифікації та вимірювання;
- систему супроводження (моніторингу та контролю).

Комплекс дій з ризик-менеджменту має на меті забезпечити досягнення таких цілей:

- ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом організації;
- рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності організації;
- очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик;
- розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається компанія;
- стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.

Усі підприємства при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різними видами ризиків. Тому, керівництво має домогтися того, щоб *необхідність ризик-менеджменту* була визнана всіма менеджерами та персоналом організації у якості одного з чинників першочергової важливості.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і з сприятливими наслідками.

Суть управління ризиками полягає у тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та управляти цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків і підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. *Управляти ризиками означає* визначати перспективи і виявляти можливості удосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати імовірність небажаного ходу подій.

Управління ризиками передбачає ретельний аналіз умов для прийняття рішень та вимагає випереджаючого мислення. *Управління ризиками* – це процес визначення того, що може статися, і одночасно забезпечення стану готовності до цього, це не реакційне управління діяльністю. Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити систему управління організацією, що працює на попередження можливих проблем.

Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності і повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе генеральну відповідальність за управління ризиками в організації. Його винятковою прерогативою є розподіл між відповідними співробітниками відповідальності і повноважень. Рішення, які приймаються у процесі управління ризиками, повинні знаходитися у межах законодавчих вимог і відповідати корпоративним цілям. Таким чином, дуже важливо визначити оптимальний баланс між відповідальністю за ризик і здатністю контролювати цей ризик.

Управління ризиками залежить від ефективного процесу взаємодії між учасниками ризик-менеджменту. Процес ризик-менеджменту здійснюється як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, тому необхідно взаємодіяти як із внутрішніми, так і з зовнішніми учасниками цього процесу. Щоб забезпечити повноцінне управління ризиками, у першу чергу, важливо налагодити ефективну взаємодію усередині організації.

Управління ризиками вимагає прийняття збалансованого рішення. У

процесі ризик-менеджменту необхідно чітко визначати економічну доцільність зменшення ступеня ризику та досягнення запланованих результатів.

Переваги ризик-менеджменту представлено у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Переваги ризик-менеджменту

Перевага	Характеристика
Зниження чинника невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності	Контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями щодо зменшення ймовірності їх виникнення та скорочення їх впливу. При настанні непереборних подій організація може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню і підготовленості
Використання перспективних можливостей для покращення діяльності	У процесі ризик-менеджменту оцінюється ймовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації. Пошук перспектив стає ефективнішим, якщо персонал усвідомлює ризики і володіє необхідними навичками для управління ними
Покращене планування та підвищення ефективності діяльності	Наявність об'єктивних даних про організацію, її цільових показників, операції і перспективи дозволяє здійснювати більш зважене і ефективне планування. Це у свою чергу підвищує здатність організації використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися поліпшення діяльності
Економія ресурсів	Особлива увага приділяється питанням економічної доцільності проведення тих чи інших бізнес-операцій. Облік обсягу існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяє не тільки уникати помилок, але й домагатися підвищення прибутку від виробничої діяльності
Покращення взаємин із зацікавленими сторонами	Процес управління ризиками змушує співробітників компанії виявляти її зацікавлені внутрішні та зовнішні сторони і виробляти двосторонній діалог між ними і керівництвом. Такий комунікаційний канал забезпечує компанію відомостями про те, як зацікавлені сторони будуть реагувати на зміни в її діяльності
Підвищення якості інформації для прийняття рішень	Процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації та аналізу, необхідної для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління
Зростання ділової репутації	Інвестори, кредитори, страхові компанії, постачальники та клієнти охочіше працюють з організаціями, які зарекомендували себе як надійні партнери на ринку, що управляють своїми фінансовими та виробничими ризиками
Підтримка з боку засновників	Якісне управління ризиками забезпечує авторитет керівництва в очах засновників компанії за рахунок наявності докладної бази даних потенційних ризиків і демонстрації наявності контрольованих умов функціонування підприємства
Контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проєктів	У процесі ризик-менеджменту особлива увага приділяється питанням, пов'язаним з моніторингом і вимірюванням параметрів бізнес-процесів, що забезпечує чіткий контроль реалізації інвестиційних програм

9.5. Концепція управління ризиками в організаціях

Концепція управління ризиком ґрунтується на таких положеннях:

- ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно здійснювати управлінський вплив;
- вплив можна здійснити тільки на ідентифікований, проаналізований і оцінений ризик;
- високий рівень початкового ризику не повинен слугувати підставою для відмови від здійснення діяльності, пов'язаної з цим ризиком;
- завжди можна знайти ризикове рішення, що забезпечує певний компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

Об'єктом ризик-менеджменту є:

- внутрішні та зовнішні чинники ризику;
- ризикові вкладення капіталу;
- економічні відносини між суб'єктами господарювання.

Суб'єктами ризик-менеджменту є керівництво організації та ризик-менеджери.

До основних функцій суб'єктів ризик-менеджменту відносять: планування (прогнозування), організацію, мотивацію і контроль.

Функція планування полягає у прогнозуванні імовірності можливих втрат за альтернативних варіантів здійснення фінансово-господарських операцій. При цьому дуже важливо правильно передбачити можливі види ризиків, обґрунтувати джерела їх виникнення та можливі наслідки їх впливу на фінансові результати підприємства.

Організаційна функція ризик-менеджменту полягає у створенні спеціальних підрозділів для управління фінансовими ризиками, визначенні функціональних обов'язків окремих фінансових менеджерів і спеціалістів з питань страхування, координації їх дій.

Функція мотивації пов'язана зі стимулюванням зацікавленості менеджерів у здійсненні моніторингу за рівнем ризикованості окремих операцій і виробленні ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат.

Контрольна функція ризик-менеджменту передбачає перевірку організації роботи зі зменшення ризиків, оцінку ефективності здійснених заходів з нейтралізації ризиків, оперативне втручання у хід фінансово-господарських процесів з метою своєчасного запобігання ризиковим подіям.

Виділяють такі стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих чинників, прояв яких залежить від мінливих умов;

2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику

(математичні, статистичні, інтуїтивні);

3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка проводиться за всіма змістовими аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;

4) *прийняття рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним імовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.

5) *організація та реалізація* охоплюють види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення у менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації та зниження загрози втрат.

Розрізняють такі підходи до управління ризиками:

Уникнення ризику – означає ухил від заходів, пов'язаних з ризиком. Реалізується шляхом відмови від ненадійних партнерів і постачальників, а також відмовою від прийняття ризикованих проєктів та управлінських рішень.

Утримання (збереження) ризику означає, що ризик залишається за суб'єктом ризику. Реалізується шляхом відмови від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію ризику.

Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії). Реалізується шляхом страхування, передачі ризиків через укладання договорів факторингу, біржових угод (хеджування).

Зниження ризику означає зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і обсягу втрат. Реалізується шляхом диверсифікації портфеля діяльності, диверсифікації ринків збуту, постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, лімітування та ін.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших операцій.

Основні етапи ризик-менеджменту та їх характеристики.

1) *Взаємодія та консультування.* На кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти і проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками цього процесу.

2) *Розробка загальної концепції ризик-менеджменту.* Необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізовуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на підставі яких будуть виявлені критерії ризиків, а також структура та методи їх аналізу.

3) *Ідентифікація ризиків.* Слід визначити, де, коли, чому і як ризикові ситуації можуть перешкодити, послабити, затримати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).

Основними завданнями цього етапу є:

- ідентифікація всіх можливих ризиків на підприємстві;
- встановлення потенційних зон ризику;
- виявлення джерел та причин ризику;
- визначення практичної вигоди та ймовірних негативних наслідків, які можуть мати місце у ході реалізації ризикового рішення.

4) *Аналіз ризиків.* Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і чинники виникнення ризикових ситуацій. Подібний аналіз повинен враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі шляхи їх виникнення.

До основних завдань цього етапу відносять:

- визначення імовірності появи ризикових подій та їх наслідків;
- кількісне оцінювання ступеня ризику;
- встановлення допустимого для конкретної ситуації ризику.

5) *Оцінка ризиків.* Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками. Це дозволяє приймати рішення щодо масштабу і характеру ризикового рішення, управлінського впливу на ризик, а також встановлювати пріоритетні напрямки діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом.

6) *Прийняття та реалізація ризикового рішення.* Здійснюється розробка і впровадження економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – збільшення потенційної вигоди і скорочення потенційних витрат, що виникають у ризикових ситуаціях.

7) *Регулювання ступеня ризиків.* Регулювання ступеня ризику охоплює дві стадії:

1) вибір методів регулювання ризику (з оцінюванням їх порівняльної ефективності на основі різноманітних критеріїв);

2) безпосередній вплив на ступінь ризиків через реалізацію обраних методів оптимізації ризику.

До основних методів регулювання ризику відносять:

- метод розподілу ризиків,
- метод диверсифікації,
- метод лімітів,
- метод страхування і хеджування.

Мета управління ризиком полягає не лише в усуненні ризику, а у превентивній видозміні ризикового профілю підприємства та приведенні його у відповідність із системою своїх цілей.

8) *Моніторинг і аналіз.* Необхідно проводити моніторинг ефективності усіх етапів процесу управління ризиками для постійного покращення процесу.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації:

стратегічному (рівень ТОП-менеджменту), тактичному (рівень керівників середньої ланки), а також операційному (рівень операційних менеджерів). Він може бути використаний в окремих проєктах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику.

9.6. Принципи управління ризикозахищеністю організації

Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

Ступінь або стан ризикозахищеності підприємства визначається за допомогою низки критеріїв, які характеризують: розмір основних фондів, розмір та структуру власних оборотних коштів, рівень рентабельності, обсяг реалізації, прибутковість, фінансову стійкість, потужність підприємства, схильність до ризику системи управління.

Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах:

1. *Не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал.* Реалізація цього принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен: оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикованих подій, які можна очікувати на підприємстві; порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні.

2. *Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику.* Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який характерний для діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикованих подій на діяльність підприємства.

3. *Не можна ризикувати великим заради малого.* Реалізація принципу передбачає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризику.

4. *Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів,* якщо ж вони існують – слід прийняти негативне рішення. Практична реалізація принципу передбачає, що ризик-менеджер повинен у процесі прийняття рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуації повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дозволяє йому перестрахуватися на випадок несприятливого збігу ризик-чинників та обставин.

Реалізація цього принципу передбачає необхідність пошуку альтернативних варіантів, які стосуються здійснення господарських операцій або діяльності підприємства. До визначення оцінки рівня ризику не слід ставитися фатально. Необхідно продумати інші варіанти досягнення цієї ж мети або розробити систему заходів, що зменшують ступінь притаманного їй ризику.

Описані вище принципи носять загальний евристичний характер, тобто є сукупністю логічних прийомів і правил прийняття рішення, якими слід керуватися за будь-яких обставин.

Таким чином, в основі управління ризиками лежить цілеспрямований

пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації.

Кінцева мета управління ризиком відповідає цільовій функції організації, яка полягає в отриманні найбільшого прибутку за умов оптимального, прийняттого для суб'єкта господарювання співвідношення прибутку і ризику.

9.7. Цифрові інновації в менеджменті сучасних організацій

У теперішніх умовах функціонування та розвитку сучасних організацій вельми актуальним є *впровадження цифрових інновацій в їх системи управління*. В українських організаціях різних сфер економіки здійснюється цифровізація важливих управлінських складових систем менеджменту: принципів, методів, функцій, механізмів, організаційних структур управління, організаційної культури, ролей менеджерів всіх рівнів, стилів управління тощо. Науковці, експерти та практики акцентують увагу на необхідності повної цифрової трансформації систем менеджменту організацій, формування нових моделей та концепцій управління.

Основними напрямками цифрової трансформації систем управління організаціями в Україні є: цифровізація основних, допоміжних та керівних бізнес-процесів; управління на основі даних; управління клієнтським досвідом; управління цінністю товарів та послуг; управління цифровою культурою та компетенціями; управління інноваціями; управління ризиками; управління сталим розвитком; управління взаємодією із зовнішнім середовищем.

На практиці спостерігаються позитивні тенденції та результати від цифровізації управлінських, виробничих, логістичних, маркетингових процесів, серед яких: спрощення та пришвидшення управління бізнес-процесами, мінімізація помилок, які може зробити людина, розширення кола можливостей; трансформація традиційних функцій управління підприємством; позитивна динаміка основних показників розвитку організацій; стимулювання зростання основного бізнесу підприємства; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій; підвищення ефективності функціонування на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології.

Основні етапи цифрової трансформації систем менеджменту організацій подано у таблиці 9.3.

Більшість сучасних організацій розпочинають цифрову трансформацію систем менеджменту з цифровізації бізнес-процесів управління клієнтським досвідом та цінністю товарів та послуг. *На другому етапі* передбачається цифровізація всіх бізнес-процесів організації, а також управління цифровою культурою та компетенціями персоналу. Управління на основі даних передбачає наявність ефективних зв'язків між бізнес-процесами організації. В межах *третього етапу* за низкою важливих напрямів цифровізації

здійснюється повна цифрова трансформація діючої системи менеджменту або створюється нова бізнес-модель організації. Досвід організацій, які пройшли цифрову трансформацію систем менеджменту, свідчать про отримання ними вагомих результатів. Успішна діяльність таких організацій є неможливою без забезпечення високого рівня цифрового розвитку зовнішнього середовища.

Таблиця 9.3

Етапи цифрової трансформації системи менеджменту організації

Назва етапу	Напрями цифровізації	Очікуваний результат
1. Цифровізація окремих елементів (бізнес-процесів) системи менеджменту організації	управління клієнтським досвідом; управління цінністю товарів та послуг	спрощення та пришвидшення управління бізнес-процесами; мінімізація помилок, які може зробити людина; розширення кола можливостей; підвищення якості товарів та послуг
2. Цифровізація управлінської та операційної підсистем організації	цифровізація основних, допоміжних та керівних бізнес-процесів; управління на основі даних; управління цифровою культурою та компетенціями	позитивна динаміка основних показників розвитку організацій; стимулювання зростання основного бізнесу підприємства; підвищення ефективності функціонування організації на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології
3. Цифрова трансформація діючої системи менеджменту організації або створення нової гнучкої бізнес-моделі організації	управління інноваціями; управління ризиками; управління сталим розвитком; управління взаємодією із зовнішнім середовищем	забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій; забезпечення лідерських ринкових позицій, досягнення стратегічних цілей розвитку організації

В якості основних проблем впровадження цифрової трансформації визначають: потребу у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через інноваційність інструментів, високу вартість впровадження; необхідність кардинальних змін у системі менеджменту організацій; необхідність постійного впровадження нових

технологій, їх тестування і використання отриманих результатів, щоб краще адаптуватися і бути готовими до завдань майбутнього. Незважаючи на те, що впровадження нових технологій – це більш ризикований підхід, ніж використання вже звичних систем та пристроїв, потенційні можливості та віддача будуть більшими для сучасних організацій.

Процеси цифрової трансформації, за результатами опитування, отримали високий рівень підтримки керівників компаній в Україні. Так, 88% опитаних зазначили, що і надалі будуть розвивати інструменти цифрової співпраці; 95% бачать в технологічному прориві більше можливостей, ніж загроз; 71% керівників готові особисто відповідати за процеси трансформації.

Мотивацією для активної цифрової трансформації систем управління українських підприємств також є те, що у 2023 році 71,6% підприємств Європейського Союзу мали базовий рівень цифрової інтенсивності; у 2030 році очікується, що вже 90% підприємств будуть мати такий рівень.

Основні інструменти цифровізації та цифрові технології, які використовуються під час трансформації систем управління сучасних організацій, поділяються на «усталені» та нові, системи автоматизації бізнес-процесів і новітні технології, визначають як основні цифрові технології широкого використання.

Серед нових, новітніх та основних цифрових технологій найчастіше виділяють: Інтернет речей (Internet of Things – IoT), великі масиви даних (Big Data), хмарні обчислення (Cloud computing), бездротові технології (Wireless Communication), віртуальну реальність (Virtual reality), штучний інтелект (Artificial Intellect – AI), віддалений та мобільний доступ (Remote & mobile access), тривимірний друк (3D printing), блокчейн (Blockchain), мережі 5G (5th Generation) та інші. Яцкевич І.В. пропонує визначати цифрові технології як концепції управління організацією нового покоління, котрі можна поділити на три блоки: 1) дані на вході (IoT, дрони); 2) обробка даних (штучний інтелект, блокчейн); 3) дані на виході (робототехніка, 3D-принтери, доповнена та віртуальна реальність).

Кардинальне удосконалення діючих або впровадження нових гнучких систем менеджменту, які відповідатимуть вимогам цифровізації та цифрової трансформації, дозволить забезпечити сучасним організаціям ефективну операційну діяльність, довгострокову конкурентоспроможність, лідерські ринкові позиції, досягнення стратегічних цілей розвитку.

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

- 10.1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.
- 10.2. Основні підходи до оцінки результативності організації: цільовий, системний і вибірковий.
- 10.3. Ефективність менеджменту організацій. Види ефективності.
- 10.4. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій.
- 10.5. Діагностика якості менеджменту організації.
- 10.6. Система показників оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організації.
- 10.7. Методи підвищення ефективності менеджменту організацій.

10.1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи

Ефективність та результативність – це одні з найбільш складних економічних понять, трактування яких викликає багато дискусій серед науковців.

Найбільш поширеним є визначення *ефективності* як показника відносного ефекту, що визначається відношенням результату до витрат, які забезпечили його отримання. Тобто, це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і досягнутими економічними результатами.

Економічну ефективність можна виміряти і виразити кількісно, визначивши грошову оцінку її входів і виходів:

$$\text{Ефективність} = \text{Результати} / \text{Витрати} \quad (10.1)$$

Управління економічною ефективністю базується на таких принципах:

- співвіднесення результатів і витрат;
- сумірності витрат і результатів;
- співвіднесеності ефективності;
- кумулятивності ефективності.

До показників ефективності менеджменту організації найчастіше відносять:

- частку витрат на управління у сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу організації;
- співвідношення лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- фінансове становище підприємства (ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, ефективність використання акціонерного капіталу, прибутковість тощо).

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

Показник результативності є одиницею виміру, яка пов'язана з ключовим фактором успіху і стратегічною метою, за допомогою якої оцінюється робота процесів та організації в цілому.

Показник результативності – це певний стандарт, який дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Його значення можуть бути засновані на очікуваннях керуючої системи, потребах споживачів або на результатах досліджень фактичних значень показників. Причому не доцільно використовувати багато показників результативності, достатньо двох або трьох для кожної зі стратегічних цілей, які повинні відповідати таким критеріям: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, зрозумілими, визначеними у часі, орієнтованими на результат.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох чинників: потенціалу системи, збалансованості складових організації, рівня розвитку усіх підсистем організації, конкурентної позиції організації та ін.

Управління результативністю в класичній інтерпретації трактується як «процес перетворення планів у дії, результати», «управління стратегією».

Управління результативністю формується на основі таких концептуальних положень:

1) максимальна конкретизація стратегії підприємства, тобто послідовне розгортання стратегії у систему підпорядкованих цілей все більш прикладного характеру на кожному наступному рівні;

2) максимальна формалізація стратегії, тобто встановлення системи кількісно-якісних показників для вимірювання ступеню досягнення кожної конкретної цілі, починаючи від існуючого стану і аж до цільового індикатора (цільового показника, що репрезентує стан досягнення цілі);

3) максимальна персоніфікація стратегії, тобто доведення кожної прикладної цілі до конкретного виконавця у такому вигляді, щоб для нього була зрозуміла його конкретна ціль та способи її досягнення, а також місце цієї цілі у стратегії підприємства, та сама стратегія підприємства;

4) максимально точна система відстеження витрат ресурсів у ході реалізації стратегії.

Управління ефективністю та результативністю – це комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин. Вона включає: управління цільовими установками і стратегіями, матеріально-фінансовими потоками, людьми, процесами, інформаційними потоками та комунікаційними зв'язками.

10.2. Основні підходи до оцінки результативності організації: цільовий, системний і вибірковий

Цільовий підхід передбачає оцінку результативності організації на основі визначення її можливостей досягати раніше поставлені цілі. У відповідності до цього підходу в організації групи діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який дає би можливість досягнути визначених цілей з найменшими витратами. Цей підхід доцільно використовувати у тому випадку, якщо цілі чітко визначені, а ефект можна точно вирахувати.

Відповідно до цільового підходу результативність залежить від:

- чіткості визначення цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам і вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам зацікавлених груп;
- націленості мотивації персоналу на досягнення цілей;
- адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- обсягу і якості ресурсів, які використовує організація для досягнення цілей.

Системний підхід. Відповідно до цього підходу критерієм результативності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід більше концентрує увагу на внутрішніх характеристиках організації і на засобах підтримки відносин між членами організації, ніж на цілях. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, принципи і правила взаємодії учасників отримують центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Такий підхід є характерним для бюджетних організацій.

Концентрація уваги на «виживанні» організації в результаті її пристосування до змін зовнішнього середовища викликає пасивне управління нею, сконцентроване лише на реакції на зміни. Цей підхід передбачає, що організація повинна мати визначений обсяг невикористаних ресурсів, що дає можливість їй протистояти змінам зовнішнього середовища, однак це протирічить критерію мінімізації витрат.

Вибірковий підхід. Для оцінки результативності використовуються критерії, які відповідають стратегічним складовим організації. Цей підхід базується на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви і цілі діяльності яких різняться. Якщо цей рівень не досягається, то напруга і конфлікти паралізують діяльність організації і роблять її неефективною. Головним у цьому підході є необхідність визначення для організації, які складові є стратегічними.

Кожний із зазначених підходів має свої недоліки і переваги, які проявляються за різних обставин. Найкращі результати досягаються при комбінації усіх трьох підходів.

Ознаками ефективною та результативною організації є:

- цільовий характер розвитку при відносній сталості стратегічних орієнтирів;

- орієнтованість розвитку на довгострокову перспективу;
- адаптація процесу розвитку у формі забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей протягом тривалого часу, у тому числі за рахунок зміни внутрішнього і/або зовнішнього середовища;
- забезпечення стійкості конкурентної позиції організації у довгостроковій перспективі, як здатності протистояти несприятливим чинникам зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління результативністю допускає використання різних методів і концепцій.

Ефективність управління визначається здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії і умовам діяльності компанії.

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації:

- знизити ризики, зумовлені вольовими (емоційними) рішеннями і спробами приховати справжні проблеми;
- звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до реалізації стратегії компанії;
- підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

10.3. Ефективність менеджменту організацій. Види ефективності

Ефективність менеджменту організацій – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти *економічну, організаційну та соціальну ефективність*.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її

оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу організації, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці, рівень організації робочого місця тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплато-віддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

10.4. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій

У теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: *інтегральний, рівневий та часовий*.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має вигляд:

$$W = f(P_1 \times P_2 \times \dots \times P_i \times \dots \times P_n) \quad (10.2),$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції *важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність*.

Конкурентоспроможність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоспроможності організацій, результати яких використовуються як одна з характеристик ефективності управління. Зокрема великі західні компанії активно використовують у процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “Forbs”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці, в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: індивідуальний; груповий; організаційний та відповідні чинники, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Види ефективності та чинники, які впливають на їх рівень

Вид ефективності	Чинники
1. індивідуальна ефективність	здійсності, вміння, знання, стосунки, мотивація, стрес;
2. групова ефективність	взаємозв'язок, лідерство, структура, статус, ролі, норма;
3. організаційна ефективність	зовнішні умови, технологія, вибір стратегії, структура, процеси, культура

На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. У деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проєктами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків.

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Завдання менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення

організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності знаходиться під впливом певних чинників.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених чинників. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни *зовнішнього середовища* (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни *індивідів та груп у самій організації*;
- *здатність організації адаптувати свої методи управління* відповідно до таких змін.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають *середньотермінову ефективність*.

Конкурентоспроможність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоспроможність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити

проблеми.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою *довготермінове мірило організаційної ефективності*.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти чинники індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

10.5. Діагностика якості менеджменту організації

Критерієм ефективності менеджменту організації є її якість.

Якість управління – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесів і методів управління у цілому визначають якість управління.

Якість менеджменту інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

Під *якістю менеджменту* розуміють певні особливості, завдяки яким менеджмент відрізняється у різних компаніях.

Оцінка якості менеджменту – це виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату.

Більшість теоретиків менеджменту підкреслюють, що результати праці управління неможливо виміряти безпосередньо, оскільки вони знаходять свій відбиток у показниках організації чи її підрозділу, яким керує менеджер. Проте, чим вища кваліфікація менеджерів, тим раціональніше побудована організація, тим ефективніше використовується праця робітників, краще враховуються зовнішні та внутрішні зміни.

Основними характеристиками якісної системи управління є:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів стейкхолдерів;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- орієнтація на інноваційні процеси;
- соціально відповідальна поведінка кожного зі стейкхолдерів;
- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість

розвитку.

До найважливіших складових якості менеджменту організації відносяться:

- якість управлінських рішень;
- корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);
- постійне удосконалення діяльності компанії;
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів.

Діагностика якості системи менеджменту в організації – це вивчення і встановлення ознак, які впливають на стан системи менеджменту. Проводиться це у більшості випадків для того, щоб передбачити можливі відхилення, а також, щоб запобігти порушенню стійкого функціонування підприємства.

Основна мета, яка стоїть практично перед будь-якою комерційною організацією – це отримання якомога більшого прибутку та максимізація вартості організації. Але варто зауважити, що іноді керівництво організації може переслідувати й інші цілі, наприклад, розширення ринку або усунення конкуруючих організацій. У таких випадках діагностика якості системи менеджменту в організації спрямована на досягнення цих цілей, хоча керівництво і не нехтує отриманням прибутку.

Основна мета, яку переслідує діагностика якості системи менеджменту в організації – це орієнтація виробничого або операційного процесу на вирішенні всіх завдань, що стоять перед організацією.

Щоб цього досягти, *діагностика повинна виконати наступні завдання:*

- скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей;
- здійснювати повноцінну консультативну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;
- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;
- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

Сучасний менеджмент будь-якої організації поділяє цілі на дві основні групи: оперативні, що виконуються у короткий проміжок часу, і стратегічні, розраховані на тривалу перспективу.

Стратегічна діагностика якості системи менеджменту відповідає за обґрунтованість стратегічних рішень, а також орієнтується, в основному, на внутрішнє і зовнішнє середовище системи менеджменту. Цілі, які вона при цьому переслідує – це здійснення антикризової політики, забезпечення ефективності та результативності системи, а також досягнення максимального успіху.

Що стосується оперативної діагностики, то вона, в основному, відповідає за постановку і вирішення короткострокових завдань і орієнтується на рентабельність і економічну ефективність діяльності організації. *Головна мета оперативної діагностики якості системи менеджменту* – це отримання

прибутку і забезпечення ліквідності організації.

При цьому варто зауважити, що діагностика якості системи менеджменту в організації – це не те ж саме, що контроль процесів, які відбуваються у ній. Контроль займається оцінкою і фіксуванням тих моментів у діяльності організації, які вже відбулися, а якщо говорити про діагностику якості системи менеджменту, то вона розрахована на перспективу, виконання випереджальних дій, а також на оперативне реагування на поточні події.

Основна мета діагностики якості системи менеджменту в організації – це не збір інформації, встановлення стандартів і виявлення проблем, її мета полягає у тому, щоб оперативно вирішити стратегічні та оперативні завдання, поставлені перед організацією.

10.6. Система показників оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організації

Система показників ефективності менеджменту організації повинна:

- відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності функціонування усіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Здійснюючи оцінку ефективності системи менеджменту організації, *варто керуватися такими принципами:*

- оцінка ефективності системи менеджменту повинна бути комплексною та інтегрованою;
- оцінка ефективності системи менеджменту є безперервним процесом;
- оцінка ефективності системи менеджменту повинна носити збалансований характер, тобто оцінюватись з різних позицій (власників, менеджерів, споживачів, суспільства та ін.);
- ефективність системи менеджменту варто вимірювати з урахуванням чиннику часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Найбільш поширеним є *підхід до визначення ефективності системи менеджменту*, який базується на зіставленні результатів управлінської діяльності (організації в цілому) з витратами (ресурсами) на її досягнення, що включає розрахунок таких показників (табл. 10.2).

Показники ефективності управління – коефіцієнти: чисельності управлінських працівників, витрат на управління, витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг), ефективності управління за рахунок зростання продуктивності праці розраховуються статично (фіксовано на конкретну дату), що позбавляє їх інформативності у повному обсязі.

Показники оцінки ефективності системи менеджменту організації

Назва показника	Формула для розрахунку
Ефективність управління	$E_y = \Pi / B_y$ де Π – прибуток організації; B_y – витрати на управління
Коефіцієнт чисельності управлінських працівників	$K_{\text{ч}} = M_y / M$ де M_y – чисельність працівників апарату управління; M – загальна чисельність працівників організації
Коефіцієнт витрат на управління	$K_{\text{в}} = B_y / B$ де B_y – витрати на управління; B – загальні витрати організації
Коефіцієнт витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг)	$K_{\text{во}} = B_y / O$ де O – кількість або обсяг реалізованої продукції (наданих послуг)
Коефіцієнт ефективності управління за рахунок зростання продуктивності праці	$K_{\text{еп}} = \Pi_p / B_y$ де Π_p – продуктивність праці
Динамічна ефективність управління	$E_{\text{дин}} = (\Pi_z - \Pi_{\text{б}}) / (B_z - B_{\text{б}}) \cdot B_{\text{б}} / \Pi_{\text{б}}$ де Π_z і $\Pi_{\text{б}}$ – прибуток у звітному і базисному періоді; B_z і $B_{\text{б}}$ – витрати у звітному і базисному періоді
Сукупна оцінка ефективності управління	характеризується моделлю: $W = f(\Pi_n; \Pi_{nn}; \Pi_{\text{в}}, \Pi_{\text{ф}}; \dots \Pi_i)$ де $\Pi_n, \Pi_{nn}, \Pi_{\text{в}}, \Pi_{\text{ф}}, \dots \Pi_i$ – динаміка показників ефективності організації (прибуток, продуктивність праці, витрати на управління, фонд оплати праці, ... i -й показник)

Динамічна ефективність управління розраховується, враховуючи чинник часу.

Реалізація принципу системності в оцінці ефективності управління вимагає її сукупної оцінки за комплексом динамічних показників, що представляють кінцевий результат як функцію від декількох похідних.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої складової ефективності системи менеджменту (табл. 10.3).

**Система показників оцінювання внутрішньої складової
ефективності менеджменту організації**

Складові оцінки	Показники оцінки
1	2
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	
Оцінка ефективності управлінського персоналу	– коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; – питома вага управлінського персоналу; – коефіцієнт стабільності персоналу управління; – коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу; – коефіцієнт відповідності темпів росту середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу темпам росту продуктивності; – рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної структури управління	– коефіцієнти дотримання норм керованості ланок структури управління; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; – коефіцієнт дублювання функцій у структурі управління; – коефіцієнт надійності структури управління; – ступінь централізації функцій управління
Оцінка ефективності технології управління	– коефіцієнт оперативності 185обот из документами та іншими джерелами інформації; – коефіцієнт використання інформації; – коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; – коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; – коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; – рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; – питома вага прогресивних видів комп'ютерної та оргтехніки у загальній їх вартості
Оцінка ефективності організаційної культури	– рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; – рівень трудової дисципліни; – рівень задоволеності умовами праці; – рівень соціально-психологічного клімату в колективі; – рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; – рівень безпеки та охорони праці; – рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу

1	2
Оцінка ефективності керованої підсистеми	
Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	– коефіцієнт фондівіддачі основних засобів; – коефіцієнт оновлення основних засобів; – коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; – коефіцієнт матеріалівіддачі; – рентабельність матеріальних витрат; – коефіцієнт використання виробничих потужностей; – коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; – питома вага витрат на виправлення браку у загальній сумі операційних витрат; – рентабельність витрат операційної діяльності
Оцінка ефективності управління персоналом	– коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; – коефіцієнт стабільності персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; – коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; – темпи зростання продуктивності праці; – частка зростання обсягу виробленої продукції за рахунок зростання продуктивності праці; – коефіцієнт відповідності темпів росту середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства темпам росту продуктивності праці на підприємстві
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	– коефіцієнт фінансової незалежності; – коефіцієнт фінансового ризику; – коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; – коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; – рентабельність власного капіталу; – коефіцієнти ліквідності; – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; – коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; – питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; – коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	– коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на ринку; – коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; – коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; – рентабельність продажу; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; – коефіцієнт оборотності готової продукції; – коефіцієнт окупності витрат на маркетинг

Продовження таблиці 10.3

1	2
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	– коефіцієнт реальної вартості майна; – коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; – коефіцієнт маневреності; – рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; – питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; – рентабельність фінансових інвестицій; – питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; – рентабельність інвестованого у підприємство капіталу
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	– коефіцієнт зростання суми витрат на експериментальні дослідження; – коефіцієнт розробки та впровадження нових видів продукції; – питома вага високотехнічного обладнання у загальній вартості основних засобів; – коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; – коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації; – коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; – питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; – коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Якісні показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту організації представлено у табл. 10.4.

Таблиця 10.4

**Якісні показники оцінки зовнішньої ефективності
системи менеджменту організації**

Складники оцінки	Показники оцінки
1	2
Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством	– рівень ділової репутації підприємства; – рівень кредитного рейтингу підприємства; – рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих інвесторів; – рівень задоволеності наявністю спеціальних засобів комунікації; – рівень задоволеності наявністю ступеня ротації інвесторів; – рівень задоволеності приростом вкладеного капіталу; – рівень задоволеності виплатою процентів і дивідендів; – рівень довіри до керівництва підприємства; – рівень задоволеності доступністю до відповідних кредитних ресурсів; – рівень довгострокових стосунків з інвесторами

Продовження таблиці 10.4

1	2
Збалансованість інтересів між постачальниками та підприємством	– рівень ділової репутації підприємства; – рівень довіри до постачальників (до підприємства); – рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих постачальників; – рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від постачальників; – рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації; – рівень задоволеності швидкістю та якістю поставок; – рівень задоволеності цінами та своєчасністю оплати за поставки; – рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; – рівень довгострокових стосунків з постачальниками; – рівень задоволеності доступністю до основної інформації, яка сприяє поліпшенню поставок матеріальних ресурсів та надання послуг
Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством	– рівень ділової репутації підприємства; – рівень довіри до споживачів (до підприємства); – рівень задоволеності можливістю здійснення моніторингу вимог споживачів; – рівень задоволеності базою даних про споживачів підприємства; – рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від споживачів; – рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації; – рівень задоволеності швидкістю та якістю поставки продукції; – рівень задоволеності цінами на продукцію та системою знижок; – рівень задоволеності своєчасністю оплати за продукцію; – рівень довгострокових стосунків зі споживачами
Збалансованість інтересів між органами, що регламентують діяльність та підприємством	– рівень задоволеності дотриманням вимог законів і законодавчих актів; – рівень достовірності звітності про діяльність підприємства і податки; – рівень задоволеності своєчасною оплатою державних податків та зборів; – рівень задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства; – рівень задоволеності заходами органів державної влади
Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством	- рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; - рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; - рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів; - рівень можливості отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції; - рівень задоволеності домовленостями про спрощення конкурентної боротьби

10.7. Напрями підвищення ефективності менеджменту організацій

Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент організацій повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відображатимуть місію та цілі діяльності організації.

Основними проблемами сучасних організацій щодо підвищення ефективності їх систем управління є:

- неоднозначність розуміння поняття «ефективний менеджмент», наслідком чого є різнобічність підходів до розуміння та оцінки результатів управлінської діяльності;
- односторонність підходу до управлінської діяльності та переважна орієнтація на економічну ефективність менеджменту, що значно звужує коло управлінського впливу, збільшуючи можливості для виникнення проблем, обмежуючи напрямки підвищення ефективності менеджменту;
- невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту, що в свою чергу
- породжує неоднозначність у виборі критеріїв та узагальнюючого показника оцінювання;
- низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту за сучасних умов господарювання, оскільки динамічні виклики зовнішнього середовища вимагають втілення нових підходів до підготовки та реалізації управлінських рішень;
- нерозвиненість системи підвищення кваліфікації працівників, що значно обмежує можливості для формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема управлінського;
- недостатнє інформаційний супровід управлінської діяльності;
- часті кризові явища та загальна нестабільність зовнішнього середовища.

Основним напрямом підвищення ефективності менеджменту організацій є: системний підхід, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту через критерії підтримки балансу інтересів стейкхолдерів. Тобто менеджер повинен враховувати не тільки економічні та правові норми діяльності організації, але й її соціальні аспекти. Кожна організація є частиною суспільства, тому менеджер повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо. Системний підхід щодо підвищення ефективності менеджменту повинен враховувати ефективність управлінської діяльності у відносинах зі споживачами, підлеглими, акціонерами чи компаньйонами, суспільством.

Системний підхід передбачає *розширення компетенцій менеджера* через наступні характеристики:

- обізнаність – менеджер повинен усвідомлювати внесок його орга-

нізації у суспільний розвиток;

- розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації;
- адаптація – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації;
- апробативність – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації.

Як зазначав Генрі Форд, спочатку – користь для суспільства, потім – закономірне підвищення власного добробуту.

Тому, ймовірно, що *менеджмент майбутнього спиратиметься* саме на таку філософію та систему цінностей:

- гнучкість та адаптивність управлінських рішень, що передбачає швидкість та своєчасність реакції менеджменту на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації, здатність до переорієнтації управлінського впливу у відповідності до змін та прийняття адаптивних рішень;
- створення ефективного механізму мотивування та стимулювання працівників через першочергову орієнтацію на людський чинник як найважливіший ресурс діяльності організації;
- формування адаптивної системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів організації, що спрямована на поглиблення знань і опанування новими навичками працівників. Професійна перепідготовка повинна бути комплексною та безперервною, спрямованою на підтримку ініціативності працівників, ґрунтуватись на досягненнях науково-технічного прогресу та широкому використанні його результатів у виробництві;
- оптимізація структури управління, що передбачає узгодження форми управління та його змісту. Це дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реалізовувати обрані цілі та стратегії;
- формування ефективного стилю лідерства, що передбачає створення в організації сприятливих умов для розкриття професійно-ділових, організаторських і особистих якостей її менеджерів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», книга 1. 2023. – 276 с.
2. Базові парадигми концепції оцінки розвитку підприємств роздрібної торгівлі = The basic paradigms of the development assessment concept of retail enterprises / Л.Д. Забродська, Г.І. Забродська, Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. – Харків: ХДУХТ, 2020. – Вип. 1 (31). – С. 75-85. – Англ.
3. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 80 с.
4. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.
5. Забродська Л.Д., Забродська Г.І., Ткачова С.С., Рєзник М.О. Виробничий потенціал підприємства: концептуальні підходи до формулювання дефініції // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна. – Харків: ХДУХТ, 2020. – Вип. 2 (32). – С. 58-72.
6. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц. Терлецька Н.М.; д.е.н., доц. Антохов А.А.; к.е.н., доц. Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запихляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас. Клевчик Л.Л. Чернівці : 2022. 320 с.
7. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц. А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запихляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
8. Менеджмент організацій. URL: https://pidru4niki.com/16050426/menedzhment/strategichniy_menedzhment_sistemi_organizatsiyi.
9. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
10. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
11. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
12. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва, О. В. Замула та ін. – Харків : НТУ

«ХПІ», 2024. – 280 с.

13. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2018. – 486 с.

14. Модель сучасного менеджера. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13>.

15. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 560 с.

16. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.

17. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

18. Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. Імплементация процесного підходу в теорію прийняття управлінських рішень // Економічний простір : зб. наук. пр. / Дніпро, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», 2021. – Вип. 166. – 116 с. – С. 53-57.

19. Ольшанський О.В., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Імплементация процесного підходу у сферу торгівлі як важливу соціально-економічну систему // Бізнес-новігатор : фах. наук.-вироб. журнал / Херсон, ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», 2021. – Вип. 2(63). – С. 93-97.

20. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

21. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 227 с. (4,7/14,2 д.а.). Рекомендовано Вченою радою ХДУХТ, протокол № 9 від 28.12.2016 р.

22. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова . – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

23. Ткачова С. С. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко . – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. – 213 с. (4,4/13,3 д.а.). Рекомендовано Вченою радою ХДУХТ, протокол № 16 від 15 липня 2019 р.

24. Ткачова С. С. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. – 251 с. Рекомендовано Вченою радою ХДУХТ, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

25. Ткачова С.С. Цифрова трансформація систем менеджменту сучасних

організацій // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" №4 (84). – 2 т. – 2024. – С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9810>.

26. Ткачова С.С., Давиденко О.В. Удосконалення організаційного дизайну компанії. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. –№ 49. –1298 с. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025>. С. 175-183. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025.020>.

27. Ткачова С.С. Практичні аспекти репутаційного менеджменту сучасних організацій // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2020. – 277 с. – С. 75-78. (тези).

28. Ткачова С.С., Бєлевцова Т.С., Оскаленко С.О. Управління організаційним розвитком компаній: практичні аспекти // Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21квітня 2023року). Харків: ДБТУ, 2023. 684 с. – С. 545-548. (Україна) (0,25 д.а.).

29. Ткачова С.С., Манік Є.В. Менеджмент комунального унітарного підприємства // // Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21квітня2023року). Харків: ДБТУ, 2023. 684 с. – С. 206-208. (Україна) (0,19 д.а.).

30. Ткачова С.С., Тютюнник О.О., Торохтій Ю.В. Стратегія сталого розвитку корпорації «Бісквіт-Шоколад» // Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21квітня 2023року). Харків: ДБТУ, 2023. 684 с. – С. 209-211. (Україна) (0,19 д.а.).

31. Ткачова С.С. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності менеджменту сучасних компаній // Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування SMART-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 29-30 листопада 2023 року); за заг. ред.: В.М. Нагаєва, Ю.М. Сагачко, О.В. Грідіна. Харків: Комунальне підприємство «Міська друкарня», 2023. – 272 с. – С. 219-223.

32. Ткачова С.С., Петрухіна Т.В. Система управління та розвитку персоналу в сучасних організаціях // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 354-357.

33. Ткачова С.С., Рак Г.В. Управління масштабуванням бізнесу // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року).

Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 366-370.

34. Ткачова С.С., Жадан Ю.С. Управління змінами та розвитком у бізнесі // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 348-351.

35. Ткачова С.С., Попович Ю.В. Напрями стратегічного розвитку виробничо-торговельної корпорації // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 360-363.

36. Ткачова С.С., Андрієнко В.В. Маркетингові стратегії сучасних компаній: практичні підходи до розробки та реалізації // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід [Електронний ресурс] : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2024. – 458 с. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>. С. 303-305. (Україна)

37. Ткачова С.С., Кібенко К.С. Управління стратегічним розвитком компанії / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 384-387.

38. Ткачова С.С., Костін О.Д. Лідерство в управлінні компанією / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 392-395.

39. Ткачова С.С., Мосійчук Д.Т. Управління сталим розвитком компаній / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 397-400.

40. Ткачова С.С., Дьявіл Д.А. Організаційна культура компанії: сутність поняття та функції / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 437-440.

41. Ткачова С.С., Кібенко К.С. Корпоративна соціальна відповідальність компанії: кращі практики / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 442-445.

42. Ткачова С.С., Точанюк В.О. Організаційні зміни в управлінні розвитком мережі підприємств / Управління розвитком соціально-економічних

систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 448-451.

43. Ткачова С.С., Мосійчук Д.Т. Управління конкурентоспроможністю компанії / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 528-532.

44. Ткачова С.С., Пахомова І.О. Управління розвитком персоналу в сучасних компаніях / Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с. – С. 533-536.

45. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – назва з тит. екрана.

46. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» /М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл; 18 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.

47. А.С. Полянська, Г. Р. Кісь Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

48. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

49. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>.

50. Як мотивувати команду, щоб вона приносила результат. URL: <https://wizeclub.education/blog/yak-motivuvati-komandu-shhob-vona-prinosila-rezultat/>.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Конспект лекцій

Упорядник:

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 7,5. Умовн. друк. арк. – 12,3.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44