

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Надія Буняк

Менеджмент організацій

конспект лекцій

Луцьк
2022

УДК 353(075.8)
Б91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 10 від 21.06.2022).*

Рецензенти: *Ковальчук О.В.* – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

Проць Н.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки

Буняк Н.М.

Б-91 Менеджмент організацій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 80 с.

Конспект лекцій складено відповідно до силябусу дисципліни, навчальне видання містить лаконічне й чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, екзамену.

Рекомендовано студентам 1-го курсу (другого (магістерського) рівня підготовки) спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій»

УДК 353(075.8)

© Буняк Н.М., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування у студентів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, набуття ними комплексу фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням новітнього управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей в умовах, що змінюються. Особлива увага приділяється формуванню фахових компетентностей щодо здатностей ефективно управляти організаційними змінами, вибудовувати сучасні моделі і системи управління, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Метою викладання дисципліни є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни є:

- сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління;
- сформувати у студентів вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу;
- ознайомити студентів з напрямками підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів;
- сприяти формуванню управлінського мислення та отриманню практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень з побудов та реформування системи, структури, дизайну організації.

Очікувані результати вивчення курсу.

Спеціальні компетентності:

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

Програмні результати навчання:

ПР 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

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

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

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

1. Організація як складна система та об'єкт управління
2. Класифікація організацій
3. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища
4. Системна методологія в менеджменті

1. Організація як складна система та об'єкт управління

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

Організація – це соціальне утворення з визначеними границями, 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 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.

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

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 відображує 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.

2. Класифікацій організації

Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- *за критерієм формалізації:* формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

- *за формою власності:* приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;

- *за формою результату:* комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

- *за типом завдань, що вирішуються:* економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;

- *за принципами об'єднання людей:* добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, ЗВО);

- *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).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні.

Перші створюються штучним шляхом: вони проектуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні.

Природні організації виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

- 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, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання).

3. Взаємозв'язок внутрішніх елементів системи і факторів зовнішнього середовища

Ключові фактори 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).

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

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори 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 фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягати цілей організації.

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 характеризується складністю, рухливістю і невизначеністю.

Зовнішнє середовище складається із середовища прямого і непрямого впливу. 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 непрямої дії охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші чинники, що впливають на організації опосередковано. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають його рухливість.

Для успішного розвитку організації потрібно вміти своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

4. Системна методологія в менеджменті

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 напряму 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.

Основні *системні принципи*: цілісність (принципове поєднання); структурність; взаємозалежність структури й середовища; ієрархічність; множинність опису кожної системи.

Тема 2. Організаційний розвиток

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
3. Класифікація змін
4. Управління процесами змін

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

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.

Організаційний розвиток (ОР) – це довготривала сукупність процесів кількісних

та якісних змін в діяльності організації, які приводять до поліпшення її стану, переходу до нової якості шляхом збільшення потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню її здатності протидіяти різного роду негативним впливам.

Цілі організаційного розвитку:

- зміна відношення до роботи,
- модифікація поведінки працівників,
- стимулювання до змін в структурі і політиці організації.

Характеристики організаційного розвитку:

- планований і довгостроковий процес, який може зайняти декілька років;
- процес, орієнтований на збільшення потенціалу організації;
- процес, що відбиває системний підхід;
- процес, що орієнтується на дії;
- процес, що використовує послуги консультантів з перетворень;
- процес, орієнтований на здійснення якісних змін;
- процес навчання.

Види організаційного розвитку приведені в табл. 2.1.

Слід підкреслити, що дегресія та незмінність є також типами розвитку, тому що негативні зміни або відсутність жодних змін, що можуть бути кількісно виміряні, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами.

Таблиця 2.1

Систематизація видів організаційного розвитку

Критерій систематизації	Види розвитку
Характер змін	Екстенсивний та інтенсивний
Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний та ендогенний
Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний та загальний
Форма	Прямолінійний, поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний
Представлення суб'єкту розвитку	Планований, ситуативний
Виділення вектору розвитку	Векторний, квазіхаотичний (без формалізації вектора розвитку)
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний (розвиток в цілому)
Кількісна характеристика змін	Прогресія, дегресія, пульсація та незмінність

Оскільки розвиток передбачає якісні зміни, то принципово й зменшення масштабу діяльності теж можна вважати за певних умов розвитком підприємства.

Зміни як філософська категорія характеризуються певним рухом, розвитком біологічних та соціальних систем. У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну

«реорганізація», «трансформація», «нововведення», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано.

В загальному вигляді під «змiнами» стосовно організації (підприємства) слід розуміти поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій

Упродовж декількох десятиліть в управлінській науці домінував підхід до розуміння процесу організаційних змін, запропонований *К. Левіним* у 1951 р. Науковець розробив трьох-етапну схему проведення змін в організаціях:

- «розморожування» - порушення стабільного балансу, який підтримує існуючі типи поведінки персоналу та модель менеджменту; члени організації одержують інформацію про реальний стан справ, про методи реформ і їхні можливі наслідки;

- «зміни» - розвиток нових реакцій на виклики на підставі нової інформації; виконуються заплановані заходи для зміни поведінки працівників і структурних підрозділів;

- «заморожування» - стабілізація змін у результаті засвоєння людьми нових реакцій на виклики; здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили.

Модель *Л.Е. Грейнера* (1972 р.) носить назву моделі життєвого циклу або організаційного розвитку, основна ідея якої полягає в усвідомленні необхідності змін вищим керівництвом, відповідальними керівниками тощо; визначенні проблем; пошуку шляхів виправлення ситуацій; експериментальному впровадженню змін; мотивації персоналу. Модель відображає еволюційний та революційний характер змін, її перевагою є значний рівень делегування повноважень та структуризації етапів проведення змін. Актуальними підходами для впровадження моделі є системний та ситуаційний підходи, а інструментами – бенчмаркінг та організаційний розвиток.

К. Тюрлі (1979 р.) у своїх працях дав характеристику підходів, які слід враховувати і використовувати при побудові моделі управління змінами в організації. До них він відніс:

- *директивний* – нав'язування змін у кризових ситуаціях або в ситуаціях, коли інші методи були неефективними;

- *переговорний* – підхід за яким влада розподіляється між роботодавцем і найманим робітником, а зміни відбуваються на основі переговорів, шляхом досягнення компромісу до початку реалізації процесів організаційних змін;

- *аналітичний* – це раціональний і логічний підхід, який використовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації через постановку цілей, проєктування процесів змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного етапу у процесі змін;

- *метод «завоювання сердець»* – підхід, за яким проведення комплексних змін у настановах та цінностях, формування загального бачення організації здійснюється

шляхом залучення і переконання персоналу організації;

- *дійовий* – цей підхід ґрунтується на визнанні існування певних проблем, які ще не мають чіткого визначення.

Модель управління стратегічними змінами *I. Ансоффа* (1989 р.) передбачає зосередження уваги на 3-х важливих компонентах: стратегії, що дасть нову продукцію і нові ринки; компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння, знання і навички; поведінці персоналу, включаючи норми, цінності, моделі компетенцій, розподіл влади.

Ф. Гуїяр та Дж. Н. Келлі (1990-ті рр.) розробили модель «біологічної корпорації», яка передбачає загальний аналіз поточного стану організації, формування бажаного стану, перепроєктування системи. *Основна ідея* моделі полягає у тому, що організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Основними етапами моделі є: рефреймінг; реструктуризація; оживлення; оновлення.

Теорії «Е» і «О» організаційних змін М. Біра та Н. Норія (1990-ті рр.).

Теорія «Е» виходить із домінування фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Вона використовується, коли необхідні швидкі й кардинальні зміни.

Теорія «О» орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (навчання і розвиток співробітників, зміни параметрів корпоративної культури). Вона спрямована на поступовий розвиток.

Згідно моделі життєвого циклу організації *I. Адізеса* (2000-ті рр.) етапи життєвого циклу організації поділяються на дві стадії: зростання і старіння. При правильній стратегії і тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту і перебувати у певному стані нескінченно довго.

Ключ успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві конкретній стадії життєвого циклу так, щоб можна було розвиватися далі.

Отже, основні зміни у організації обумовлені реакцією організації на розвиток зовнішнього середовища.

3. Класифікація змін

Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити суть процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, відібрати і впровадити саме ті нововведення, які дозволять звести усе різноманіття зовнішніх і внутрішніх дій до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Зміст процесу змін можна розглядати з точки зору рівнів і етапів змін. Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати наступну типологію змін (табл. 2.2).

Основні аспекти класифікації змін

Критерій	Аспекти характеристики змін
Форма зміни	Агресивна; інструкційна ; корозійна; тиха.
Швидкість змін	Одномоментні, поетапні, поступові.
Локалізація змін	Внутрішні зміни, зовнішні зміни
Сили, що спонукають зміни	Зміни як реакція на кризу, зміни як процес реалізації нової стратегії, «тихі» зміни».
Масштаб змін	Незначна зміна, значна зміна
Пріоритетність змін	Стандартна зміна, важлива зміна, екстрена зміна.
Спланованість змін	Планові зміни, ситуаційні зміни.

У разі *агресивної форми змін* керівники ясно бачать необхідність змін на підприємстві, але також і усвідомлюють, що управлінська команда «не дотягує». У такій ситуації може мати місце шокова терапія.

Форма інструкції змін може мати місце, коли керівник чітко розуміє необхідність змін, до того ж його підтримує в цьому злагоджена управлінська команда, чий рівень технічної і управлінської культури цілком достатній. Тоді можлива ситуація типу «навалимося усі разом».

При *корозійній формі змін* ініціація до адаптації починається «в глибині» організацій.

Тиха форма змін означає, що вони проводяться поступово з урахуванням специфіки кожного підрозділу і професійної групи.

Перевагою *одномоментних* змін є ефект швидкого подолання. Така модель змін дозволяє організації швидко реагувати на зміни і приймати нові умови, не озираючись назад. Недоліком подібного підходу є «больовий» чинник.

Перевагою *поетапних* змін є поступовість. Менеджмент організацій, де інерція велика, при такій моделі змін може добитися схвалення їх ще до початку або вже в процесі самих змін, враховуючи усі чинники.

4. Управління процесами змін

При проведенні організаційних змін надзвичайно важливим є вибір відповідної стратегії. Під стратегією змін розуміється той чи інший підхід до здійснення змін, обраний залежно від конкретних обставин.

Основними *критеріями при виборі стратегії змін* повинні бути: поточний стан організації; характер впроваджуваних змін; методи проведення змін.

Залежно від стану підприємства (відмінний, стійкий, вразливий, кризовий) розрізняють чотири *типи стратегій змін*.

1. *Випереджальна стратегія* досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій.

2. *Стратегія стійкого розвитку* характеризується здатністю організації до постійного удосконалення своїх можливостей реагувати на зміни зовнішнього

середовища, ефективного використання наявних ресурсів, розширення та якісного удосконалення портфеля діяльності.

3. *Стратегія оптимізації* використовуються в умовах передбачуваного спаду виробництва, або у випадках, коли розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку.

4. *Стратегія скорочення* реалізується тоді, коли організація має потребу у перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності.

Типи стратегій змін залежно від *характеру їх впровадження*.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому у ній відбуваються радикальні зміни.

Поступове перетворення здійснюється у тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом (послугою) на ринок і намагається завоювати для нього покупців.

Види стратегій залежно від *методів проведення змін*:

1. *Директивна стратегія*. При її застосуванні прийняття рішень залишається за менеджером (керівником проекту), який здійснює зміни, не відступаючи від попередньо розробленого плану, а люди, залучені у змінах, змушені просто змиритися з фактом їх проведення.

2. *Стратегія, заснована на переговорах*. Використовуючи дану стратегію, менеджер, як і раніше є ініціатором зміни, але вже проявляє готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення зміни і, у разі необхідності, піти на поступки.

3. *Нормативна стратегія («серця і уми»)*. При використанні цієї стратегії робиться спроба розширити рамки звичайних дій з проведення змін, а саме: крім отримання згоди службовців на певні зміни, домогтися у них почуття відповідальності за здійснення змін і досягнення загальних цілей організації.

4. *Аналітична стратегія*. Її застосування передбачає залучення технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін.

5. *Стратегія, орієнтована на дію*, за своїм змістом близька до аналітичної стратегії і відрізняється від неї за двома ознаками: проблема не так точно визначена; залучені до зміни співробітники утворюють групу, на яку менеджер не має сильного впливу. Така група апробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

При обранні стратегії змін виникає багато непорозумінь та проблем, що гальмує процес організаційного розвитку. До основних відносять опір персоналу, який уникнути неможливо, але необхідно його мінімізувати.

Управління змінами в організації передбачає:

- визначення цілей і завдання розвитку організації;
- забезпечення суб'єктів змін інформацією щодо цілей і наслідків планованих

змін;

- формування робочої групи для проведення змін, в яку слід залучити топ-менеджерів, які користуються авторитетом і повагою серед колег;
- надання робочій групі особливого статусу, наділення її членів достатніми повноваженнями;
- визначення критеріїв досягнення цілей змін;
- забезпечення бюджету розвитку;
- узгодження та визначення етапів реалізації змін з керівниками підрозділів, які піддаються змінам;
- супровід змін розробкою та запровадженням нової системи мотивації.

Для успішного проведення змін в організації керівництву необхідно скласти сценарій можливого опору змінам; провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам; усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведені зміни.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами
2. Комплексний механізм управління
3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління
4. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур
5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць
6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають
7. Централізація та децентралізація

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 проектування 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.

2. Комплексний механізм управління

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

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, 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: Господарський кодекс, 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.

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

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.

Правова база підприємства – 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 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 факторів. 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.

5. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.

Методологія проектування 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 проектування – процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки й проведення всього комплексу процесів організації.

У загальному *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 рішення 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, проєктів 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 проєктованої структури;
- цілісність проєктованої структури;
- здатність змінювати структуру й варіанти поведінки;
- здатність структури до адаптації;
- здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

У загальному процес проєктування 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 проєктування:

- *метод конструктивних аналогій* передбачає використання досвіду проєктування 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.

5. Проєктування ієрархії та складу структурних одиниць

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

Основними елементами проєктування 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, спеціалізація трудової діяльності. Проєктування ієрархії організації передбачає горизонтальний та вертикальний поділ праці.

По *горизонталі* праця розділяється, як правило, за функціональними, товарними, просторовими й кваліфікаційними ознаками. Тобто горизонтальний поділ праці характеризує переваги спеціалізації діяльності.

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

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а за

вертикаллю – на рівні управління. 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.

Згідно *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 трапилося.

Ключову роль у реалізації організаційної функції відіграє процес делегування повноважень.

Делегування повноважень – це перерозподіл завдань і повноважень між посадовими особами, які беруть на себе зобов'язання за їхнє виконання.

Повноваження – це обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля інших працівників.

Розрізняють три *типи організаційних повноважень*:

- *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;
- *штабні* повноваження мають дорадчий характер;

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

6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають

Діапазон контролю (норма керованості) – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику 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 30 осіб, на вищих – обмежується 3-7 підлеглими.

Вузкий масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника.

Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих 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.

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 нижні рівні управління організацією.

Передача на низові 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.

Тема 4. Організаційний інжиніринг

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу
2. Інжиніринговий опис процесів в організації
3. Методологія організаційного інжинірингу
4. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу

Організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в поточному стані. У результаті проведення аналізу визначається застосовувана в організації модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна інформаційно-технологічна модель.

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

Технологія організаційно-управлінського аналізу є комплексом аналітичних досліджень, виконуваних в такій послідовності:

- аналіз системи цілей організації, стратегій їх досягнення;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз структури інформації;
- аналіз організаційної культури.

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження.

Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з наступних документів.

1. *Штатний розпис.* У цьому документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без позначення адміністративних зв'язків. Дана інформація не є обов'язковою, якщо в процесі дослідження не планується вивчення системи оплати і стимулювання праці.

2. *Організаційна структура.* Цей документ є графічним зображенням організаційних одиниць і вертикальних зв'язків між ними.

3. *Положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників.* Дані документи містять інформацію про розподіл діяльності (функцій, обов'язків) між організаційними одиницями часто із зазначенням прав, відповідальності, і взаємин з іншими організаційними одиницями.

4. *Накази, розпорядження.* Ці документи закріплюють розподіл обов'язків, делегування повноважень, створення або скасування організаційних одиниць тощо.

5. *Внутрішній трудовий розпорядок (регламент).* Цей документ може містити інформацію, що стосується внутрішньо-організаційних відносин, як по вертикалі, так

і по горизонталі, в тому числі опис елементів організаційної культури.

б. *Документи, які регламентують управлінські процеси.* Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, інформаційні схеми, документація відділів інформатизації та комп'ютеризації.

Більшість існуючих вітчизняних підприємств має у себе лише деякі фрагменти вище перерахованих документів. Основну частину інформації, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу доводиться отримувати в ході *опитування і спостережень.*

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.

2. Інжиніринговий опис процесів в організації

Поняття «*інжиніринг*» запозичене з інженерної діяльності (від англ. *engineering*-проектувати, винаходити, придумувати).

Інжиніринг процесу (процесів) є методом проєктування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі.

Інжиніринговий опис процесів в організації базується на використанні таких понять:

Процес – послідовність дій (робіт), спрямована на отримання заданого результату, цінного для організації.

Власник процесу – посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу.

Входи процесу – ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу.

Виходи процесу – об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес- процесами або зовнішніми стосовно організації клієнтами.

Виконавець процесу – підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи процесу.

Модель – штучний об'єкт, що представляє собою відображення (образ) системи та її компонентів.

Інжиніринговий опис бізнес-процесів організації включає:

- види робіт, які необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети;
- послідовність їх виконання;
- технологію контролю та управління бізнес-процесом;

- власників та виконавців роботи та процесу;
- порядок обміну інформацією, включаючи документообіг і чинні регламенти;
- необхідні ресурси для виконання кожної роботи, умови та джерела отримання даних ресурсів;

- якісні й кількісні показники виконання робіт та бізнес-процесу загалом.

Під *бізнес-процесом* у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто певний системно-замкнений процес.

Основними бізнес-процесами є процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку.

Супутніми бізнес-процесами є процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і забезпечують отримання прибутку.

Допоміжними бізнес-процесами є процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис (наприклад, ремонтні, сервісні та інші процеси).

Забезпечуючими бізнес-процесами є процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис.

Бізнес-процеси управління – процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації загалом.

Бізнес-процесами розвитку є процеси удосконалення створюваного товару або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації обладнання, а також інноваційні процеси.

Для управління кожним процесом необхідно призначити власників процесів, тобто службових осіб або колегіальні органи. Надати у їхнє розпорядження всі необхідні ресурси. Власник процесу повинен мати право розпорядження виділеними йому ресурсами.

Інжиніринг бізнес-процесів є формою подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета яких надати інструментарій для аналізу всіх його структур і видів діяльності.

Інжиніринговий опис процесів реалізується графічним представленням взаємозв'язку функцій та бізнес-процесів, яке відображає поведінку підприємства як системи і є своєрідним шаблоном при моделюванні діяльності, дозволяючи розкласти стратегічні цілі на окремі складові і довести їх до кінцевих виконавців.

Ключовими параметрами опису бізнес-процесів є:

- сукупність цілей (показників) процесу, включаючи оцінку цінності, створюваної у результаті реалізації процесу;
- сукупність взаємопов'язаних робіт – складових процесу, при цьому кожна робота має як власні цілі, так і специфічні атрибути – дати початку і закінчення,

тривалість, взаємозв'язки з іншими роботами і т. ін.;

- сукупність ресурсів, необхідних для успішного виконання кожної роботи процесу;

- фінансові витрати на реалізацію окремих робіт у визначеному бізнес-процесі.

Інжиніринговий опис процесів слугує основою процесного підходу до управління, який орієнтований на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

3. Методологія організаційного інжинірингу

Організаційний інжиніринг – це технологія побудови і розвитку організацій (бізнес-систем), заснована на інженерному підході.

Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які підприємство використовує для проектування бізнес-систем у відповідності до своїх цілей.

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

Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу включає:

- визначення основних цілей організації;
- визначення і опис обмежень й можливостей;
- визначення та опис «зацікавлених осіб» організації;
- визначення та опис базових структур бізнесу організації (цільових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиниць і т. ін.);
- 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.

В процесі організаційного інжинірингу відбувається послідовне наближення до моделі раціональної структури управління, у якій методи інжинірингу відіграють домінуючу роль при розгляді, оцінці і прийнятті найбільш ефективних і обґрунтованих управлінських рішень.

4. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу

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, 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 організації. 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 організацією для замовників «ззовні», треба мати дієву 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.

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. У завдання 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*, у склад 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.

Загальні правила інжинірингу:

- *уніфікація різноманітності робіт* (це комплекс заходів, які забезпечать усунення необґрунтованого різноманіття робіт одного напрямку, їх різнотипності, приведення до подібних способів їх виконання);
- *автономність прийняття рішень* (це здатність елементів організації до самоуправління, яке залежить від їхнього уміння робити раціональний вибір);

- *процесний підхід* (управління розглядається як процес);
- *функціональна доцільність* (управлінські рішення, які приймаються в організації повинні повністю відповідати тому процесу, для якого вони призначені);
- *підсумкова багатоваріантність* (є однією із умов підвищення якості і ефективності управлінських рішень);
- *зменшення параметрів «входу шумів»* (одним із шляхів зменшення «шумів» є збільшення повторюваності передачі повідомлення);
- *зменшення контролю*;
- *персоналізація відповідальності* (для центрів відповідальності визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність за допомогою матриць відповідальності);
- *поєднання централізації і децентралізації*.

Отже, сучасний організаційний інжиніринг дозволяє відмовитися від розрізнених і неефективних управлінських структур та раціоналізувати виробничі системи.

Тема 5. Організаційний дизайн

1. Сутність організаційного дизайну та його параметри
2. Рівні та етапи організаційних змін
3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень
4. Моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства

1. Сутність організаційного дизайну та його параметри

Виникнення терміну «організаційний дизайн» пов'язане з необхідністю комплексного підходу до аналізу і побудови організацій, з розглядом організацій як відкритих систем, на всі аспекти діяльності яких справляють істотний вплив мінливі зовнішні умови ведення бізнесу.

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Дизайн організації розглядає сукупність елементів управління (завдання, структуру організації, процеси, систему мотивації, персонал) у їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Всі вони тісно пов'язані між собою, зміни в одному елементі неминуче призводять до зміни в інших.

Відповідно, *основним завданням організаційного дизайну* – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Творцем теорії організаційного дизайну вважають Генрі Мінцберга, який виділив *дев'ять параметрів дизайну* при організаційному проектуванні:

- визначення кількості робочих завдань щодо посадових позицій;
- визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
- визначення вимог до навичок і знань по кожній посаді;
- визначення принципу групування посадових позицій у малі і більші організаційні одиниці;
- визначення розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній;
- визначення рівня стандартизації випуску кожного працівника (посади) або кожного підрозділу;
- визначення механізмів взаємодії між посадами і підрозділами;
- визначення міри відповідальності і делегування права ухвалення рішення;
- визначення міри права делегування завдань між функціональними і лінійними підрозділами.

Виконання організаційного дизайну, яке полягає у проектуванні та раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чітко науковій методологічній основі, якою є *система принципів* формування організаційних структур управління:

- принцип єдності мети;
- принцип первинності функцій і вторинності структури;
- принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління;
- простота організаційної структури;
- принцип єдності розпорядництва;
- принцип оптимальної норми керованості;
- принцип зворотного зв'язку.

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.

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.

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.

До *середньої ланки* належать менеджери (середнього і нижнього рівнів), наділені формальними повноваженнями.

Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу співробітників-аналітиків, вони 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.

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.

Тип дизайну організації визначається ключовою, домінуючою роллю тієї чи іншої її частини.

Відповідно до методики організаційного дизайну Генрі Мінцберга побудова ефективної організаційної структури і діагностика проблем організації здійснюється з допомогою *п'яти координаційних механізмів*.

1. *Взаємне узгодження* – це неформальні комунікації, які приводять до координації праці. Контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. Цей механізм першим починає працювати у простій організації і продовжує діяти навіть тоді, коли організація ускладнюється.

2. *Прямий контроль* – це контроль однієї особи за своєчасним виконанням завдань, що виникли в результаті поділу праці, і координація роботи. Особа, що здійснює контроль, несе відповідальність за роботу інших людей, визначає для них завдання, спостерігає за їх діями.

3. *Стандартизація робочих процесів* передбачає точне визначення змісту праці.

4. *Стандартизація випуску*, якщо специфікуються результати праці, наприклад параметри виробу, норма виробітку тощо. Цей процес передбачає завчасну координацію завдань, узгодження керівниками підрозділів виробничих планів з штаб-квартирою компанії.

5. *Стандартизація навичок і знань (кваліфікації)* передбачає точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників.

Охарактеризовані координаційні механізми, є способами координування діяльності підприємств. З їх допомогою досягається «організаційне упорядкування» підприємства, яке прирівнюють до його організаційної структури, не виокремлюючи будь-яких особливих ознак.

Таким чином, відмінність понять «організаційна структура» і «організаційний дизайн», полягає у тому, що дизайн є зовнішнім оформленням такої структури, яка є синергетичним ефектом використання таких ключових компетенцій підприємства як знання та інформація.

2. Рівні організаційних змін і їх об'єкти

Зміни в організації передбачають заміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в одному з внутрішніх елементів організації, керівник повинен

пам'ятати, що всі вони взаємопов'язані. Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину змін, розрізняють *п'ять їх рівнів*.

Розглянемо кожен з них окремо.

Перебудова організації передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру.

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів.

Звичайні зміни зумовлені здійсненням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації має місце при реалізації нею однієї і тієї ж стратегії.

Для виживання організації її керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій також необхідна, тому що поточних цілей нею вже досягнуто.

Модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка включає шість етапів .

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення необхідності змін і підготовка до їх проведення. Тиск може бути обумовлений зовнішніми факторами, які виникають у загальному та робочому середовищах організації.

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво, відчуваючи необхідність змін, не може зробити обґрунтованого аналізу проблем. За цих умов виникає потреба у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію. Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти реальним зрушенням в орієнтації організації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що потребують змін. За Л. Грейнером, цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчих управлінських рівнів. При цьому слід пам'ятати, що неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його реалізації. Після виявлення проблеми, керівництво шукає спосіб її розв'язання. В більшості випадків воно має заручитися згодою тих, хто відповідає за виконання рішення.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Проводячи масштабні зміни, організація не може ризикувати без обґрунтованої оцінки проблем і прихованих труднощів. Шляхом експерименту та виявлення ймовірних негативних наслідків можливого рішення керівництво коригує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво організації повинно мотивувати людей для того, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти шляхом переконання підлеглих у тому, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди щодо змін є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також безпосередня участь у проведенні змін.

3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень

Розрізняють зовнішні і внутрішні чинники змін. *Зовнішні чинники* пов'язані із політико-правовою сферою, економічним станом, рівнем розвитку науки і техніки та соціокультурним оточенням. Окрім цього, основними зовнішніми рушійними силами змін виступають конкуренти, постачальники, державне регулювання, профспілки тощо.

Різноманітні чинники всередині організації також спричинюють зміни. Такими чинниками, зокрема, можуть бути рішення менеджерів вищого рівня щодо зміни місії, цілей, завдань, технології або ж структури організації. Деякі внутрішні чинники є відбитком зовнішніх.

Головна причина здійснення організаційних перетворень полягає у тому, що один із суттєвих чинників середовища бізнесу зазнав або може зазнати зміни найближчим часом. У результат організації не має іншого вибору, крім впровадження змін.

Об'єктами організаційних перетворень можуть бути:

- графіки і режими роботи;
- децентралізація управління та делегування повноважень;
- методи управління;
- обладнання, устаткування, технологія в цілому;
- організаційна структура;
- організаційна культура;
- концепція менеджменту організації;
- персонал тощо.

Не дивлячись на те, що зміни можуть стосуватися практично будь-якої сфери діяльності організації, проте більшість змін стосуються організаційної структури і дизайну, технології або персоналу організації. Розглянемо їх більш детально.

Зміна організаційної структури. Ця зміна може стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому.

Зміна технології та виробництва. Оскільки щораз з'являються нові технологічні інновації, то для багатьох організацій технологічні зміни набувають особливого значення.

Зміни у персоналі. Третя сфера організаційних змін стосується персоналу. Наприклад, організація може ухвалити рішення щодо підвищення професійного рівня

працівників, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору.

Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути:

- технологічними (модернізація устаткування, реконструкція підприємства);
- організаційними (реорганізація, організаційне регламентування, перегляд системи норм і нормативів);
- пропагандистсько-виховними (демонстрація переваг, переконання, роз'яснення);
- адміністративними (примус, загроза покарання);
- економічними (політика фінансування, кредитування, ціноутворення, матеріальне стимулювання тощо).

Успіх проведення організаційних змін багато в чому залежить від того, наскільки продуманою і чіткою є розроблена *система для управління змінами*. Ця система включає:

- механізми моніторингу та оцінки проміжних та кінцевих результатів змін;
- способи визначення проблем, що виникають у ході змін, на стадії їх зародження;
- методи вирішення виникаючих проблем;
- способи надання допомоги співробітникам компанії у адаптації до нових умов роботи.

4. Модель розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства

Потенціал підприємства – це сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення визначених цілей.

Розрізняють зовнішній та внутрішній потенціал організації.

Зовнішній потенціал характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією.

Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації її ринкові шанси.

Конкурентний потенціал підприємства – це систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який забезпечує отримання переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей та, при раціональному використанні, забезпечує підприємству високий конкурентний статус.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів:

- *організаційного* (можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- *фінансово-економічного* (можливості, які надає фінансово-економічний стан підприємства);

- *виробничого* (сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів);

- *маркетингового* (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);

- *кадрового* (сукупність здібностей і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей);

- *інноваційного* (сукупність можливостей підприємства виробляти нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну технологію);

- *соціального* (можливість забезпечувати соціальні потреби працівників, наявність об'єктів соціальної інфраструктури);

- *інформаційного* (можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку).

Модель розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу складається з чотирьох блоків.

Перший блок – конкурентний аналіз, який поєднує у собі: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення внутрішніх конкурентних можливостей та можливостей конкурентного оточення.

Другий блок – визначення та оцінка конкурентного статусу підприємства. Конкурентний статус підприємства характеризує передумови досягнення ним того або іншого рівня конкурентної переваги. Головним завданням – є оцінка ступеня достатності розвитку його внутрішнього конкурентного потенціалу для подальшої підтримки на високому рівні.

Третій блок – формування конкурентного потенціалу на основі визначених конкурентних переваг, ключових чинників успіху, які забезпечать конкурентну раціональність та конкурентний статус підприємства.

Четвертий блок – управління внутрішнім конкурентним потенціалом, основні завдання якого полягають у такому:

- використання оптимальної величини ресурсів для досягнення максимального результату у потрібний час, у потрібному місці;

- планування використання потенціалу відповідно до обраної стратегії конкурентної поведінки;

- реалізація стратегії управління конкурентним потенціалом;

- контроль раціональності використання потенціалу.

Отже, *розвиток внутрішнього потенціалу підприємства* – це процес, який є результатом послідовних дій, що поступово приводять організацію до кількісного і якісного зростання.

Тема 6. Управлінські моделі

1. Моделі організацій як об'єктів управління
2. Поведінкові та адміністративні моделі організації
3. Управлінські технології

1. Моделі організацій як об'єктів управління

Модель організації – це представлення її у формі, що відбиває властивості, взаємозв'язок, структурні й функціональні параметри системи, істотні для досягнення цілей.

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей, що відображають еволюцію теоретичних концепцій.

Перша модель – модель механістичної конструкції організації, сформувалася наприкінці минулого століття й одержала широке поширення в першій чверті ХХ в. Її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху. Розподіл роботи на автономні, які цілком програмуються елементи і наступний оптимальний збір їх у єдине ціле – обов'язкові умови, що відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію. Інший представник цього теоретичного напрямку – німецький соціолог М. Вебер висунув і обґрунтував положення, відповідно до якого найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія. Згідно цієї моделі *менеджмент організації* повинний бути орієнтований насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього, оцінка ефективності функціонування організації проводиться за економічним показником, розрахованому як відношення випущеної продукції до витрачених ресурсів.

Друга модель – модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розробки відноситься до 30-х років і зв'язано з іменами таких відомих вчених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник, що створили основи *теорії людських відносин і поведінкових наук*. Модель організації будується виходячи з головного положення теорії проте, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому 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.

Головні завдання менеджерів у цих умовах полягають в організації і управлінні персоналом, що в результаті повинно призводити до досягнення цілей підприємства.

Третя модель – модель організації як складної відкритої ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає *загальна теорія систем* (основний внесок за кордоном був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Поршем). Її

головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом.

Четверта модель – модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп, представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Основу цієї моделі складає теоретична *концепція зацікавлених груп*, відповідно до якої організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. За основу, що враховує їхні інтереси, приймається перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами.

У сучасній літературі зустрічаються й інші *підходи* до виокремлення моделей організації.

Неокласична модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію. Модель підприємства відображає залежність результатів виробництва від витрачених ресурсів, їх розміру та співвідношення факторів. Поведінка підприємства визначається обсягом і структурою ресурсів, що залучаються, та продукцією, що виробляється. Неокласична модель організації як носія основної (виробничої) функції на сьогодні є загальноновизнаною, базовою у світовій економічній науці концепцією.

Інституціональна модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів. Існування підприємства пов'язується з тими перевагами, які воно забезпечує у процесі виготовлення продукції порівняно з виробництвом тієї самої продукції без організації підприємства. Поведінка організації характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із працівниками і зовнішніми організаціями.

Еволюційна модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією. Поведінка підприємства обумовлена еволюційними реакціями на виклики зовнішнього середовища. Характерним для еволюційної концепції є системне уявлення про підприємство як подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділової спільноти («популяції») і перебуває під впливом її еволюції, з іншого боку – воно є самостійним у визначенні напрямків діяльності, обсягів і пропорцій залучення ресурсів.

Підприємницька модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів. Поведінка організації є результатом взаємодії підприємців (менеджерів) усіх рівнів.

2. Поведінкові та адміністративні моделі організації

Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників та *поведінкової моделі організації* є Ф.У. Тейлор. При її створенні він виходив із

припущення про те, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства визначається, насамперед, рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві матеріальних цінностей. А тому шлях до економічної досконалості підприємництва, на його думку, буде лежати в площині належним чином організованого управління цією працею, що повинне спиратися на стандартизацію «знарядь, умов і методів праці».

На відміну від Ф. Тейлора, який вважав, що усе, що в остаточному підсумку має організація, створюється лише працею робітників, які виготовляють матеріальні цінності, інший його видатний сучасник, Анрі Файоль (основоположник *адміністративної моделі організації*), вважав, що одержуваний організацією економічний результат, насамперед, залежить від якості управління нею. При цьому колишнє високе значення ролі виконавських завдань робітників зовсім не піддавалося їх сумніву. Ці завдання просто поглиналися організаційною системою Файоля, який стверджував, що технічній функції вже давно відведене приналежне їй високе місце, що і має бути за нею збережене. Але вона недостатня для забезпечення гарного ходу справ: їй потрібно сприяння інших істотних функцій, й особливо – адміністративної функції. У такому випадку домінуючою силою в організації стають службовці, які створюють «форму і переваги соціальної побудови». Перша умова, яку повинен задовольняти голова великого підприємства, – це бути гарним адміністратором.

Файолівська модель організаційної взаємодії ґрунтується на трьох базових припущеннях:

- усі робочі завдання підприємства можуть бути диференційовані на шість сукупностей однорідних типів робіт або функцій: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові і адміністративні операції;

- усі організаційно обумовлені на підприємстві функції здобувають властивості критично важливих факторів або «функціональних реквізитів» – елементів, що володіють здатністю сповільнювати і навіть зупиняти плин господарських процесів у разі їхнього неякісного виконання або ігнорування;

- адміністративна функція є комплексом закінчених управлінських дій циклічного характеру, кожен з яких складається з ряду послідовних переходів і у своїй сукупності забезпечують цілеспрямований вплив на обрані для управління об'єкти.

А. Файоль одним з перших висунув припущення про те, що не тільки фізичні зусилля робітників, але насамперед організаційні дії менеджерів є вирішальним чинником одержання потрібного економічного результату в умовах застосування колективної праці.

Завдяки зусиллям практиків у ХХ столітті вона поповнилася лінійно-функціональною, функціональною і дивізіональною моделями управління. А в середовищі вчених найбільшу популярність набула теорія так званих гнучких організаційних структур.

Модель управління організацією на основі теорії статистичного управління

процесами. Філософія управління процесами, за Демінгом, передбачає організацію управлінської роботи відповідно до принципів (Демінга) управління, протистояння «смертельним хворобам», які властиві деяким стилям управління і подолання перешкод, що заважають успішному застосуванню його вчення.

До переліку *знаменитих пунктів Демінга* входять: сталість цілі; нова філософія; необхідність покінчити з залежністю від масового контролю; необхідність покінчити з практикою закупівель за найдешевшою ціною; необхідність поліпшувати кожен процес; необхідність введення в практику підготовку і перепідготовку кадрів; необхідність встановлення лідерства; необхідність виганяти страхи; необхідність руйнувати міжфункціональні бар'єри між підрозділами і службами; необхідність відмовитися від порожніх гасел і закликів; необхідність усунути довільні кількісні норми і завдання, дати можливість працівникам пишатися своєю працею, стимулювати прагнення до освіти, прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва.

Завдяки його розробкам у теорію управління має бути внесено три нововведення.

Перше нововведення припускає розширення «кута аналітичного огляду» спостерігача від частини об'єкта на весь об'єкт.

Друге нововведення Демінга передбачає категоричну відмову від менеджменту примусу на користь менеджменту співробітництва.

Третє нововведення стосується введення в практику управління поняття «організаційний процес» як особливої форми організації службових завдань, що передбачає облік усіх без винятку факторів виробництва.

Модель організації «алмаз» Г. Лівітта. Її конструкція складається з п'яти елементів: завдань, структур, технологій, персоналу і цілей, з'єднаних між собою набором двосторонніх стрілок і для наочності виконана у вигляді ромба (звідси – «алмаз»). Ця модель не тільки дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зав'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

3. Управлінські технології

Управлінські технології – це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають:

- методи та засоби збору й обробки інформації;
- прийоми ефективного впливу на працівників;
- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю.

Управлінські технології мають двоярусну структуру: технології цільового управління і технології процесного управління.

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.

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. Технологія не гарантує досягнення мети, однак дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.

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.

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.

Кожна технологія цільового управління найбільш ефективна при використанні разом з нею набору процесних управлінських технологій, пріоритети застосування яких визначає керівник. Розглянемо ці технології більш детально.

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 цієї 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 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. Технологія реалізується шляхом наставництва, колективних форм навчання з індивідуальним контролем керівником або фахівцем.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролі керівника за поточною діяльністю. За такої технології управління людина краще реалізує свої потреби у самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Вона ефективна для невеликих

організацій, де високий авторитет керівника.

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.

Отже, за допомогою управлінських технологій здійснюється процес розробки та реалізації управлінських рішень, які повинні бути спрямовані на досягнення запланованої мети організації. Дані технології включають методи і засоби збору та обробки інформації, прийоми ефективного впливу на персонал, принципи, закони та закономірності організації і управління, системи контролю тощо.

Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності
2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань
3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

Згідно з Господарським кодексом України функціонують такі види підприємств:

1. Залежно від форми власності: приватне; колективне; загальнодержавне; комунальне.
2. Залежно від обсягів діяльності та чисельності працівників: великі; середні; малі.
3. Залежно від рівня агрегування майна: автономні підприємства; об'єднання.
4. Залежно від основної мети діяльності: комерційні; некомерційні.

Підприємства, які засновані на приватній власності: індивідуальні підприємства, що засновані на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці; сімейні підприємства, засновані на власності та праці громадян України, членів однієї сім'ї, що проживають разом; приватні підприємства, засновані на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили; селянські (фермерські) господарства; підприємства, засновані на власності іноземних громадян.

Підприємства, які засновані на колективній власності: орендні підприємства; організації орендарів; товариства покупців; кооперативи; колективні підприємства, в тому числі колективні сільськогосподарські підприємства; споживчі товариства та їхні спілки; господарські товариства; спільні підприємства; об'єднання недержавних підприємств – асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання.

Підприємства, які засновані на загальнодержавній власності, де об'єктом є майно державних підприємств, а суб'єктом – держава.

Підприємства, які засновані на комунальній власності, де суб'єктом є Автономна Республіка Крим, м. Київ та Севастополь; адміністративно-територіальні одиниці в особі обласних, районних, міських, селищних та сільських рад.

Залежно від організаційно-правової форми господарювання виділяють: індивідуальне підприємництво; сімейне підприємство; приватне підприємство; колективне підприємство; державне підприємство; державне комунальне підприємство; спільне підприємство; іноземне підприємство; господарські товариства (акціонерні товариства (публічне акціонерне товариство; приватне акціонерне товариство); товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; довірче товариство); підприємство з іноземними інвестиціями.

Державне підприємство, яке відповідно до законодавства України не підлягає приватизації, за рішенням КМ України може бути перетворене в казенне підприємство за умови: його діяльність може здійснюватись тільки державним підприємством; головним споживачем продукції підприємства (більш як 50 %) є держава; підприємство є суб'єктом природних монополій.

Залежно від обсягів діяльності та чисельності працівників розрізняють: *великі підприємства* з середньорічною чисельністю працівників більше 1000 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації більше 5 млн. євро; *середні підприємства* з середньорічною чисельністю працівників від 51 до 1000 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації від 500 тис. до 5 млн. євро; *малі підприємства* з середньорічною чисельністю працівників до 50 осіб та обсягом річного валового доходу від реалізації до 500 тис. євро.

Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація (договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності); корпорація (договірне об'єднання, створене на основі поєднання різноманітних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників); консорціум (тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети); концерн (статутне об'єднання різних підприємств на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств); холдингова компанія (господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більше господарюючих суб'єктів, а дочірнє підприємство є господарюючим суб'єктом, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія); промислово-фінансова група (об'єднання підприємств, банку, установ та організацій всіх форм власності з метою отримання прибутку і створюються рішенням КМ України на певний термін з метою реалізації державних програм. Головне підприємство ПФ виготовляє кінцеву продукцію, здійснює її збут, сплачує податки та представляє інтереси ПФГ, оскільки ПФГ не має статусу юридичної особи).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних

формах. Організаційною одиницею підприємництва є: *фірма* (підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку, в т.ч. індивідуальні підприємці та їх об'єднання); *компанія* (асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу).

Загальновідомі *три основних організаційно-правові форми підприємницької діяльності*: *індивідуальне підприємництво* (самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця); *партнерства* (передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку, збитків на основі рівності та спільного контролю результатів бізнесу); *корпорація* (власниками є акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу, а прибуток розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів та на реінвестування). Кожна форма підприємництва має свої переваги та недоліки, що зумовлює їх вибір.

Останнім часом все більше застосовують *нові форми підприємництва*:

- *кластерна модель об'єднання підприємств* (територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатної власної продукції та економічного розвитку регіону);

- *бізнес-центри* (недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні);

- *бізнес-інкубатори* (самостійне підприємницьке утворення для створення і розвитку нових підприємств);

- *технополіси* (організаційна форма об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання імпульсу для економічного розвитку регіону);

- *технологічні парки* (організаційна форма територіального об'єднання науково-технічних і виробничих підприємств, систем для впровадження науково-технологічних «вибухів» з новими підходами до умов реалізації та забезпечення інноваційних процесів і створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційних процесів, творчої роботи й оперативного впровадження наукових результатів у виробництво унікальної науково-технічної продукції).

Організаційна будова і функціонування підприємств різних форм власності мають свої особливості.

2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань

Різновидом юридичних осіб є *господарські товариства*, які є юридичними особами; мають корпоративний устрій, тобто не менше двох учасників (фізичні та юридичні особи, які утворюють статутний фонд товариства); основна мета – одержання прибутку.

Господарські товариства можуть згідно з чинним законодавством існувати у формі: акціонерного товариства; товариства з обмеженою відповідальністю; товариства з додатковою відповідальністю; повного товариства; командитного товариства.

Акціонерне товариство має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначають установчі документи і кожний учасник товариства несе відповідальність у межах свого вкладу.

Товариство з додатковою відповідальністю має статутний фонд, поділений на частки визначених установчими документами розмірів і кожний учасник товариства відповідає за свої борги своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності суми – додатково належним йому майном пропорційно внеску.

Повне товариство – всі учасники його займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитне товариство. Разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або декілька учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства.

Процедура створення господарських товариств розподіляється на етапи: *етап організації товариства* (визначають коло засновників (учасників) товариства, частково або цілком формують і затверджують установчі документи товариства, частково або цілком формують початковий капітал); *етап державної реєстрації товариства* (отримують статус юридичної особи і одночасно суб'єкта підприємницької діяльності); *етап легалізації* (одержання дозволів на виготовлення печаток і штампів, постановка на облік до податкової адміністрації, пенсійного фонду, фонду зайнятості та інше, відкриття поточного рахунку в банку та (в разі необхідності) отримання дозволів, ліцензій).

У якості вкладів при формуванні статутного фонду (капіталу) учасники можуть вносити: рухоме та нерухоме майно; цінні папери; кошти в національній валюті України або іноземній; майнові права, включаючи інтелектуальну власність; право користування майном, природними ресурсами та інш. Окремий додаток до установчого договору (специфікація) за кожним видом вкладу містить його грошову оцінку й конкретні строки передачі.

Від розміру частки учасника в статутному фонді залежать: ступінь його впливу на управління товариством; розмір одержуваних ним дивідендів; частка у майні товариства, що виділяється при виході учасника з нього або при поділі майна між учасниками при ліквідації товариства.

Акціонерне товариство займає особливе місце серед усіх видів господарських

товариств (його статутний фонд поділений на частки рівної номінальної вартості, що мають назву акцій).

Акціонерне товариство має, як правило, більш *складну систему управління*: загальні збори; спостережна рада; виконавчий орган (правління); ревізійна комісія.

Основними принципами побудови системи органів управління акціонерним товариством є:

- розмежування компетенції між його органами управління;
- централізація функцій управління і контролю за діяльністю товариства – забезпечення ефективного контролю за діяльністю правління з боку спостережної ради і підзвітність самої спостережної ради загальним зборам акціонерів;
- колегіальна побудова більшості органів управління акціонерного товариства.

Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства.

Спостережна рада представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів і контролює діяльність виконавчого органу.

Виконавчий орган (правління) керує поточною діяльністю товариства і представляє товариство у відносинах із третіми особами.

Ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність виконавчого органу (фактично не може входити до органів управління).

Спільне підприємство (СП) засноване на базі об'єднання майна різних власників. В числі засновників можуть бути юридичні та фізичні особи України та інших держав, тобто спільне підприємство може бути як СП за участю тільки українських партнерів або як СП за участю українських партнерів та іноземних інвесторів. Таким чином, *СП* – це підприємство з іноземними інвестиціями та форма господарського співробітництва з іноземним партнером, при якій створюється спільна виробничо-господарська база та виготовляється продукція або послуги загальної власності як вітчизняного, так і іноземного партнера.

До категорії *малих підприємств* можуть бути віднесені підприємства з обсягом річного валового доходу до 500000 євро і чисельністю його працівників: в промисловості та будівництві – до 200 осіб; в науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб; в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб; в галузі невиробничої сфери – до 25 осіб; в роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Держава здійснює свої права з управління державним підприємством, що засноване на державній власності, розташоване та зареєстроване на території України, безпосередньо через уповноважені ним органи. Вони призначають для управління підприємством керівника, який діє на основі статуту та укладеним з ним трудовим договором (контрактом).

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком віднесених статутом до компетенції інших органів управління підприємством. Власник майна не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства. Він може бути звільнений на підставі, передбаченій у контракті. На державному підприємстві згідно із Законом України «Про колективні

договори і угоди» між адміністрацією і трудовим колективом укладають колективний договір.

3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління

Логіка деяких галузей виключно складна і потребує глибокого аналізу й інтуїції. Керівник, який домігся успіху в одній галузі, може потерпіти невдачу в іншій, і навпаки. Керівник з добрими задатками в одній галузі, може випадково потрапити в іншу і виявитися невдахою. Тому лідерство не може існувати у відриві від логіки галузі.

Знання галузі дозволяє сформулювати поняття про найбільш значущі фактори успішної діяльності в даній галузі. Отримання галузевої характеристики, яка відображає її логіку, це відповідь на такі запитання:

- яка структура потреб, що обумовлює попит цієї галузі?;
- які характеристики продукції, що сприяють успіху на ринку?;
- яка структура галузі (сукупність технологічних і економічних факторів, визначаючих характер і гостроту конкуренції в галузі)?;
- які вхідні і вихідні бар'єри?;
- які ключові фактори успіху в галузі?

Таким чином, головне в дослідженні логіки галузі – це розуміння специфічних ринкових механізмів з позиції загрози конкуренції. В цьому випадку нам допомагає модель М. Портера.

Велике значення в розумінні логіки галузі має визначення галузевих особливостей управління. Методологічною основою дослідження управління є *історичний метод*. Існує феноменологічний (описовий) і суттєвий (категоріальний) рівні застосування історичного методу. Суттєвий рівень в застосуванні до складних об'єктів нерозривно пов'язаний з системними дослідженнями, які розширюють кордони традиційного логічного аналізу за рахунок всебічного вивчення зв'язків і взаємодії різних систем, їх елементів і структур. Тобто, системний підхід тут вкрай необхідний і дозволяє дослідити складну організацію історичного розвитку, розглядаючи його як процес і як структуру, систему змін.

Поєднання системного й історичного підходів (системно-історичний) надає нову якість методології – можливість сполучення генетичних і прогностичних функцій в дослідженні розвитку, чим досягається всебічний підхід до розвитку: синтез минулого, теперішнього й майбутнього.

Системний підхід охоплює групу методів, які в сукупності забезпечують комплексність дослідження: функціонального; структурного; структурно-функціонального. Системний підхід припускає послідовний перехід від загального до окремого: декомпозиція; аналіз; синтез. Таким чином, дослідження розвитку систем управління в рамках системно-історичного методу можна здійснювати на основі рівневого підходу:

- *параметричний аналіз* дозволяє провести аналіз змін ефективного управління

(у часі);

- *функціональний аналіз* дозволяє виявити тенденції розвитку управління як цілісної системи (під впливом змін зовнішніх зв'язків);

- *структурно-функціональний аналіз* дозволяє виявити тенденції змін структурно-функціональної побудови системи управління (під впливом тенденцій розвитку управління як цілісної системи);

- *синтез* дозволяє інтегрувати результати досліджень на попередніх етапах (під впливом тенденції розвитку управління як цілісної системи та траєкторій, що характеризують об'єкт і систему управління).

Тема 8. Керівництво в організації

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
2. Керівництво спільною діяльністю
3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
4. Людина як об'єкт управлінського службового контролю
5. Управління дисципліною

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.

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.

Основне завдання менеджерів 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.

Менеджери вищого рівня управління визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі та завдання.

Менеджери середнього рівня управління координують роботу менеджерів низового рівня і виступають сполучною ланкою між ними і вищим керівництвом.

Менеджери низового рівня управління організовують роботу працівників, які їм безпосередньо підпорядковуються; приймають оперативні рішення у відповідності з конкретними завданнями очолюваного об'єкта.

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).

Усе наведене вище дозволяє сформувати модель сучасного менеджера, яка враховує складність та здатність ефективно виконувати завдання щодо керівництва в організації.

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.

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: проєктують, 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.

Фактори, 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).
- одноступіньність (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.

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 – 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 витратити 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.

4. 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 неможливий 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.

5. 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 рамках 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 факторів (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 нерациональне використання робочого часу; недотримання правил зберігання цінностей тощо.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то керівники вправі 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 – останній засіб впливу після декількох попереджень або міра покарання за відомі грубі порушення, що не залишають порушнику ніяких шансів.

Основним завданням управління дисципліною є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.

Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій

1. Управлінська інформація
2. Технологія інформаційної діяльності
3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством
4. Інформаційний менеджмент організацій

1. Управлінська інформація

Будь-який процес управління – це передусім інформаційний процес, який передбачає перетворення повідомлень, що надійшли, і формування таких керівних дій, за яких досягаються поставлені цілі управління. Заразом прийняття управлінського рішення можливе тільки за наявності достовірних, актуальних і зрозумілих повідомлень та подальшого опрацювання тих із них, які необхідні для вирішення конкретного завдання.

Інформація – це дані, які поглиблюють знання про певну подію та викликають безпосередній інтерес під час вирішення того чи іншого функціонального завдання управління.

Управлінська інформація – це частина соціальної інформації, яка виділена з загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій.

Джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію: норми законодавчих та інших актів; звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав; обов'язкові вказівки органів влади

(директивна управлінська інформація); управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління; проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації.

Система управлінської інформації на підприємстві складається із чотирьох підсистем:

- внутрішньої звітності;
- зовнішньої поточної інформації про зовнішнє середовище;
- показників маркетингових досліджень;
- даних аналізу інформації.

Сприйняття та оцінка інформації, реакція на неї передбачає необхідність вольового й фізичного зусилля керівників усіх рівнів. Кожний з яких повинен бути налаштований на прийом, переробку, передавання інформації у вигляді управлінських рішень. Це допоможе йому зрозуміти випадкові та непередбачені проблеми, адаптуватися в мінливій обстановці тощо.

2. Технологія інформаційної діяльності

Аналітичні методи отримання інформації:

- *структурно-морфологічний метод*, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;

- *метод публікаційної активності* дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів приведених в засобах масової інформації;

- *метод нагромадження первинної інформації* базується на акумуляції тих документів, які визначають поточне функціонування організації в сфері фінансової, статистичної звітності, податкового обліку;

- *метод показників* дає змогу отримувати інформацію на основі аналізу показників у різних типах документів, що створює певну картину про тенденції функціонування організації;

- *метод термінологічного і лексичного аналізу* дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності та оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності базується на принципах логістичного підходу. *Основними вимогами* до організації інформаційної системи є: цілеспрямованість; цілісність; динамічність; гнучкість; актуальність; ефективність; змістовність.

Інформаційне забезпечення організації є сукупністю методів та засобів побудови та обслуговування фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації. Інформаційне забезпечення включає засоби як позамашинної, так і машинної підтримки.

Одним із найважливіших чинників, який забезпечує підвищення дієвості організації, є впровадження в сферу її діяльності інформаційних технологій, покликаних змінити характер роботи, посиливши її аналітичну складову в процесі

прийняття управлінських рішень.

Інформаційні технології в організації – це способи й методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією.

У сучасних умовах інформаційні технології використовуються у процесі реалізації всіх інструментів управління організацією.

Використання інформаційних технологій ґрунтується на таких *компонентах*:

- технічних засобах;
- персоналі, здатному їх використовувати;
- організації, яка об'єднує засоби й персонал в єдиному процесі;
- інформаційних засобах, що здійснюють формування й видачу інформації.

Основу інформаційної технології обробки даних у процесі управлінської діяльності становлять процедури перетворення вхідної інформації на результативну (вихідну). Відповідно, кожна інформаційна технологія закінчується створенням певного інформаційного продукту.

Інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій в організації є Інтернет.

3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством

Сьогодні інформаційні технології, що поєднують технічні можливості обчислювальної техніки, засобів зв'язку, інформатики, спрямовуються на збирання, накопичення, оброблення, аналіз, доставку інформації споживачам.

Сучасні інформаційні технології, які базуються на професійному використанні інформаційного ресурсу, дають змогу менеджерам ефективно діяти, мінімізуючи ризик.

Залежно від поставлених управлінських завдань можуть застосовуватися такі *види інформаційно-управлінських технологій*:

- зберігаючі (економлять витрати, матеріали й фінансові ресурси, але не впливають суттєво на зміну стану й рівня функціонування підприємства) – передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом;

- раціоналізуючі – відповідають за використання інформації;

- творчі — «виробляють» нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління (вимога до спеціалістів, що готують інформацію для керівників: фундаментальна підготовка з теорії і практики управління, розуміння суті функціонального навантаження відповідних керівників, знання механізму прийняття управлінських рішень);

- професійні – мають навички з підготовки інформації.

Принципи систематизації інформаційних потоків:

- забезпечення повноти й достовірності обліку всіх сторін господарської діяльності;

- мінімізація інформаційного шуму та обмеження інформаційного надлишку тільки вимогами надійності;

- забезпечення безперервного зв'язку між зовнішньою і внутрішньою інформацією та прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

Проблеми впровадження інформаційних технологій (ІТ) у практику вітчизняних підприємств:

- безперервне збільшення обсягу технологічних пропозицій, що потребують великих інвестицій, і, відповідно, - посилення залежності від зовнішніх послуг;

- зміна ролі ІТ у господарській діяльності багатьох підприємств; під час виконання внутрішньофірмових процесів функція ІТ перестала бути допоміжною, а перетворилась у важливу складову продукту чи виробничих потужностей;

- зростання витрат у сфері ІТ.

Заінтересовані групи, від яких залежить якість прийняття рішень у сфері ІТ:

- *вище керівництво*, яке повинне управляти ІТ як стратегічним потенціалом підприємства;

- *спеціалісти*, основним обов'язком яких є пошук системних рішень для оптимізації функціональних спеціальних завдань;

- *менеджери окремих функціональних підрозділів*, які мають використовувати ІТ з огляду на логіку своєї господарської діяльності і приділяти увагу аналізу можливих наслідків рішень, що приймаються;

- *менеджери бухгалтерсько-фінансових служб*, які відповідають за чіткість і зрозумілість щодо очікувань клієнтів та користувачів, пов'язаних з інформаційно-технологічними послугами;

- *постачальники ІТ*, що повинні пропонувати послуги відповідно до проблемних установок своїх споживачів;

- *власний інформаційно-технологічний підрозділ*, що повинен вирішувати технологічні завдання у своїй сфері та соціальні проблеми, пов'язані із впровадженням та експлуатацією ІТ; координувати роботу з групами осіб та організаціями, заінтересованими у використанні потенціалу й визначенні проблематики ІТ.

4. Інформаційний менеджмент організації

Інформаційний менеджмент – це:

- сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;

- комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, які охоплюють всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому.

Умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту:

- кількість комп'ютерів та їх периферії, встановлені в інформаційних системах усього світу, дуже велика, а їх світове виробництво являє собою велику й потужну

галузь індустрії, її продукти сформували широкий ринок засобів і послуг інформатизації; орієнтуватися на цьому ринку та оперативно реагувати на всі його зміни можна лише за допомогою інформаційного менеджменту;

- багато сфер діяльності стали міжнародними й потребують кооперації інформаційних систем і, відповідно, вирішення завдань інформаційного менеджменту;

- розробка та експлуатація інформаційних систем залежить від вирішення завдань інформаційного менеджменту; ресурси систем обмежені, а кількість вирішуваних завдань велика, відповідно, необхідно забезпечувати ефективність інформаційних систем та адекватність вирішуваних завдань;

- потужним чинником розвитку інформаційних систем є конкуренція, яка вимагає найбільш оперативної та вичерпної інформації, що надає переваги перед конкурентом, тому розвиток і вдосконалення інформаційних систем – провідне завдання інформаційного менеджменту;

- обсяг інформації безперервно зростає (подвоєння обсягу інформації в усьому світі нині відбувається протягом 2,5-3 років), її внутрішні зв'язки обтяжуються, ускладнюються її пошук та ефективне використання (особливо під час прийняття рішень у фінансовій сфері). І це також можна здійснити тільки за допомогою інформаційного менеджменту.

Завдання інформаційного менеджменту:

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

Критерії ефективності організації інформаційного менеджменту:

- *насиченість комп'ютерами* (цей найчастіше застосовуваний критерій оцінки, відображає лише одну зі складових інформаційних систем, але насиченість комп'ютерами сама по собі не приведе до якісної зміни в діяльності як підприємства, так і всього суспільства в цілому, до якісної зміни може привести лише впровадження нових інформаційних технологій, які реалізуються за допомогою комп'ютерів);

- *інтеграція інформаційних технологій* (інтеграція – це система узгоджень і сукупність функцій, що їх реалізують; розрізняють функціональну та інформаційну інтеграцію; інформаційна інтеграція та засновані на ній комунікації умовно розподіляють на: корпоративні, орієнтовані на інформаційні системи державного сектора і структур змішаних форм власності; загального користування, що формуються поступово й самостійно в надрах малого бізнесу, приватного ринку й ринку інформаційних технологій);

- *мережі загальнодоступних інформаційних банків* (цей критерій характеризує інтеграцію та комунікацію інформаційних систем у мережі загального користування, що передбачає гетерогенний розподіл системи банків даних, дружній інтерфейс, загальнодоступні й дешеві мережі зв'язку; основна складова таких мереж – це банк

даних, що підтримуються своїми виробниками. Інтеграція інформаційних систем у такі банки даних залежить від вимог конфіденційності, захищеності власної інформації і таких параметрів, як вартість звернення до гетерогенних банків даних і час їх актуалізації).

Тема 10. Управління ризикозахищеністю організації

1. Сутність ризику і невизначеності
2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання
3. Методи аналізу ризику
4. Ризик-менеджмент організацій

1. Сутність ризику і невизначеності

В сучасних умовах неоднозначності тенденцій економічного розвитку та нестабільності механізму ринкового регулювання, обмеженості ресурсів і капіталу 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.

Найбільш точну характеристику підприємницького ризику дають його функції.

1. *Інноваційна функція.* Цю функцію економічний ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень цілої низки проблем, що постають перед підприємцем

2. *Регулятивна функція.* Ця функція підрозділяється 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 - це природній 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 цілий ряд аналітичних рішень для вибору найбільш ефективного та найменш ризикового варіанта.

Отже підприємницький ризик характеризується, як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у певному виді підприємницької діяльності.

2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання

У сучасній теорії управління ризику класифікують за різними ознаками.

Види ризиків.

1. За видами діяльності організації:

- *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 тощо);

- *фінансовий ризик* (невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань; 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 тощо;

- *інвестиційний ризик* (пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля);

- *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).

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);

- *природно-екологічний ризик* (залежність виробництва від природно-кліматичних умов; зворотний зв'язок між суспільним виробництвом і навколишнім природним середовищем);

- *демографічний ризик* (можливість зміни демографічної ситуації);

- *геополітичний ризик* (можливість змін глобального характеру).

4. *За причинами виникнення:*

- *ризик, викликаний непевністю у майбутньому;*

- *ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень;*

- *ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик.*

5. *За ступенем обґрунтованості прийняття ризику:*

- *обґрунтовані ризики* (ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих результатів і можливих витрат);

- *частково обґрунтовані* (ризики, що бере або передбачає взяти підприємство за умови рівності результатів і витрат);

- *авантюрні ризики* (ризики, у результаті реалізації яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів).

6. *За відповідністю допустимим межам:*

- *допустимі ризики* (можлива величина втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку; у найгіршому випадку – втрата всього прибутку);

- *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).

7. *За можливістю прогнозування:*

- *прогнозовані ризики* (ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу);

- *ризики, що частково не прогнозуються* (ризики, котрі 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 спричинює певні втрати для суб'єкта господарювання;

- *нульовий ризик* – ризик, що характеризується відсутністю впливу на суб'єкт господарювання;

Ризики в управлінні поділяються на: прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації; ризик у прийнятті управлінських рішень.

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 проектів (робіт, процесів), що містять ризик.

Найпростіша *схема якісного аналізу ризику* передбачає:

- ідентифікацію окремих видів ризику;

- вибір техніки аналізу ризику;

- встановлення факторів 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.

Розглянемо більш детально наведені методи.

Статистичний метод ґрунтується на вивченні статистики втрат і прибутків, що мали місце на даному, чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності події, встановлення величини ризику.

Метод експертних оцінок передбачає аналіз експертами двох груп факторів – 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.

4. Ризик-менеджмент організації

Ризик-менеджмент – це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, включає стратегію і тактику управлінських дій.

Принципи управління ризиком:

- не можна ризикувати більше, ніж це дозволить власний капітал;

- необхідно думати про наслідки ризику;
- не можна ризикувати великим заради малого.

Форми управління факторами ризику:

- *активна* передбачає максимальне опрацювання наявної інформації, врахування різноманітних факторів та визначення засобів управління для мінімізації ризику;
- *адаптивна* – передбачає пристосування до ситуації, що склалась; управлінські рішення приймаються під час здійснення господарської операції, що дає змогу відвернути лише частину збитків;
- *консервативна* – передбачає, що управлінські дії в основному спрямовуються на локалізацію збитків, нейтралізацію впливу на інші події.

Механізм управління ризиками:

- планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками;
- ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на ефективність діяльності, і документування їх характеристик;
- якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх діяльності;
- кількісна оцінка – кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на результативність діяльності;
- планування реагування на ризики – визначення процедур і методів з ослаблення негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг;
- моніторинг та контроль ризиків – моніторинг ризиків, визначення залишених ризиків, виконання плану управління ризиками і оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

Методи управління ризиками:

- *розподіл ризику* зазвичай здійснюється між учасниками, щоб зробити відповідального за ризик учасника, який в стані краще за всіх розрахувати і контролювати ризики і найбільш стійкого у фінансовому відношенні, здатного подолати наслідки від дії ризиків;
- *диверсифікація* – процес розподілу інвестицій між різними об'єктами вкладення (проектами), які безпосередньо між собою не пов'язані;
- *лімітування* (передбачає встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту; застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик господарюючим суб'єктам, при продажі товарів в кредит, наданні позик і т.п.);
- *хеджування* – спосіб зниження ризику несприятливої зміни ринкової кон'юнктури за допомогою укладення термінових контрактів;
- *страхування* (передбачає створення спеціального фонду засобів (страхового фонду) і його використання (розподіл і перерозподіл) для подолання несприятливих ситуацій шляхом виплати страхового відшкодування різного роду втрат, збитків, викликаних несприятливими подіями (страховими випадками)).

Тема 11. Управління результативністю менеджменту організації

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації
2. Оцінка ефективності управління
3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства
4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації

Система виміру ефективності функціонування організації є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з другого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адміністративного району міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Критерії оцінки ефективності діяльності організації.

1. *Дієвість* – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

2. *Економічність* можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих.

3. *Якість* – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням.

4. *Прибутковість* – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

5. *Продуктивність* – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції. Вона може визначатися шляхом ділення об'ємних показників послуг, що відповідають вимогам якості, на фактично спожиті ресурси.

6. *Умови роботи* – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

7. *Впровадження нововведень* відображає реальне використання нових досягнень в області сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають *головні напрямки оцінки ефективності*.

1. *Цілі, стратегія, політика і цінності* – сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоздатність, гнучкість, динамічність.

2. *Фінанси* – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. *Виробництво* – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу; оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. *Споживчий результат і екологія* – задоволеність попиту населення; безпека; комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги комунального господарства та ін.

При складанні переліку критеріїв слід використовувати лише ті з них, що впливають безпосередньо з цілей, стратегії і завдань, орієнтації розвитку підприємств, довгострокових планів.

2. Оцінка ефективності управління

«Ефект» і «ефективність» – різні поняття. *Економічний ефект* – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці.

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. *Абсолютна ефективність* виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів по удосконаленню системи управління виробництвом. *Порівняльна ефективність* показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) *показники*. Найбільш загальні із них є оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її

функціонуванні, яка забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін.

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві.

3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства

Особливістю сучасного управління є його спрямованість на ефективне господарювання в умовах дефіцитності ресурсів, поступове зменшення регулювання виробництва адміністративними методами та інтенсифікацію виробництва.

Інтенсифікація базується на найефективнішому використанні засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, тотальному управлінні якістю, зростаючої поінформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу тощо.

До основних *факторів інтенсифікації* відносять: технологічний прогрес; рівень освіти та професійної підготовки кадрів; економію за рахунок зростання масштабу виробництва; покращання розподілу ресурсів; законодавчі, інституційні та інші фактори.

Розрізняють такі *форми інтенсифікації* виробництва: фондозберігаючу; працезберігаючу; матеріало- і ресурсозберігаючу; всебічну.

Методи інтенсифікації розвитку організації мають різну природу за функціональною спрямованістю та здійснюються різними управлінськими інструментами (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Методи та інструменти інтенсифікації розвитку підприємства

Методи/інструменти	Характеристика дій
1	2
Методи та інструменти інтенсифікації менеджменту	
Стратегічне планування	визначення дій щодо досягнення стратегічного бачення, а також обсягів необхідних ресурсів для їхньої реалізації
Планування сценаріїв розвитку	визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, ймовірностей їхньої реалізації і розробка стратегії для кожного сценарію
Мотивація ключових компетенцій	виділення ключових компетенцій організації та інвестування у спеціальні навички, які створюють унікальну цінність для споживачів
Управління знаннями	реалізація і розвиток потенціалу інтелектуального капіталу

1	2
Планування та реалізація стратегії зростання	спрямування ресурсів на реалізацію ринкових можливостей розвитку, які забезпечать зростання
Формування інфраструктури відповідальності	визначення чіткої відповідальності кожного працівника за виконання поставлених завдань, надання йому відповідних повноважень
<i>Методи та інструменти інтенсифікації маркетингу</i>	
Сегментація споживачів	виділення груп споживачів за специфікою їхніх запитів з метою створення відповідного продукту, послуги, комплексу маркетингу тощо, які більшою мірою, ніж конкуренти, задовольняють ці запити
Бенчмаркінг	визначення кращих підприємств, аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи у діяльність підприємства
Управління відносинами зі споживачами	збір, накопичення і систематизація інформації про споживачів з метою налагодження і підтримки взаємовигідних зв'язків з ними
Вимірювання рівня задоволення споживачів	збір інформації, необхідної для оцінки ступеня задоволення споживачів продукцією і рівнем сервісу, виявлення і уточнення основних потреб та вимог споживачів
Персоніфікований маркетинг	організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг
Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій	виявлення на початкових стадіях передумов до зміни кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку
<i>Організаційні методи та інструменти інтенсифікації розвитку</i>	
Аутсорсинг	передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати
Реінжиніринг бізнес-процесів	радикальні зміни ключових бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат ресурсів тощо
Стратегічні альянси	партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей
Інтеграційні ланцюги постачань	синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників для формування ланцюга створення цінності
<i>Фінансові методи та інструменти інтенсифікації розвитку</i>	
Венчурне фінансування	фінансування високоризикових проектів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях
Концепція реальних опціонів	застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку
Оплата за результатами	оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей
Аналіз акціонерної вартості	оцінка здатності підприємства отримувати доходи у розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу

Окрім згрупованих методів, при вирішенні багатьох проблем щодо

інтенсифікації розвитку організації використовуються сучасні управлінські технології, засновані на комплексному або системному підході до менеджменту. Серед них найбільш поширеними є наступні методики.

Система збалансованих показників (BSC - balanced scorecard) заснована на взаємозв'язку і урахуванні всіх стратегічно важливих факторів і аспектів діяльності компанії. Найбільш важливими чинниками успіху є оцінка її діяльності інвесторами та клієнтами, наявність конкурентних переваг компанії та орієнтація на удосконалення бізнесу.

Система показників відповідальності (ASC – accountability scorecard) використовується як засіб розширення закладених у системі збалансованих показників стандартних процедур стратегічного та управлінського контролю. Вона виявляє усі зацікавлені сторони (інвесторів, клієнтів, працівників, державні служби), визначає і ранжує кожен групу за пріоритетністю вкладу та стимулів.

Модель доданої економічної вартості (EVA – economical value added) – це технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю компанії.

Метод управління витратами (ABC – activity based costing) підвищує ефективність управління витратами і капіталом. Його використання забезпечує одержання достовірної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації

Програми управління ефективністю та розвитком організації базуються на визначених концепціях, до яких відносять:

Цільова концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Системна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

Концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів» - це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією. Визначення ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів» ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Функціональна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Композиційна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються: продуктивність праці; розмір зниження собівартості продукції (послуг); обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукції (послуг) тощо.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених концепцій для управління ефективністю та розвитком організації або їх симбіоз залежно від ситуації та цільових орієнтирів.

Тема 12. Діагностика управління організацією

1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри
2. Види діагностики
3. Етапи та методи діагностики
4. Діагностика якості менеджменту організації

1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри

Слово «діагностика» від слова «*діагноз*» у перекладі з грецької означає розпізнавання, визначення.

Діагноз – це щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресну прив'язку. Можливість установити діагноз нам дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. *Діагностика* – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць». Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, який здійснюється в часі й просторі.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість тощо).

В основі управління об'єктом діагнозу лежать конкретні управлінські процедури.

Ціль діагностики – встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу.

Задачі діагностики полягають у визначенні заходів, націлених на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їхньої реалізації.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з обліком факторів, які впливають на нього в той чи інший період часу.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів явищ, що досліджуються; їхніх проявів, процедури збору і обробки діагностичної інформації.

Типи діагнозу:

- *діагноз, що встановлює відхилення від норми чи патологію*, застосовується у тих випадках, коли необхідно отримати висновок про відповідність техніко-економічних та інших параметрів об'єктів, що діагностуються наявним вітчизняним аналогам;

- *діагноз, що дозволяє визначити належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, чи групи сукупності*, його застосування дозволяє впорядкувати та систематизувати зміни, які відбуваються в результаті проведення конкретних досліджень;

- *діагноз, що дозволяє оцінити вибраний об'єкт як унікальне сполучення ознак*, використовується в ситуаціях, коли неможливо провести порівняльні оцінки і зіставлення через відсутність базових параметрів (їх просто немає).

Отже, діагностика в управлінні – це: дослідження базових показників господарської діяльності соціально-економічної системи; всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічний і техніко-технологічний стан підприємства; експертна оцінка розроблених заходів і перспектив фінансового оздоровлення і превентивної санації і досягнення цілей прогнозування; збагнення кількісно невизначених і якісно «надскладних» рівнів економічної організації підприємства.

2. Види діагностики

Діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, що мають місце в процесі життєдіяльності певної системи, який відбувається після виявлення проблеми в результаті контролю. *Діагностика проблеми* – це аналіз величини та співвідношення параметрів організаційно-виробничої системи та ринкового середовища, а також зміни цих співвідношень з метою визначення причин та місця (за ієрархічними рівнями системи) виникнення проблеми.

Існують наступні типи і види діагностики в управлінні (рис. 12.1).

У процесі управлінського консультування, яке пов'язане з інтенсифікацією виробництва, переорієнтацією підприємств на першочергове та повне використання чинників економічного зростання та запити споживачів, подальший розвиток отримала *управлінська діагностика*. Цим терміном характеризують дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту.

Економічна діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання.

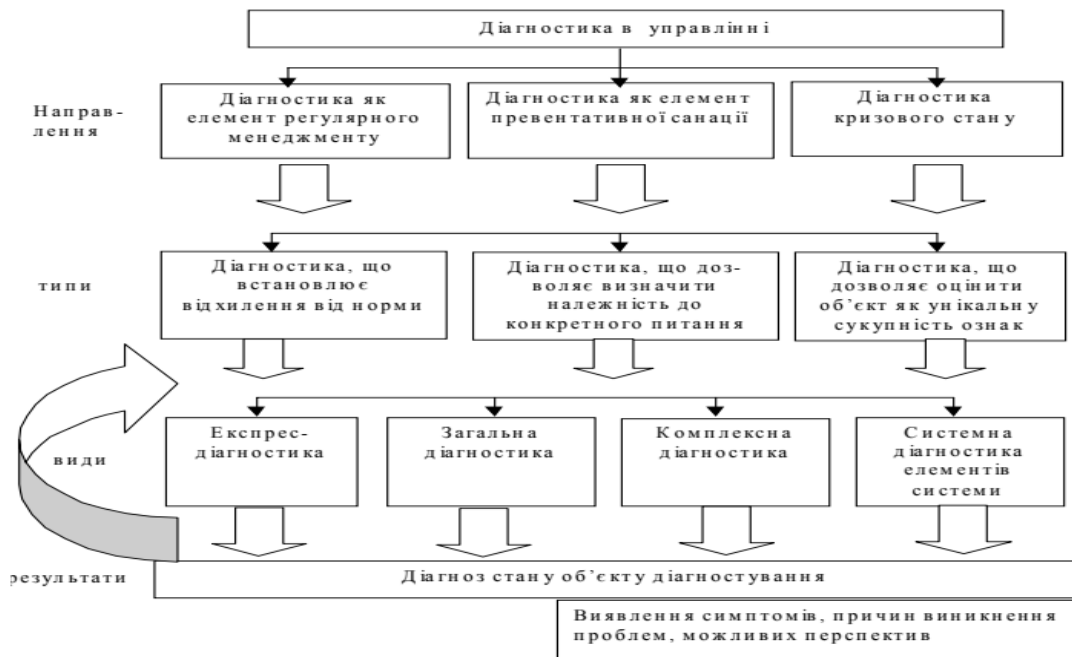


Рис. 12.1. Класифікація типів та видів діагностики

Виділяють такі напрями діагностики, як оперативна та стратегічна. *Оперативна діагностика* фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, насамперед, фінансовий стан, безбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризики, що властиві його діяльності.

Мета проведення *стратегічної діагностики* – оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямами його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища.

Бізнес-діагностика – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. *Метою бізнес-діагностики* є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, бізнес-діагностика, по-перше, не обмежується дослідженням минулого та теперішнього стану підприємства, а й передбачає перспективний аналіз ймовірного розвитку ситуації, внутрішнього та зовнішнього оточення; по-друге, має практичну значущість – результатом її проведення є обґрунтованих заходів щодо удосконалення системи управління.

3. Етапи та методи діагностики

Процес діагностики розвитку підприємства розглядають як систему досліджень,

які у сукупності дають змогу сформуванню висновки стосовно стану, в якому воно опинилося, та можливих шляхів виходу з нього.

Виділяють два *етапи діагностики*:

- встановлення приналежності об'єкта до визначеного класу чи групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап називається етапом якісної ідентифікації об'єкта і має на увазі визначення в об'єкті таких параметрів, які є загальними для деякої сукупності об'єктів.

На *другому етапі* здійснюють кількісну ідентифікацію об'єкта. Для цього використовують базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних від базових.

Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні. Для того щоб встановити відхилення від норми, треба порівняти еталон (базу порівняння) з аналогічним фактичним показником.

Діагностика починається з аналізу. На його основі виявляються загальні закономірності й загальні патології розвитку. Діагностика здійснюється різними *методами*: аналітичними, експертними, лінійного і динамічного програмування, на основі моделей.

Аналітичні методи передбачають проведення різних операцій зі статистичними даними, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо.

Експертні методи передбачають залучення експертів для проведення діагностики, використання інформації, яку отримують шляхом проведення спеціальних експертних опитувань. В цій діагностиці використовується велика кількість прийомів та методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності тощо.

Лінійне програмування – математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Він дозволяє оптимізувати той чи інший процес, збільшити прибуток, ефективно використовувати ресурси й час.

Динамічне програмування – метод, який використовується для вирішення задач управління визначеною структурою, коли задача з n -змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень. На кожному етапі визначаються екстремум функції тільки від однієї змінної.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних відносно об'єкта, що діагностується, предмета, явища, процесу та зробити відповідні висновки відносно його економічного й соціального розвитку.

Результати діагностики викладаються в наступній послідовності.

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного)

розвитку об'єкта.

2. Розподіл процесу розвитку об'єкта, що діагностується на стадії і визначення, на якій з них знаходиться об'єкт.

3. Представлення прогнозу розвитку об'єкта.

Порушення загальної тенденції економічного та соціального розвитку об'єкта, не прогнозовані зміни в ресурсному потенціалі або конкурентній позиції об'єкта свідчать про необхідність коригування прогнозу розвитку об'єкта. Своєчасне внесення уточнень та доповнень в прогноз його розвитку є запорукою успішного функціонування підприємств та досягнення поставлених стратегічних цілей.

4. Діагностика якості менеджменту організації

Критерієм ефективності управління 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 середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування.

Оцінка якості менеджменту – це виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату.

Основними характеристиками якісної системи управління є:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів зацікавлених сторін;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- орієнтація на інноваційні процеси;
- соціально відповідальна поведінка кожного з зацікавлених сторін;
- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

Діагностика якості системи менеджменту в організації – це вивчення і встановлення ознак, які впливають на стан системи менеджменту.

Основна мета, яку переслідує діагностика якості системи менеджменту організації – це орієнтація виробничого процесу на вирішення всіх завдань, що стоять перед нею. Щоб цього досягти, діагностика повинна виконати наступні завдання:

- скоординувати діяльність з управління організацією для досягнення поставлених цілей;
- здійснювати повноцінну консультаційну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;
- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;
- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
2. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
3. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К. КНУТД, 2014. 360 с.
4. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ: ТОВ «Вид-во «ЦУЛ». 2013. 248с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. 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: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
9. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. / [Н. М. Буняк, Н. В. Коленда, Л. М. Черчик]; за заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені лесеї України, 2017. 278 с.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319с.
11. Небава М. І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.
12. Немцов В. Д., Довгаль Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. 392 с.
13. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., перер. і доп. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
15. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 133 с.
16. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів : «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. 456 с.
17. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Вступ до менеджменту: навч. посіб. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
18. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.
19. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	4
Тема 2. Організаційний розвиток	8
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації	14
Тема 4. Організаційний інжиніринг	25
Тема 5. Організаційний дизайн	30
Тема 6. Управлінські моделі	37
Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності	42
Тема 8. Керівництво в організації	48
Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій	57
Тема 10. Управління ризикозахищеністю організації	62
Тема 11. Управління результативністю менеджменту організацій	68
Тема 12. Діагностика управління організацією	73
Список використаних джерел	78

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Автор-укладач: Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 10.21.06.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,71
Тираж 50 прим.