

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

**Надія Буняк**

# **Менеджмент організацій**

навчальний посібник

Луцьк  
2023

УДК 65.0(075.8)

Б 91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 2 від 25.10.23).*

**Рецензенти:** *Вавдіюк Н.С.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

*Милько І.П.* – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н.М.**

**Б 91 Менеджмент організацій:** навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 192 с.

Навчальний посібник складено відповідно до силябусу освітнього компонента «Менеджмент організацій». Розглянуто теоретичні та прикладні засади менеджменту організацій. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків щодо управління розвитком організацій в умовах невизначеності та ризику.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій»

УДК 65.0(075.8)

© Буняк Н.М., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>8</b>
1.1. Організація як складна система та об'єкт управління	8
1.2. Класифікація організацій	9
1.3. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища	10
1.4. Системна методологія в менеджменті	11
<i>Завдання для практичного заняття</i>	12
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	16
<b>ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК</b>	<b>22</b>
2.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації	22
2.2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій	23
2.3. Класифікація змін	24
2.4. Управління процесами змін	25
<i>Завдання для практичного заняття</i>	27
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	32
<b>ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>34</b>
3.1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами	34
3.2. Комплексний механізм управління	35
3.3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління	36
3.4. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур	39
3.5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць	40
3.6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають	41
3.7. Централізація та децентралізація	42
<i>Завдання для практичного заняття</i>	43
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	49
<b>ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ</b>	<b>52</b>
4.1. Елементи організаційно-управлінського аналізу	52
4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації	53
4.3. Методологія організаційного інжинірингу	54
4.4. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу.	
Загальні правила інжинірингу	55
<i>Завдання для практичного заняття</i>	57
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	61

<b>ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН</b>	<b>63</b>
5.1. Сутність організаційного дизайну та його параметри	63
5.2. Рівні та етапи організаційних змін	65
5.3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень	66
5.4. Моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства	67
<i>Завдання для практичного заняття</i>	69
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	71
<b>ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ</b>	<b>74</b>
6.1. Моделі організацій як об'єктів управління	74
6.2. Поведінкові та адміністративні моделі організації	76
6.3. Управлінські технології	77
<i>Завдання для практичного заняття</i>	79
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	83
<b>ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ РІЗНИХ ТИПІВ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>85</b>
7.1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності	85
7.2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань	87
7.3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління	89
<i>Завдання для практичного заняття</i>	90
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	96
<b>ТЕМА 8. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>98</b>
8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації	98
8.2. Керівництво спільною діяльністю	99
8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності	101
8.4. Людина як об'єкт управлінського службового контролю	102
8.5. Управління дисципліною	104
<i>Завдання для практичного заняття</i>	106
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	112
<b>ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b>	<b>114</b>
9.1. Управлінська інформація	114
9.2. Технологія інформаційної діяльності	114
9.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством	115
9.4. Інформаційний менеджмент організацій	117
<i>Завдання для практичного заняття</i>	118
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	121
<b>ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>123</b>
10.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації	123
10.2. Об'єкти стратегічного управління	125

10.3. Стратегії організації	126
<i>Завдання для практичного заняття</i>	129
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	134
<b>ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>136</b>
11.1. Сутність ризику і невизначеності	136
11.2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання	137
11.3. Методи аналізу ризику	139
11.4. Ризик-менеджмент організацій	140
<i>Завдання для практичного заняття</i>	141
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	144
<b>ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>149</b>
12.1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації	149
12.2. Оцінка ефективності управління	150
12.3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства	151
12.4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації	153
<i>Завдання для практичного заняття</i>	154
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	157
<b>ТЕМА 13. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b>	<b>159</b>
13.1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри	159
13.2. Види діагностики	160
13.3. Етапи та методи діагностики	162
13.4. Діагностика якості менеджменту організації	163
<i>Завдання для практичного заняття</i>	164
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	166
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ</b>	<b>169</b>
<b>ТЕМИ РЕФЕРАТІВ</b>	<b>183</b>
<b>ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН</b>	<b>185</b>
<b>ПОЛІТИКА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА</b>	<b>187</b>
<b>ПОЛІТИКА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ</b>	<b>188</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>168</b>

## ВСТУП

Освітній компонент «Менеджмент організацій» належить до нормативних освітніх компонентів циклу професійної підготовки, спрямований на формування у здобувачів вищої освіти 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 у сфері управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації, використанню основних методів, механізмів та інструментів менеджменту в сучасних організаціях, розумінню характеристик і ролі організації як об'єкта управління, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності, випадковості та конфліктності.

*Мета викладання освітнього компонента* – 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 освітнього компонента є:

- сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління;
- сформувати у здобувачів вищої освіти вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу;
- ознайомити здобувачів вищої освіти 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.

У результаті вивчення освітнього компонента «Менеджмент організацій» відповідно до освітньо-професійної програми здобувач вищої освіти набуває наступних компетентностей.

*Загальні компетентності:*

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

*Спеціальні (фахові, предметні) 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.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

*Програмні результати навчання:*

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

## **Тема 1. Системна модель менеджменту організації**

1.1. Організація як складна система та об'єкт управління

1.2. Класифікація організацій

1.3. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища

1.4. Системна методологія в менеджменті

### **1.1. 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.

## **1.2. 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 проєктуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні.

Природні організації виникають без попереднього проєктування та інших

наперед визначених дій, наприклад 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).

### **1.3. 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 її внутрішнього устрою. 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 непрямой 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.

#### **1.4. 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 напрямку дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;

- методи системотехніки, які використовуються для проєктування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

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

- систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;

- порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигод за кожною з них;

- врахування і докладний аналіз невизначеностей.

Основні цілі організації при використанні системного підходу:

- усунення суперечливості цілей окремих підрозділів;

- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;

- пошук критичних чинників успіху організації;
- забезпечення чинників стабільності функціонування організації;
- забезпечення адаптивності роботи організації.

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

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

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



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Майже 15 років Анастасія Г. працювала на великому підприємстві, одному з найкращих у оборонній галузі. Впродовж ряду років справи на підприємстві йшли все гірше й гірше, та лише в останній рік ситуація почала виправлятися. Замовлення споживачів зростали, продуктивність і якість підвищилися у порівнянні з рівнем, на якому вони знаходилися декілька років тому, - все це завдяки комплексній програмі щодо покращення роботи підприємства. Тому для Анастасії та ще 400 її колег було несподіванкою, коли вони дізналися про своє звільнення відповідно до рішення нового виконавчого директора щодо скорочення виробництва.

Анастасія була змушена шукати іншу роботу, але це виявилось дуже складним, зусилля декількох місяців були не результативними. Її заощадження закінчувалися, й вона почала падати духом, коли випадково побачила об'яву в газеті про можливість заробити гроші доглядаючи газони у приватних господарствах. Згодом Анастасія вже підстригала газони в декількох господарствах, справи йшли добре.

Одного разу вона вирішила заснувати свою власну справу – доглядати за газонами и лужками. Вона відчувала полегшення від думки, що більше не буде нервуватися у пошуках роботи, й раділа, що стане сама собі хазяйкою й керівником. Анастасія дещо побоювалась повної самостійності, однак прагнула добитись успіху.

Спочатку справи йшли повільно, але поступово коло клієнтів Анастасії розширилось. Все більше людей просили надати їм послуги: деякі були раді перекласти на неї свою роботу, інші «перекинулись» до неї з професійних фірм по догляду за садом. Наприкінці першого року самостійної роботи Анастасія вже знала – цим способом вона зможе заробляти собі на життя. Вона стала займатись й іншою роботою: підкормлювала і полола газони, підстригала чагарники. справи йшли настільки добре, що Анастасія найняла собі для допомоги двох помічників і навіть думала, що при бажанні бізнес можна розширити.

*Питання.*

1. Хто по-вашому Анастасія – менеджер, бізнесмен чи підприємець?
2. Чи є Анастасія виробничим менеджером власного бізнесу?

3. Як на Вашу думку, чи входять до її обов'язків прогнозування, управління інвентарними запасами, складання робочого графіка, гарантія якості?

4. Якщо так, то поясніть детально, що саме потребує прогнозування, наскільки важлива для Анастасії гарантія якості, яким чином клієнти Анастасії скоріш за все будуть оцінювати якість її роботи по догляду за присадибними ділянками?

5. Які переваги кожного з варіантів, які Анастасія брала до уваги, обмірковуючи такі проблеми: працювати на організацію або на саму себе, розширити свою справу або ні?

## **Завдання 2.**

До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо.

Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямой дії.

*Завдання 3.* Ваша фірма щомісяця продає 5000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, має бути зроблений вибір:

- знизити ціну на продукцію на 10%. Тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 у.о. до 200 у.о.;

- підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій. При цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 100 у.о. до 150 у.о., а збутові – з 50 до 120 у.о.

*Завдання.*

- визначити фактори, які будуть ураховуватися при прийнятті рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;

- розрахувати прибутковість;

- прийняти єдине рішення.

## **Завдання 3.**

Бути успішним бізнесменом в Україні важко. А досягти успіху в аграрному бізнесі вдвічі важче. Дуже часто змінюються правила гри з боку владних структур, високий ризик утрат врожаю відштовхують великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких доводить зворотне: в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог із владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес-об'єднань Кіровоградської області. С. Тарасову 42 роки. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар'єру бізнесмена, вже маючи досвід роботи керівника. В 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства «Тедді-64». Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику

фірму зі штатом 5 осіб та зайнявшись торгівлею всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 р. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилася з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати в області цю продукцію і відправляти її на експорт. З часом компанія укрупнилася і вже в 1998 р. об'єми реалізації продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому С. Тарасов вирішив укласти гроші безпосередньо в сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано – почати вирощувати зернові.

У процесі роботи С. Тарасов зіткнувся з тим, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як «Каргілл», «Альфред Топ-фер», «Гленкор». Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній - експортерів зерна, проте 25% об'єму експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго складати конкуренцію на даному сегменті ринку. Тому він вирішив застрахувати себе і, крім торгівлі зерном, зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл. У 1998 р. було взято в оренду близько 500 га орної землі в Кіровоградській області, щоб створити мережу агрофірм із грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

С. Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й по цей день усі агрофірми холдингу «Агронафто-сервіс-СТ» були рентабельними. Навіть у 2003 р., коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу становила 25-30%. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор у Чернігівській області та цукровий завод у Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, яка торгувала зерном, як компанію-донор – джерело для внутрішніх інвестицій. На сьогодні для цього процесу залучені й банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткотермінові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів. Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд «Агронафтосервіс-СТ» складають районовані сорти елітного зерна від вітчизняного НДІ. С. Тарасов узагалі не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. І з техніки фірма надає перевагу вітчизняній продукції, тільки сіялки закуповую за кордоном. В даному випадку не за умови високої конкурентоспроможної якості, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Останніми роками переважна кількість керівників ремствують на нестачу працівників у сільському господарстві. С. Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Для найму та збереження висококваліфікованих фахівців він робить усе можливе: забезпечує житлом; службовими автомобілями; використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів, навіть при високій заробітній платні, все одно виникають проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. З іншого боку, дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. С. Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-

управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу, виїжджає на місце, проводить усю необхідну роботу, присутня при нарядах.

*Запитання.*

1. Які якості менеджера найважливіші для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу «Агронафтосервіс-СТ».
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, а й мистецтво.

#### *Тестові завдання*

1. *До статичних законів функціонування та розвитку організації відносять:*
  - а) закон пропорційності;
  - б) закон синергії;
  - в) закон інформованості;
  - г) закон самозбереження.
2. *Закон композиції передбачає, що:*
  - а) цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети;
  - б) кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу;
  - в) організація прагне зберегти себе як цілісне утворення;
  - г) має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації.
3. *До внутрішніх змінних на підприємстві належать:*
  - а) ціль, технологія;
  - б) структура організації, завдання;
  - в) люди (персонал);
  - г) усі відповіді правильні.
4. *Функціональний підхід вперше був запропонований прихильниками школи:*
  - а) наукового управління;
  - б) адміністративного управління;
  - в) людських відносин;
  - г) соціальних систем.
5. *Метод системного дослідження об'єктів спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта – це:*
  - а) метод синектики;
  - б) функціонально-вартісний аналіз;
  - в) системний аналіз;
  - г) діалектичний метод.
6. *До основних принципів системного аналізу відносять:*
  - а) принцип цілісності;
  - б) принцип безперервності;
  - в) принцип гнучкості;

г) принцип невизначеності.

7. Формування за допомогою зацікавлених груп вектору діяльності організації, направленою на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп – це:

- а) функція менеджменту;
- б) принцип менеджменту;
- в) призначення менеджменту;
- г) усі відповіді правильні.

8. Вкажіть зайву вимогу, якій повинна відповідати певна група людей, щоб мати статус організації:

- а) наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність хоча б однієї мети, яку приймають всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які спеціально працюють разом щоб досягти спільної мети;
- г) наявність спільних завдань, які повинні виконати члени групи.

9. Організація як цілісна система складається з:

- а) керівної підсистеми;
- б) керованої підсистеми;
- в) керівної та керованої підсистем;
- г) управлінської та керівної підсистем.

10. Сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей – це:

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) зовнішнє середовище організації;
- в) структура організації;
- г) економічне середовище організації.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення дискусії на практичному занятті на тему «Сучасна організація – це...»
5. Підготувати есе на тему «Сучасна концепція менеджменту організацій».
6. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
7. Проаналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Моделі організації як відкритої динамічної системи

*Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Визначте основні властивості і характеристики організацій як відкритих систем.
2. Розкрийте сутність системної моделі менеджменту організації.
3. Визначте сутність основних принципів системного підходу.
4. Розкрийте особливості системного і функціонального підходів до управління.
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
6. Визначте основні зацікавлені групи у діяльності організацій, опишіть їх цілі та інтереси.
7. Розкрийте сутність європейської моделі досконалості «ідеального підприємства».
8. Визначте основні види синергетичного ефекту та особливості їхнього прояву.
9. Наведіть характеристику організаційних дій, спрямованих на одержання синергетичного ефекту.
10. Розкрийте сутність основних законів організації.

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Організація	<b>а)</b> внутрішні змінні організації, основні характеристики її внутрішнього устрою
2. Структура організації	<b>б)</b> сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні
3. Персонал	<b>в)</b> конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані
4. Технологія	<b>г)</b> запропонована робота, що повинна бути виконана певним чином і у встановлені терміни
5. Системний підхід	<b>д)</b> найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі
6. Системний аналіз	<b>е)</b> соціальне утворення з визначеними границями, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети
7. Внутрішнє середовище організації	<b>є)</b> комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій
8. Ціль	<b>ж)</b> спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги)
9. Зовнішнє середовище організації	<b>з)</b> напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними

## 10. Завдання

**и) кількість та склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі**

*Методичні рекомендації до проведення аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства*

Послідовний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства передбачає реалізацію наступних кроків.

1. *Аналіз макросередовища функціонування підприємства* доцільно проводити за допомогою TEMPLES-аналізу, що передбачає оцінювання сукупності таких факторів, як технологія, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія, суспільство (демографія).

Оцінюючи фактори макросередовища, необхідно, насамперед, дослідити такі основні показники, які наведені в табл.

Таблиця

**Оцінка макросередовища діяльності підприємства**

Фактори макросередовища	Коефіцієнт, що враховує важливість впливу фактору	Значення впливу кожного фактору на діяльність підприємства	Оцінка впливу фактору
Економічні			
Політичні			
Правові			
Ринкові			
Технологічні			
Міжнародні			
Соціальні			
Екологічні			

Значення впливу кожного чинника макросередовища на діяльність підприємства визначається за шкалою Ф. Хедоурі, причому розрізняють такі інтервали: великої загрози для здійснення успішної діяльності підприємства – [-50;-5], нейтральний вплив – [-5; 5], позитивний вплив – [5; 50].

Вибір значення впливу кожного чинника на діяльність підприємства повинен бути обґрунтований.

На основі отриманого результату оцінювання впливу кожного чинника (графа 4), значення якого визначають множення величин двох попередніх граф (графа 2 × графа 3), робляться відповідні висновки щодо впливу його на діяльність підприємства (табл.).

Таблиця

**Загрози та можливості макросередовища підприємства**

Фактори середовища	Характер впливу	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% на місяць із можливостями стабілізації	«-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження
	«+» можливість «гри» на курсах валют	Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив»)	«-» «моральне» старіння діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства

2. *Аналіз факторів мікросередовища функціонування підприємства* необхідно проводити за наступними напрямками: аналіз споживачів, посередників, конкурентів, постачальників.

*Аналіз споживачів.* Споживачі досліджуються за допомогою різного роду інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура покупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо).

При проведенні аналізу споживачів (покупців) необхідно ідентифікувати сегменти ринку та визначити цільові сегменти для підприємства.

*Аналіз посередників* передбачає вибір на основі об'єктивних даних посередника, який зможе надати підприємству найбільш ефективну комерційну підтримку. Результати визначення цінності посередника зводимо в табл.

Таблиця

Оцінка діяльності посередників підприємства

Критерії вибору посередника	Значущість фактора	Загальна оцінка посередників					
		Посередник 1		Посередник 2		Посередник 3	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
1. Широта асортименту							
2. Глибина асортименту							
3. Вартість товарів							
4. Розмір знижок							
5. Умови оплати							
6. Система стимулювання збуту							
7. Кваліфікація торговельного персоналу							
8. Охоплення ринку посередником							
Цінність посередника	100						

*Аналіз конкурентів* є однією із складових аналізу мікросередовища функціонування підприємства. Основну інформацію про конкурентів доцільно представити в табличній формі (табл.).

Таблиця

Загальна характеристика конкурентів підприємства

Назва підприємства-конкурента	Місце розташування конкурента	Вид продукції (послуг), що виступає об'єктом конкуренції	Сильні сторони підприємства конкурента	Слабкі сторони підприємства конкурента

Оцінювання позиції підприємства на ринку стосовно його основних конкурентів можна здійснити, використавши форму, подану в табл.

Склад факторів повинен бути відкоригований відповідно до специфіки економічної діяльності, до складу якої відносяться підприємства.

Таблиця

**Визначення слабких і сильних сторін підприємства та його найголовніших конкурентів**

Чинники	Значущість фактора	Оцінка діяльності, балів					
		Базове підприємство		Конкурент А		Конкурент Б	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Конкурентоздатність основних товарів							
Товарний асортимент							
Цінова політика підприємства							
Репутація підприємства							
Розміщення постачальників							
Маркетингові комунікації							
Збутова політика							
Сервісне обслуговування							
Пакування							
Сума	-						

Значущість факторів оцінюється за 10-бальною системою та може бути змінена відповідно до рівня їх впливу на конкурентоздатність підприємства. Діяльність підприємства та його найближчих конкурентів оцінюється в балах: 3 – дуже добре; 2 – добре; 1 – задовільно; 0 – незадовільно.

Для товарів промислового призначення ці фактори можуть бути замінені на інші, що є актуальними саме для цього підприємства («передпродажний сервіс», «культура обслуговування» тощо).

*Аналіз постачальників* матеріально-технічних ресурсів необхідно здійснювати по кожному виду ресурсів (табл.).

Таблиця

**Загальна характеристика постачальників підприємства**

Назва постачальника	Вид сировини, що постачається	Місце розташування постачальника	Критерії вибору постачальника

Результати аналізу мікросередовища необхідно подати у вигляді таблиці можливості та загрози безпосереднього середовища для об'єкта дослідження із зазначенням рекомендацій щодо їх використання чи подолання (табл. )

Таблиця

**Перелік можливостей і загроз мікросередовища підприємства**

Фактори мікросередовища	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)	
-	
-	
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)	
-	
-	

3. Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства пропонується проводити за такими напрямками:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура.

Результати проведеного дослідження доцільно оформити у вигляді табл. для об'єкта дослідження із зазначенням рекомендацій щодо їх посилення чи нейтралізації.

Таблиця

Профіль діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Кількість балів
1	Ступінь досягнення цілей	
2	Рівень ризику	
3	Ступінь доцільності організаційної культури	
4	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві	
5	Стиль управління	
6	Рівень прибутку	
7	Частка ринку	
8	Система контролю якості товару	
9	Широта асортименту	
10	Гнучкість цінової політики	
11	Доцільність договірної політики	
12	Система організації збуту	
13	Рівень сервісу	
14	Система стимулювання покупців	
15	Ступінь маркетингової активності	
16	Дослідження та розробки (НДДКР)	
17	Стан матеріально-технічної бази	
18	Кваліфікаційний склад кадрів	
19	Оцінка руху кадрів	
20	Ступінь вмотивованості кадрів	
21	Фінансові можливості підприємства	
22	Організаційна культура	
Рейтингова оцінка підприємства		

## Тема 2. Організаційний розвиток

- 2.1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
- 2.2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
- 2.3. Класифікація змін
- 2.4. Управління процесами змін

### 2.1. 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.

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

Слід підкреслити, що дегресія та незмінність є також типами розвитку, тому що

негативні зміни або відсутність жодних змін, що можуть бути кількісно вимірні, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами.

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 «*змінами*» стосовно організації (підприємства) слід розуміти поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

## **2.2. 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. Гуіяр 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.

### **2.3. 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).

Таблиця 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.

## 2.4. 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 проєкту), 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завести нове обладнання. Необхідне обладнання пропонують дві компанії – «К» і «С». Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з'ясувалося, що існує дві протилежні думки: одні віддають перевагу компанії «К», інші – «С». Право прийняти остаточне рішення належить Вам. Якою буде Ваша позиція як керівника? Обґрунтуйте свій вибір.

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування верстатів фактично виконують робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними і вести розмову так, щоб у їх середовищі склалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги і недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

### **Завдання 2.**

Керівник відділу кредитування одного з українських банків Тетяна Михайлівна після довгих роздумів ухвалила, нарешті, остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було пов'язано з тим, що постійно зростаючий обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, почав відбиватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що за щоденною «текучкою» починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, які слід було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузилося до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом вчилися у Фінансовій академії. Роки сумісного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радощі і горе – все це дуже зближувало їх. Вони довіряли один одному, а після заміжжя продовжували товаришувати сім'ями. Як фахівець Олена Миколаївна була старанним і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої «жилки», енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей. Саме ці якості і дозволили свого часу Тетяні Михайлівні стати

керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дану подію Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, яка після закінчення ЗВО працювала в її відділі близько двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко «вписалася» в жіночий колектив відділу. Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною, Надія дуже швидко стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна вважала, що Надії не хватало лише всидливості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Тетяні Михайлівні оригінальні вирішення проблем, що виникають перед відділом, за допомогою яких вдавалося досягти значних результатів.

#### *Питання.*

1. Кому, на вашу думку, слід віддати перевагу в рішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?

2. Поясніть своє рішення, прагнучі «зважити» достоїнства і недоліки кожної кандидатури.

3. Якими якостями, перш за все, повинен володіти менеджер?

4. Чи є специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції і інших підприємств і організацій?

### **Завдання 3.**

Гіпермаркет «Нова» вже давно хворів на хронічне захворювання усієї української роздрібною торгівлі. Симптоми звичайні – текучка, некваліфікований персонал, проблеми в залі при обслуговуванні клієнтів і низька трудова дисципліна.

Надія на зміни на краще вже не утішала директора гіпермаркету, і прихід нового менеджера – маленької, крихкої дівчини із звичним ім'ям Надія – не провіщав нічого нового.

У перші дні Надія просто оглядалася і спілкувалася із співробітниками: розмовляла з продавцями і вантажниками, цікавилася їх життям розповідала про себе, обговорювала смаки, інтереси і, звичайно, роботу.

Хтось йшов на контакт краще, хтось гірший, але так чи інакше кожен відгукувався на її м'яку, спокійну і душевну манеру розмови. Якось само собою вийшло, що округ її сформувалося коло людей, зацікавлених в змінах на краще, і вони почалися. У торговому залі і на складі, в зоні біля каси і на стоянці у гіпермаркету, в кожній зміні завжди знаходився той, хто вважав, що магазин можна і треба зробити краще.

Всього через рік відсоток втрат в гіпермаркеті знизився на 68%, продажі зросли на 18%, в три рази скоротилася кількість реклаमाцій, сформувалася позитивна корпоративна культура – персонал став проводити більше часу разом, стали організовуватися свята для дітей, спільні виїзди на природу; навесні співробітники сформували традицію посадки дерев. Внаслідок оздоровлення внутрішнього клімату людям вже не хотілося йти – текучка знизилася до 4%.

#### *Завдання:*

1. Що стало ключовим моментом, що дозволив Надії добитися таких поліпшень?

2. Розробіть шляхи рішення наступних проблем, що виникли в цій організації : залучення необхідних людей; приплив і відтік членів команди; управління; боротьба

з самозаспокоєністю; збереження націленості на результат; що робити з непокірними членами команди.

#### **Ситуація 4.**

В якості типового, хоча і дещо сумного прикладу приведемо історію компанії «Х». Ця компанія на початку дев'яностих створювалася групою фізиків- ядерників, які в смутні роки після розвалу Радянського Союзу і закриття безлічі оборонних НДІ не розгубилися, а з головою поринули в новий час і його нові реалії. Бізнес виявився успішним, і поступово компанія зайняла одне з провідних місць у своєму секторі бізнесу одного з російських регіонів.

З ряду причин для роботи в різних містах регіону створювалися нові юридичні особи, причому власники цих юридичних осіб сильно варіювалися залежно від участі самих засновників і інших партнерів. Приблизно через 10 років засновники повірили в те, що компанія успішна, все відлагоджено і можна піти на пенсію, не очікуючи подачок від держави. У блаженному відпочинку пройшов рік, інший, а потім грянув грім.

Після того, як засновники усунулися від керівництва, в компанії дуже швидко почався розвал: інші співвласники розглядали цей бізнес лише з точки зору отримання прибутку, а менеджери виявилися не готові до самостійності і за прикладом засновників «пішли на пенсію», причому прямо на робочих місцях, так що через всього два роки компанія виявилася на межі банкрутства. Будівля, що будувалася більше десяти років, репнула тому, що керівники повірили у своє право розслабитися!

*Завдання.*

1. Знайдіть причини розвалу «командної гри».
2. Приведіть методи, що дозволяють «не розслабитися» і закріпити вже досягнуті організацією позитивні результати.

#### **Ситуація 5.**

У великій українській аудиторській компанії (650 чоловік) ряд співробітників служби персоналу займається підготовкою резюме співробітників для компонування пакетів супровідної документації до тендерних пропозицій. Оскільки ряд проектів спонсорує міжнародні організації, те резюме готуються на англійській і російській мовах у вигляді окремих файлів MS Word. Робота носить авральний характер, зміст CV повинен узгоджуватися як з самими співробітниками (у CV вноситься інформація про останні проекти, в яких взяв участь аудитор), так і з керівником проекту, який може внести окремі смислові доповнення.

Компанія працює на ринку вже більше 10 років, тому на найлояльніших співробітників існує півтора-два десятки різних резюме на двох мовах. Навіть знайти найсвіжіше непросто, а виявити особливості проекту, під який воно готувалося, співробітникам служби персоналу ще складніше, тому для підготовки і оновлення чергових 20 резюме до години «Ч» співробітники вимушені затримуватися на роботі мало не до ранку.

Один із співробітників служби персоналу пропонує директорові по персоналу зробити роботу більш технологічною – помістити інформацію про співробітників у

базу даних на базі Oracle здиференційованим доступом, можливість створення такої він вже обговорив із службою ІТ. При цьому відпадає необхідність пересилки файлів перекладачам і керівникам проєктів – інформація може бути внесена або доповнена відповідними ключовими персонами прямо у базі даних. Директор по персоналу підтримує цю ініціативу, колеги ініціатора зміни теж ратують за створення зручного інструменту, база даних розробляється силами співробітників ІТ департаменту і встановлюється на комп'ютери співробітників служби персоналу і перекладачів.

Тепер резюме можна представляти у вигляді різних форм звітів, які потрібно різним інстанціям, давати самим аудиторам можливість періодично оновлювати свої життєписи, а не робити це за них, проводячи телефонні опитування і вносячи зміни.

Здавалося б, що ще треба відповідальному за підготовку CV співробітників? Але для того, щоб база запрацювала, туди потрібно внести початкову інформацію, перенести з останніх версій «вордовських» файлів, це можна робити вже не в авральному режимі, але робота не проста.

Ініціатор зміни бере на себе відповідальність за підготовку пілотного проєкту, оскільки поступило замовлення на підготовку CV 15 чоловік на росіянинові і англійському мовах, вводить необхідну інформацію в систему, учить перекладачів і керівника проєкту працювати з базою даних.

Ура, усі встигли в строк, нарікань за якістю підготовлених CV немає.

Ініціатор зміни активно намагається залучити своїх колег до роботи з базою даних – дивитися, «воно ж працює»!, але колеги відмовчуються або відбуваються жартами, хоча і підтверджують, що інструмент - корисний і зручний, а коли поступає чергове замовлення на більшу кількість CV, знову беруться за звичні файли MS Word - мовляв, не встигнемо, оскільки багато інформації необхідно вводити з « нуля». Знову нічні пильнування», втома. Ініціаторові зміни пропонують підвищення і перехід в інший відділ, на що він погоджується. Створеним інструментом так ніхто і не користується.

*Завдання.*

1. Знайдіть помилки ініціатора змін щодо мотивування колективу організації до змін.
2. Яким чином необхідно було діяти ініціатору для ефективного впровадження змін.

#### *Тестові завдання*

*1. Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів – це принцип:*

- а) інерції;
- б) безперервності;
- в) еластичності;
- г) раціоналізації.

*2. Поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій – це:*

- а) розвиток;
- б) функціонування;
- в) трансформація;

- г) зміна.
3. Автором 3-х етапної схеми проведення змін є :
- а) Л. Грейнер;
  - б) І. Ансофф;
  - в) К. Левін;
  - г) К. Тюрлі.
4. Підхід, за яким проведення комплексних змін у настановах та цінностях, формування загального бачення організації здійснюється шляхом залучення і переконання персоналу організації:
- а) директивний;
  - б) аналітичний;
  - в) метод «завоювання сердець»;
  - г) переговорний метод.
5. Теорія, яка використовується, коли необхідні швидкі і кардинальні зміни:
- а) теорія «Х»;
  - б) теорія «Е»;
  - в) теорія «О»;
  - г) теорія «У».
6. Рефреймінг – це основний етап:
- а) моделі життєвого циклу;
  - б) моделі організаційного розвитку;
  - в) моделі управління стратегічними змінами;
  - г) моделі «біологічної корпорації».
7. Головна мета організації на стадії «дитинство»:
- а) виживання;
  - б) забезпечення прискореного зростання;
  - в) зростаючий успіх і забезпечення бурхливого зростання;
  - г) боротьба за виживання і збереження ринкової частки.
8. Для кризи лідерства характерним є:
- а) наявність організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками;
  - б) посилення децентралізації у структурі управління;
  - в) посилення бюрократизму системи;
  - г) домінування неформальних відносин у колективі.
9. Згідно Л. Грейнера виокремлюють:
- а) 3 «революції» в розвитку організації;
  - б) 4 «революції» в розвитку організації;
  - в) 5 «революцій» в розвитку організації;
  - г) 6 «революцій» в розвитку організації.
10. Проведенню організаційних змін в організації перешкоджають:
- а) побоювання змін;
  - б) протиріччя в цілях;
  - в) застарілі концепції управління;
  - г) усі відповіді правильні.



## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Визначити та проаналізувати стадію організаційного розвитку конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем) за допомогою однієї з моделей наведених у теоретичному лекційному матеріалі.

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Значення змін в діяльності організації

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Наведіть основні принципи розвитку організацій та дайте їх змістовну характеристику.
2. Визначте сутність змін в організації, причини їх виникнення та об'єкти змін.
3. Визначте основні концептуальні положення моделей змін К. Левіна, Л. Грейнера, К. Тюрлі.
4. У чому полягають особливості моделей змін, розроблені І. Ансофом, Ф. Гуїяром, М. Біром?
5. Наведіть характеристику основних етапів життєвого циклу організації.
6. Визначте особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації.
7. Визначте особливості кризових ситуацій і змін на різних на різних етапах життєвого циклу організації.
8. Розкрийте сутність основних критеріїв і чинників вибору стратегії змін організації.
9. Розкрийте особливості стратегій проведення змін організації.
10. У чому полягають причини опору змінам та які заходи доцільно прийняти для їхнього подолання?

### *Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Розвиток організації	<b>а)</b> сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися
2. Зміна	<b>б)</b> підвищення ефективності функціонування організації
3. Життєвий цикл організації	<b>в)</b> зміни, які характеризують часткове реагування на події в процесі їх здійснення

4. Мета організаційного розвитку	г) переміщення по циклічній траєкторії, що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення
5. Планові (стратегічні) зміни	д) стратегія, що характеризується здатністю організації до постійного удосконалення своїх можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання наявних ресурсів, розширення та якісного удосконалення портфеля діяльності
6. Ситуаційні (динамічні) зміни	е) стратегія, що використовується в умовах передбачуваного спаду виробництва, або у випадках, коли розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку
7. Ротаційність	є) стратегія, застосування якої передбачає залучення технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін
8. Стратегія стійкого розвитку	ж) сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації організації в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)
9. Аналітична стратегія	з) поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій
10. Стратегія оптимізації	и) зміни, які попередньо розробляють і впроваджують з конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час

*Методичні рекомендації до визначення та аналізу стадії організаційного розвитку підприємства*

Послідовне визначення та аналізу стадії організаційного розвитку підприємства наступних кроків.

1. Вибір моделі організаційного розвитку.
2. На основі аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за останні 5 років визначення стадії його організаційного розвитку.
3. Обґрунтування основних критеріїв, які характеризують стадію організаційного розвитку підприємства.

### Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

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

3.2. Комплексний механізм управління

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

3.4. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур

3.5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць

3.6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають

3.7. Централізація та децентралізація

#### 3.1. «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.

### **3.2. 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.

### **3.3. 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.

### **3.4. Методологія проєктування системи менеджменту та управлінських процедур.**

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

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

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

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

У загальному *методологія організаційного проєктування* містить такі елементи: *об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.*

*Об'єктами організаційного проєктування* є склад і властивості модельованої системи.

*Завдання організаційного проєктування:*

- 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 проєктуватися 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 проєктування:*

- 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 проекрованої структури;
- цілісність проекрованої структури;
- здатність змінювати структуру й варіанти поведінки;
- здатність структури до адаптації;
- здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

У загальному процес проектування організаційної структури складається з наступних етапів:

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

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

*Методи організаційного проектування:*

- *метод конструктивних аналогій* передбачає використання досвіду проектування організаційних структур управління в аналогічних організаціях;
- *метод структуризації цілей* передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їхнє кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;
- *експертно-аналітичний метод* полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами та досвідченими менеджерами-практиками, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління;
- *метод організаційного моделювання* базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

### **3.5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць**

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

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

*Поділ праці* – це диференціація, спеціалізація трудової діяльності. Проектування 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 лінійним керівників.

### **3.6. 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.

### **3.7. 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Спроектувати організацію:

- вид підприємств відповідно законодавчої бази заснування підприємства (приватне, колективне, спільне, державне, громадське, комунальне);
- місія і цілі організації;
- характеристики організації (цільові орієнтири, сфера діяльності, філософія, можливості й засоби здійснення діяльності організації);
- стратегія організації;
- ситуаційні фактори: зовнішнє середовище, технологія роботи, стратегічний вибір, поведження працівників.

## Завдання 2.

Ви – заступник директора приватної охоронної фірми «Захист» (структура управління представлена на рис. 2.1).

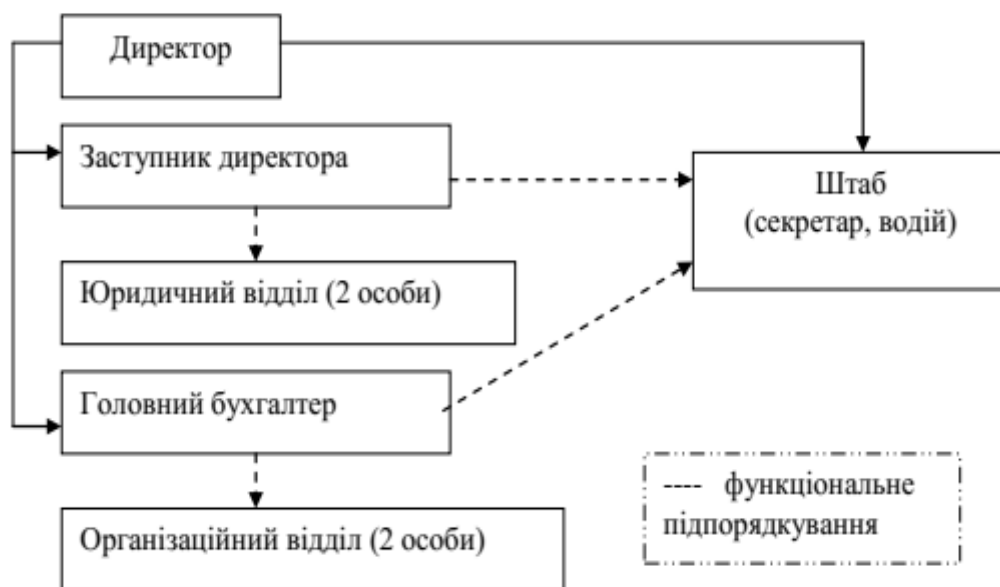


Рис. 2.1. Структура управління приватної фірми «Захист»

Стосунки із співробітниками у Вас склалися різні: із начальником організаційного відділу вони досить напружені, секретар директора – дівчина 20 років – не користується Вашою повагою як фахівець.

Сьогодні 24 жовтня. Вчора 23 жовтня о 21.00 Ви повернулись з відрядження. Ваш робочий день починається о 8.00, але сьогодні Ви запізнилися на 10 хвилин. Директор фірми вже чекав на Вас і дав Вам деякі доручення (розмова тривала 5 хвилин.).

До 10.00 Ви повинні вирішити низку нагальних питань:

1. У вас захворіла дитина. Вчора її забрали до лікарні і Ви, не відпочивши після відрядження, цілу ніч провели біля її ліжка. Вранці лікар повідомив, що потрібно до 10 години ранку занести 700\$ на ліки. Враховуючи те, що у відрядженні Ви придбали деякі речі, такої суми у Вас готівкою немає.

2. Під час Вашої зустрічі з керівником фірми, він запросив матеріали про якісний склад працівників фірми, які знаходяться у Вашому сейфі. Ключ від сейфу залишився у Вас дома. Жінка знаходиться в лікарні біля дитини.

3. Сьогодні до 9-ї години за дорученням директора Вам потрібно написати вітальну листівку та придбати подарунок керівнику фірми «Антураж», у якого сьогодні день народження (гроші потрібно зняти з рахунку у банку).

4. Вчора в кінці робочого дня на розрахунковий рахунок Вашої фірми було перераховано деякі кошти, які планується використати на канцелярські товари. Доручення на їх отримання оформлене на Ваше ім'я. Магазин канцелярських товарів закривається на перерву о 12 годині. Отримати замовлення Ви повинні сьогодні у зв'язку з тим, що з 25 жовтня у магазині розпочнеться переоблік, що триватиме досить довго.

5. Протягом останніх двох тижнів всі відділи Вашої фірми були задіяні у

підготовці інформації щодо охорони представників однієї із політичних партій, з якою Ви співпрацюєте. Сьогодні Вам потрібно її востаннє переглянути і передати замовникові, представник якого від'їжджає о 9.00 з дому, не заходячи до фірми. Зв'язок з ним тимчасово відсутній.

6. 26 жовтня до Вас приїздить представник нового партнера по бізнесу. Його потрібно зустріти на належному рівні, а головний бухгалтер знаходиться на лікарняному, тому всі організаційні питання лежать на Вас. Про поселення в готелі слід домовитись сьогодні до 12.00.

7. В пакеті з поштою знаходиться 2 листи з поміткою «терміново». На один з них відповідь потрібно було дати ще вчора, на другий – підготувати відповідь до 14.00. Крім цього, Вам потрібно дати відповідь на такі листи:

- скарга від директора установи, яка знаходиться під охороною Вашої фірми, на незадовільну роботу охоронців;
- лист від Дитячо-юнацького центру з проханням виділити кошти на конкурсну поїздку в Крим фольклорного колективу.

8. О 10.00 директор збирає всіх працівників фірми на нараду, час закінчення якої невідомий.

Слід обрати оптимальний маршрут та скласти time-plan, що дозволить якомога краще вирішити всі питання, що виникли.

На рис. 2.2 вказані об'єкти, які Вам необхідно відвідати, та сполучення між ними. Цифри над лініями означають час досягнення пункту пішки.

Цифри в прямокутниках означають тривалість перебування в кожному з пунктів призначення.

В лікарні Ви можете перебувати довільну кількість часу.

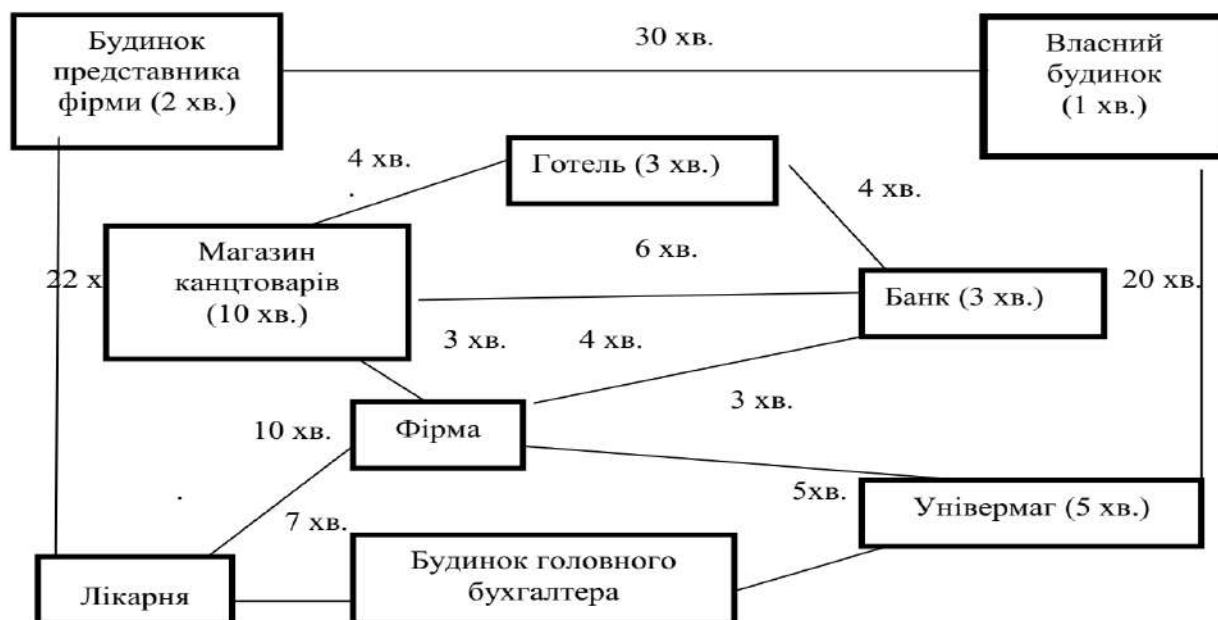


Рис. 2.2. План розташування об'єктів для розробки маршруту

При використанні машини час перебування скорочується, але машину Ви можете взяти лише до 9.00.

## Порядок дій та оптимальний розрахунок часу на вирішення виробничих питань

Час		Місце перебування	Необхідні дії
від	до		

**Завдання 3.**

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу.

Виберіть оптимальні рішення.

1. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.
2. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.
3. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.
4. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

**Завдання 4.**

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернув до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

1. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

2. Краще всього звернутися з проханням до представників громадської організації з проханням розібратися у конфлікті.

3. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

4. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

**Завдання 5.**

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушників необхідно.

Щоб Ви зробили на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

1. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

2. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.

3. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.

4. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

### **Завдання 6.**

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

1. Перший прагне, насамперед, до того, щоб налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

2. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

3. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

4. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

### **Завдання 7.**

Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного певними особливостями у характері своїх взаємовідносин з керівником. Хто з них Вам найбільше імпонує?

1. Перший. Швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко, повністю і у встановлені терміни виконати всі його завдання.

2. Другий. Може скоро погодитись з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження і завдання, але тільки в тому випадку, якщо начальник є авторитетом для нього.

3. Третій. Володіє бажаним професійним досвідом і знаннями, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але буває неврівноважений, нестриманий.

4. Четвертий. Дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

### *Тестові завдання*

1. *Послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію – це:*

- а) політика;
- б) механізм;
- в) процедура;
- г) тактика.

2. *Складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління – це:*

- а) мотиваційний механізм;
- б) процедурний механізм;
- в) механізм управління;
- г) механізм керівництва.

3. *Сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій,*

*покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища – це:*

- а) мотиваційний механізм;
- б) організаційний механізм;
- в) правовий механізм;
- г) процедурний механізм.

*4. Збалансування загальної ефективності управління функціонуванням організації та формування системи аналітичних співвідношень, на базі яких встановлюється система результативних взаємопов'язаних індикаторів – це мета:*

- а) мотиваційного механізму;
- б) правового механізму;
- в) економічного механізму;
- г) процедурного механізму.

*5. Усунення суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту – це завдання:*

- а) організаційного механізму;
- б) правового механізму;
- в) економічного механізму;
- г) процедурного механізму.

*5. Першим етапом проектування організаційної структури є:*

- а) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- б) регламентація організаційної структури;
- в) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- г) визначення потреби в управлінському персоналі.

*6. Метод організаційного проектування, який передбачає використання досвіду проектування організаційних структур управління в аналогічних організаціях:*

- а) метод структуризації цілей;
- б) експертно-аналітичний метод;
- в) метод організаційного моделювання;
- г) метод конструктивних аналогій.

*7. Науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих – це :*

- а) метод ієрархії;
- б) метод декомпозиції;
- в) метод структуризації цілей;
- г) експертно-аналітичний метод.

*8. Кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи:*

- а) ієрархія управління;
- б) укрупнені нормативи чисельності;
- в) норма керованості;
- г) норми часу та обслуговування.

*9. Мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника характеризується:*

- а) вибірковий масштаб керованості;
- б) вузький масштаб керованості;
- в) широкий масштаб керованості;
- г) селективний масштаб керованості.

*10. Мета централізації:*

- а) збільшення синергії;
- б) поліпшення координації;
- в) запобігання помилок на нижчих рівнях управління;
- г) усі відповіді правильні.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на теми «Концепція проектування роботи в сучасних організаціях», «Фактори, що впливають на процес проектування та вдосконалення системи управління сучасними організаціями».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати організаційний механізм менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
2. Етапи проектування структури організації.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Наведіть основні системні правила менеджменту та дайте їх характеристику.
2. Розкрийте сутність комплексного механізму управління.
3. Наведіть коротку характеристику основних стадій створення підприємства.
4. У чому полягає сутність методології проектування системи менеджменту?
5. Розкрийте сутнісну характеристику етапів проектування організаційної структури.
6. Розкрийте сутність методу «конструктивних аналогій» при проектуванні організаційної структури.
7. Дайте характеристику основних етапів проектування організаційної структури методом «структуризації цілей».
8. Розкрийте особливості експертно-аналітичного методу проектування організаційної структури.
9. Дайте характеристику основних типів організаційних моделей при моделюванні організаційної структури підприємства.
10. Визначте переваги та недоліки централізації і децентралізації в управлінні.

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Механізм	<b>а)</b> кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи
2. Механізм управління	<b>б)</b> сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління
3. Система управління організацією	<b>в)</b> графічна інтерпретація 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
4. Організаційна структура	<b>г)</b> порядок підлеглих нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу дерево; принцип управління у централізованих структурах
5. Організаційне проєктування	<b>д)</b> послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію
6. Ієрархія	<b>е)</b> науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих
7. Декомпозиція	<b>є)</b> концентрація прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління
8. Централізація	<b>ж)</b> процес розробки і впровадження структури та процесів організації
9. Діапазон контролю (норма керованості)	<b>з)</b> упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень
10. Органіграма	<b>и)</b> складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління

*Методичні рекомендації до проведення аналізу організаційного механізму менеджменту підприємства*

Послідовне проведення аналізу організаційного механізму менеджменту підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Розгляд основних регламентуючих документів підприємства (статут, штатний розпис, накази про розподіл функціональних обов'язків, положення про функціональні відділи та служби, посадові інструкції виконавців), ознайомлення з протоколами загальних зборів трудового колективу і нарад працівників апарату управління.

2. Аналіз організації управління, зокрема визначення рівнів його ієрархії, формальних вертикальних та горизонтальних комунікацій, виду організаційної структури, її переваг та недоліків.

3. Побудова блок-схеми апарату управління із зазначенням взаємозв'язків між його складовими.

4. Аналіз розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи регламентам, побудова матриці функцій (табл.).

Таблиця

Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства

Функції управління	Відділ			
	комерційний	бухгалтерія	кадрів	...
Планування				
Організування				
Мотивування				
Контролювання				
Регулювання				

На основі аналізу матриці функцій необхідно визначити, чи всі види робіт розподілено між відділами, чи немає дублювання їх діяльності, а також розрахувати за кожним підрозділом коефіцієнт повноти охоплення функцій

$$K_{n.o.} = V_{e.f.} / V_a \quad (3.1)$$

де  $V_{e.f.}$  – обсяг виконаних функцій;

$V_a$  – обсяг усіх функцій

Для оцінювання доцільності функціональних підрозділів доцільно використати методику наведену в табл.

Таблиця

Оцінювання доцільності організаційної структури управління підприємством

Найменування функціонального підрозділу	Чисельність працівників	Підпорядкованість підрозділу	Результативність діяльності підрозділу	Оцінювання доцільності підрозділу			
				За назвою	За чисельністю	За підпорядкованістю	За результативністю

При заповненні таблиці слід пам'ятати, що в графі «Підпорядкованість підрозділу» вказують керівника, який відповідає за роботу відділу або служби, у графі «Результативність діяльності підрозділу» наводять показники, досягнення яких є сферою відповідальності підрозділу, відповідальність підрозділу за назвою, чисельністю співробітників, за результативністю діяльності і за підпорядкованістю запропонованим вимогам позначають знаком «+», а не відповідність – «-».

На основі аналізу даних табл. визначити сферу необхідних інновацій в організаційному механізмі менеджменту підприємства.

## Тема 4. Організаційний інжиніринг

- 4.1. Елементи організаційно-управлінського аналізу
- 4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації
- 4.3. Методологія організаційного інжинірингу
- 4.4. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу

### 4.1. 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.

6. *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.*

## **4.2. Інжиніринговий опис процесів в організації**

Поняття «*інжиніринг*» запозичене з інженерної діяльності (від англ. *engineering*-проєктувати, 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 проєктування 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, створеної 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.

### **4.3. 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 проєктування 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-проєкти;
- 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.

#### **4.4. 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Після реорганізації Вам необхідно перекомплектувати в колективі кілька робочих груп відповідно до нового штатного розкладу

Який шлях Ви виберете?

- 1) візьметесь за справу самостійно, вивчите всі списки кандидатів, запропонуєте адміністрації свій проект щодо комплектування груп і їхніх керівників;
- 2) запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів: це його робота;
- 3) зберете весь колектив, запропонуєте зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, щоб уникнути конфліктів; потім обговорите це на зборах колективу;
- 4) спочатку будете обговорювати питання про майбутню роботу цих груп із фахівцями і керівниками.

### **Завдання 2.**

«Rover Group» застосовує новаторські методи управління, що включають бригадну працю, тотальне управління якістю та реорганізацію компанії. С метою прискорення процесів розробки нових двигунів було використано проект-менеджментний підхід. При такому підході поєднуються зусилля робітників всіх функціональних підрозділів організації. Компанія відбирала членів команди для проекту розробки нового двигуна серії «К» з врахуванням їх здібностей та готовності адаптуватися до постійних змін.

Вісімнадцять членів груп навчалися роботі з іншими людьми з різних функціональних відділів та різного рівня освіти та спеціальної підготовки. І хоча члени команди були часткою проекту серії «К», вони як і раніше були підзвітні менеджерам своїх первинних функціональних відділів.

Коли підхід, заснований на основі міжфункціонального проекту довів свою успішність, керівництво створило проектні групи для вирішення проблем якості та розробки автомобіля з приводом на чотири колеса «Land Rover Discovery». Кожна проектна група включала функціональних спеціалістів, що підтвердили свої технічні знання та навички міжособистісного спілкування. У Rover Group прийшли висновки, що такі проектні групи з самого початку враховують всі переваги функціональних груп, які повинні забезпечити вихід на ринок автомобіля – від конструювання до виробництва, маркетингу та продажу. На традиційних автомобільних заводах функціональні підрозділи працюють ізольовано і тільки після того, як отримали інформацію і специфікацію від попередньої ланки в технологічному ланцюзі.

Саме тому позитивний попередній досвід Rover Group спонукав компанію використати цей метод в усій організації. Майже кожен робітник функціонального відділу бере участь в одному або декількох продуктових або проектних групах.

*Питання для обговорення.*

1 Охарактеризуйте нову організаційну структуру компанії «Rover Group» з точки зору взаємодії підрозділів, за взаємодією із зовнішнім оточенням? Відповідь

обґрунтуйте.

2 Перерахуйте умови застосування, переваги та недоліки цього типу організаційних структур.

### **Завдання 3.**

З середини 80-х років організаційна структура корпорації ІВМ зазнала кардинальних змін. 28 січня 1986 року стало видатною датою в ІВМ. В цей день головний виконавчий директор ІВМ Джон Екерс заявив про початок грандіозної реорганізації, яку деякі розцінили як вторинне створення ІВМ. Після трьох років різкого скорочення обсягу продажу та прибутку Екерс вирішив, що ситуація потребує змін.

Організаційна структура ІВМ в той час могла характеризуватися як централізована структура, в якій основні рішення приймалися вищим керівництвом. Місцеві менеджери були не в змозі впливати на ринок та вдосконалення техніки, тому що вони не мали на це прав, їх поведінка була обмежена існуючою організаційною структурою ІВМ Першим етапом реорганізації стало делегування повноважень для прийняття рішення по відношенню до товарів та ринків менеджерам автономних ліній бізнесу, яким це було ближче ніж вищому керівництву.

Це рішення торкнулось більш ніж 20000 чоловік, які були переведені на нові посади, на нові місця. Деякі посади було змінено, деякі були ліквідовано (ІВМ дозволила ранні виходи на пенсію та переводи по службі, щоб послабити наслідки ліквідації посад).

Найбільшим результатом реорганізації стало створення п'яти автономних промислових груп: персональні ЕОМ, середні ЕОМ, великі ЕОМ, комунікації та мікропроцесорна техніка. У рамках своєї сфери діяльності ці групи мали майже необмежені повноваження вдосконалювати продукції та послуги, знаходити ринки збуту.

*Питання для обговорення.*

1 Які фактори вплинули на рішення про проведення реорганізації?

2 Як можна класифікувати нову організаційну структуру ІВМ? Які елементи проектування та перепроєктування використовувалися компанією?

### **Завдання 4.**

Перший національний банк Чикаго заявив о збільшенні прибутку, продуктивності, задоволення клієнтів та підвищення морального стану персоналу внаслідок введення банком проєктування робіт у відділі, що займається акредитивами. Сто десять чоловік, зайнятих у відділі, традиційно виконували окремі операції, працюючи, за їх образним висловом, на «паперовому складальному конвеєрі». Протягом 6 місяців робітники відділу спільно з керівництвом брали участь у проєктуванні своїх робіт з метою перетворення їх в роботи, що потребують більшою майстерності та таланту. Як наслідок ці нові роботи стали відрізнятися від старих змістом, вимогами, контекстом. Додатковий зміст означав, що робітники повинні пройти додаткове навчання для відповідності розширеному колу діяльності та новим обов'язкам. Зараз, працюючи з більш високою продуктивністю, вони більше заробляють. Ефект від проведення реорганізації – за рік банк видав в два рази більше

акредитивів, ніж за аналогічні періоди до реорганізації, при зменшенні кількості співробітників вдвічі. Це свідчить, що надання банківським службовцям більш широких повноважень в частині усього кола операцій по укладанню угод з конкретними покупцем в змозі принести значну віддачу у вигляді збільшення обсягу та ефективності роботи.

*Питання для обговорення.*

- 1 Які елементи перепроєктування робіт використовував банк?
- 2 Як змінилась глибина, ширина та контекст робіт у відділі акредитивів?
- 3 Чим відрізняються ротація, розширення робіт, збагачення праці?

### **Завдання 5.**

«Citibank» значно змінив методи виконання робіт, які використовують його робітники. Джордж Сігерс, віце-президент банку, дав низьку оцінку обслуговуванню клієнтів. Вивчивши причини проблеми, керівництво банку дійшло висновку, що вона обумовлена тим, що робітники не відчують своєї значущості. Вони були невдоволені своєю доволі нудною роботою, частково із-за того, що банк нещодавно встановив банківські автомати. Банк провів значні зміни, що спрямовані на визнання індивідуальності робітників:

- заохочення зв'язків між функціональними відділами: операційними, маркетинговими та сервісними; – децентралізація операцій таким чином, щоб одна людина могла здійснювати угоду від початку до кінця;
- встановлення безпосередніми виконавцями робіт прямих контактів з клієнтами;
- дослідження робітників до проведення автоматизації з метою з'ясування того, які фактори роботи вони сприймають як нудні та дратівні;
- організація практичного навчання та підвищення освіти всієї робочої сили.

Ці зміни у проєктуванні робіт були проведені протягом двох років. На навчальних курсах співробітники навчалися новим спеціальностям. Було визнано необхідним, щоб управлінський персонал розвинув новий світогляд, включаючи розуміння значущості та бажаності власної думки у робітників, сприяючих прийняттю рішень.

*Питання для обговорення.*

- 1 Надайте оцінку процесу перепроєктування робіт в банку?
2. Назвіть основні етапи перепроєктування робіт.

### *Тестові завдання*

*1. Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка – це:*

- а) принцип об'єднання процедур;
- б) принцип нерозривної послідовності;
- в) принцип власника процесу;
- г) принцип горизонтального контролю.

*2. Метод проєктування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі, - це:*

- а) бенчмаркінг;
- б) інжиніринг процесу;

- в) реінжиніринг;
- г) моделювання.

3. Посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу – це:

- а) керівник процесу;
- б) контрактор процесу;
- в) власник процесу;
- г) замовник процесу.

4. Процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис – це:

- а) основні бізнес-процеси;
- б) супутні бізнес-процеси;
- в) допоміжні бізнес-процеси;
- г) забезпечувальні бізнес-процеси.

5. Сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту – це:

- а) процеси виробництва;
- б) процеси збуту;
- в) логістичні процеси;
- г) бізнес-процеси.

6. Первинні клієнти – це клієнти, які:

- а) знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- б) одержують вихід процесу;
- в) одержують первинний вихід;
- г) немає правильної відповіді.

7. Бізнес-процеси по відношенню до підприємства поділяються на:

- а) виробничі та адміністративні;
- б) крос-функціональні та підпроцеси;
- в) основні та допоміжні;
- г) зовнішні та внутрішні.

8. Формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс – це:

- а) організаційна структура;
- б) корпоративна культура;
- в) фірмовий стиль;
- г) усі відповіді правильні.

9. До загальних правил інжинірингу слід віднести:

- а) уніфікація різноманітності робіт;
- б) автономність прийняття рішень;
- в) функціональна доцільність;
- г) усі відповіді правильні.

10. Сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку – це:

- а) інтрапренерство;
- б) інжиніринг бізнесу;
- в) реінжиніринг;
- г) бенчмаркінг.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Формування та розвитку інжинірингової діяльності сучасних організацій».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати бізнес-процеси конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. В чому полягає сутність та відмінність понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
2. Розкрийте сутність основних п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.
3. Визначте та дайте характеристику важелів організаційного дизайну за Р. Саймонсом.
4. Розкрийте сутність основних етапів організаційних змін.
5. Визначте та опишіть причини, які спонукають до змін в організації.
6. Охарактеризуйте об'єкти організаційних перетворень.
7. Дайте коротку характеристику методів удосконалення бізнес-процесів організації.
8. Сформулюйте вимоги, яким повинні відповідати удосконалені бізнес-процеси в організації.
9. Визначте основні складові внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства.
10. Опишіть модель формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

### *Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Виходи процесу	<b>а)</b> посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу

2. Основні бізнес-процеси	<b>б)</b> структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності— від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
3. Супутні бізнес-процеси	<b>в)</b> підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи процесу
4. Допоміжні бізнес-процеси	<b>г)</b> послідовність дій (робіт), спрямована на отримання заданого результату, цінного для організації
5. Інжиніринг бізнес-процесів	<b>д)</b> процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку
6. Процес	<b>е)</b> процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і забезпечують отримання прибутку
7. Входи процесу	<b>є)</b> процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис (наприклад, ремонтні, сервісні та інші процеси)
8. Виконавець процесу	<b>ж)</b> форма подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета яких надати інструментарій для аналізу всіх його структур і видів діяльності
9. Бізнес-процес	<b>з)</b> ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу
10. Власник процесу	<b>и)</b> об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес-процесами або зовнішніми стосовно організації клієнтами

*Методичні рекомендації до проведення аналізу бізнес-процесів підприємства*

Послідовне проведення аналізу бізнес-процесів підприємства передбачає дотримання наступної послідовності.

1. Дайте перелік основних бізнес-процесів підприємства.
2. Дайте перелік допоміжних бізнес-процесів підприємства.
3. Виділіть бізнес-процеси управління на підприємстві.
4. Виділіть бізнес-процеси розвитку на підприємстві.
5. Визначте, на якій стадії життєвого циклу розвитку знаходиться підприємство.

## Тема 5. Організаційний дизайн

5.1. Сутність організаційного дизайну та його параметри

5.2. Рівні та етапи організаційних змін

5.3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень

5.4. Моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства

### 5.1. 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.

## **5.2. 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.

### **5.3. 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 організація 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.

#### **5.4. 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Вже сім років функціонує на ринку фірма «Kids», що займається продажем дитячої продукції. За ці роки фірма розрослась в масштабі: по-перше, зі штату в 10 осіб на початок створення фірми перетворилась на фірму зі штатом в 34 особи; по-друге збільшилась кількість представницьких магазинів і на теперішній час вона дорівнює трьом. Важливим є той факт, що всі рішення приймає директор фірми, покладаючись на свої знання та досвід, вважаючи, що лише він має право приймати такі рішення. Але директору дедалі важче керувати колективом що збільшився за останні роки на 24 людини і у зв'язку з цим потрібно вирішити ряд питань задля покращення ефективності роботи фірми.

*Запитання.*

1. Яку з основних функцій менеджменту потрібно використати керівництву фірми для побудови ефективної та вдалої системи управління?
2. Який тип структури притаманний фірмі «Kids»? Обґрунтуйте своє рішення.
3. На який тип структури управління ви порадите директору змінити вже існуючий і чому?

### **Завдання 2.**

Побудувати організаційні структури управління.

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства «Щедрий дар» Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві «Щедрий дар» передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавці – 3; економісти – 2; головні бухгалтери – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 91 чол.).

*Завдання.*

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

### **Завдання 3.**

У наведеному переліку підрозділів визначте, які з них повинні перебувати в підпорядкуванні:

- 1) у заступника директора з економічних питань;
- 2) у заступника директора з загальних питань;
- 3) у головного інженера.

Відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці та заробітної платні, фінансовий відділ,

відділ головного конструктора, відділ комплектації та кооперації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, друкарня, відділ головного механіка.

#### **Завдання 4.**

На малому підприємстві працюють: керівник, 2 менеджери, один з яких керує 7 працівниками, які працюють індивідуально, а другий – бригадир. Бригада складається з 6 працівників (включаючи бригадира).

Розробіть організаційно-управлінську структуру підприємства та визначте її вид.

#### *Тестові завдання*

*1. Творчий метод, процес і результат проектування організації, її процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – це:*

- а) побудова організаційної структури;
- б) організаційний дизайн;
- в) формування органіграми;
- г) депертаменталізація.

*2. Досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації –це:*

- а) принцип організаційного дизайну;
- б) ціль організаційного дизайну;
- в) завдання організаційного дизайну;
- г) функція організаційного дизайну.

*3. Автором теорії організаційного дизайну є:*

- а) І. Ансофф;
- б) К. Левін;
- в) Г. Міцберг;
- г) Й. Шумпетер.

*4. Кількість підлеглих, що підпорядковані одному працівнику, повинна бути обмеженою – це зміст принципу:*

- а) оптимальної норми керованості;
- б) зворотного зв'язку;
- в) єдності розпорядництва;
- г) первинності функцій і вторинності структури.

*5. Основний процес виробництва товарів та послуг в організації – це:*

- а) стратегічна вершина (апекс);
- б) структура;
- в) операційне ядро;
- г) бізнес-процес.

*6. Відповідно до методики організаційного дизайну Генрі Міцберга побудова ефективної організаційної структури і діагностика проблем організації здійснюється з допомогою:*

- а) 3 координаційних механізмів;
- б) 4 координаційних механізмів;

- в) 5 координаційних механізмів;
  - г) 6 координаційних механізмів.
7. *Зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній – це:*
- а) радикальні зміни;
  - б) помірні перетворення;
  - в) звичайні зміни;
  - г) перебудова організації.
8. *До адміністративних методів здійснення перетворень відносять:*
- а) модернізація устаткування;
  - б) демонстрація переваг;
  - в) примус;
  - г) організаційне регламентування.
9. *Сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів, - це:*
- а) маркетинговий потенціал організації;
  - б) виробничий потенціал організації;
  - в) організаційний потенціал організації;
  - г) інформаційний потенціал організації.
10. *Першим етапом розвитку конкурентного потенціалу організації є:*
- а) визначення та оцінка її конкурентного статусу;
  - б) формування конкурентного потенціалу;
  - в) конкурентний аналіз;
  - г) управління внутрішнім конкурентним потенціалом.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Світовий досвід розвитку організаційного дизайну».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Провести діагностику організаційної структури конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. В чому полягає сутність та відмінність понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
2. Розкрийте сутність основних п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.
3. Визначте та дайте характеристику важелів організаційного дизайну за Р. Саймонсом.

4. Розкрийте сутність основних етапів організаційних змін.
5. Визначте та опишіть причини, які спонукають до змін в організації.
6. Охарактеризуйте об'єкти організаційних перетворень.
7. Дайте коротку характеристику методів удосконалення бізнес-процесів організації.
8. Сформулюйте вимоги, яким повинні відповідати удосконалені бізнес-процеси в організації.
9. Визначте основні складові внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства.
10. Опишіть модель формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

### *Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. <i>Операційне ядро</i>	<b>а)</b> творчий метод, процес і результат проєктування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів)
2. <i>Потенціал підприємства</i>	<b>б)</b> сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення визначених цілей
3. <i>Конкурентний потенціал підприємства</i>	<b>в)</b> можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища
4. <i>Організаційний дизайн</i>	<b>г)</b> зміни зумовлені здійсненням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації
5. <i>Організаційний потенціал підприємства</i>	<b>д)</b> можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією
6. <i>Звичайні зміни</i>	<b>е)</b> сукупність усіх ресурсів та компетенцій, які дозволяють реалізувати підприємству його ринкові шанси
7. <i>Радикальні зміни організації</i>	<b>є)</b> істотна зміна організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру
8. <i>Перебудова організації</i>	<b>ж)</b> зміни, що пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній
9. <i>Зовнішній потенціал підприємства</i>	<b>з)</b> 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 забезпечує підприємству високий конкурентний статус

10. <i>Внутрішній потенціал підприємства</i>	<b>и)</b> 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
--	--

*Методичні рекомендації до проведення діагностики організаційної структури підприємства*

Послідовне проведення діагностики організаційної структури підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Оцінка організаційної структури управління (ОСУ) підприємством на основі групи показників.

1.1. Параметри будови ОСУ:

- рівень централізації менеджменту;
- кількість рівнів лінійного і функціонального управління;
- ступінь спеціалізації підрозділів;
- кількість структурних підрозділів на кожному рівні управління;
- співвідношення кількості різних структурних підрозділів ОСУ;
- сила взаємозв'язків між елементами ОСУ;
- порівняння кількості рівнів менеджменту і кількості підрозділів на нижньому рівні).

1.2. Параметри функціонування:

- трудомісткість управлінських завдань;
- ступінь однорідності завдань менеджменту;
- норма керованості;
- ступінь об'єктного спрямування;
- рівень цільової спрямованості;
- ступінь виконання завдань у кожному підрозділі.

1.3. Параметри розвитку:

- рівень адекватності;
- здатність до оновлення;
- надійність.

2. Визначення ефективності організаційної структури управління підприємством на основі наступних груп показників.

2.1. Показники, що характеризують ефективність системи через кінцеві результати діяльності підприємства та витрат на управління:

- збільшення прибутку,
- зниження собівартості,
- економія на капітальних вкладеннях,
- якість продукції,
- терміни впровадження нової техніки і т. п.

2.2. Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління:

- витрати на управлінський працю;
- продуктивність апарату управління;
- адаптивність;
- гнучкість;

- оперативність;
- надійність.

3. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень:

- рівень централізації функцій,
- прийняті норми керованості,
- збалансованість розподілу прав і відповідальності,
- рівень спеціалізації,
- рівень функціональної замкнутості підсистем.

## **Тема 6. Управлінські моделі**

6.1. Моделі організацій як об'єктів управління

6.2. Поведінкові та адміністративні моделі організації

6.3. Управлінські технології

### **6.1. 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.

## 6.2. 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.

### **6.3. 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 тощо.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1**

На нараді в мерії повинні були бути присутні два керівники проєктів з однієї організації, але через невідкладні справи один із них не зміг взяти в ній участі. Повернувшись із наради, його колега передав відсутньому всі отримані документи, але не повідомив про те, що там було прийняте рішення про зміни в програмі і термінах, які не встигли внести до протоколу. Відсутність інформації призвела до того, що група робітників цієї організації не встигла вчасно підготувати новий проєкт і не одержала фінансування.

Поясніть, чому могла виникнути така ситуація.

### **Завдання 2.**

Я запросив кількох людей із Саудівської Аравії. Зможеш організувати прийом?

- Усе буде в порядку, – самонадіяно сказала Елізабет. Гіршого провалу ще не було в її житті.

На перше Елізабет замовила кухарю закуску з крабів, на друге страву з свинини, подане до столу зі старанно відібраними нею марочними винами. Гості дивилися на їжу, але не доторкалися до неї. Що зробила не так Елізабет?

### **Завдання 3.**

Українська фірма, намагаючись просунути свою продукцію на голландський ринок як різдвяні подарунки, вирішила провести головну рекламну компанію протягом третього тижня грудня. Як ви гадаєте, який був наслідок?

### **Завдання 4.**

Зустріч відбулась у міській Раді. Японців провели в конференц-зал, в руках у кожного був подарунок для мера. Мер міста подякував японським бізнесменам і в свою чергу подарував їм декілька сувенірів, які були загорнуті в простий сірий папір, бо для японців це колір трауру. Про який колір йдеться в наведеному епізоді?

### **Завдання 5.**

Жанна Христодар тільки що одержала університетський ступінь спеціаліста з напрямку «Менеджмент» і відразу ж включилася в роботу компанії свого батька. Її батько Богдан Христодар був власником і президентом компанії «Бутіки Христодара». Компанія володіла мережею з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України. Компанію ще наприкінці перебудови заснував дід Жанни. Зв'язки і досвід діда, що довгий час працював у сфері радянської торгівлі, і останні 10 років діяльності її батька в галузі жіночого одягу, їх уміння купувати і продавати цей одяг перетворили компанію з одного магазину в центрі Києва в досить велику мережу магазинів. Управлінський стиль Богдана Христодара, по суті, був продовженням стилю його батька. Обидва одержали освіту при старій системі, один – торгіву, а інший – політехнічну.

Богдан знав, що і як він робить. Він пишався тим, що був здатний «тримати руку на пульсі» усіх деталей з закупки, реклами і управління магазинами. Кожен із менеджерів його магазинів, так само як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Богдан витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів і роботу з їх менеджерами.

Однак головною його турботою було те, як люди спілкуються і як вони вмотивовані до роботи. Він відзначав, що на засіданнях, які він проводив, усі його менеджери і фахівці слухають його дуже уважно. Однак слухаючи їх міркування, його спочатку турбувала думка: чи чують вони його чи просто уважно слухають. Як результат, ряд його вказівок точно не виконувалися магазинами. Він часто сам виправляв документацію і рекламні проспекти. У деяких магазинах працівники говорили про вступ до профспілки. Нерідко доводилося чути те, що йому зовсім не подобалося. Так, йому стало відомо, що багато працівників компанії, включаючи деяких менеджерів, знають, що намагається робити його компанія, і впевнені, що вони могли робити справу краще, якби мали шанс говорити безпосередньо з Богданом і його найближчим оточенням.

Сам Богдан відчував, що багато хто з його менеджерів, так само як і службовці магазинів, робили свою роботу без яких-небудь реальних зусиль до творчості, без винахідливості й ентузіазму. Його, крім того, цікавили, чому деякі його кращі працівники звільнялися і влаштовувалися на роботу до конкурентів. Коли дочка прийшла до нього, щоб зайняти посаду його спеціального помічника, він сказав: «Жанно, мене турбує стан компанії, очевидно, це проблема комунікації і мотивації. Я знаю, що ти вивчала менеджмент в університеті. Я чув, як ти говорила про проблеми бар'єрів і техніки комунікації. Ти називала імена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клеланда та інших, хто багато знає в галузі мотивації. Звичайно, я сумніваюся, що ці «психологи» знають досить багато про бізнес.

Водночас я знаю про мотивацію людей те, що головне – гроші, гарний начальник і гарні умови роботи. Можливо, ти знаєш щось ще, що допоможе мені? Я сподіваюся на це. За твоє навчання в університеті я заплатив чимало грошей. Мені це недешево обійшлося. Так що ти могла б мені запропонувати?».

Запитання до конкретної ситуації:

1 Як той бізнес, у якому знаходилася компанія, визначав політику в галузі комунікації?

2 Який управлінський стиль переважав у діда і батька Жанни і як він впливав на вирішення проблем міжособистої і організаційної комунікації в компанії?

3 Які форми комунікації з підлеглими переважно використовував Христодар-батько?

4 Де в Христодара-батька відбувався збій у комунікаційному процесі?

5 Які комунікаційні бар'єри мали місце в компанії? Які заходи ви запропонували б для їх усунення?

6 Які комунікаційні мережі використовувалися Христодаром-батьком у взаємодії з підлеглими?

7 Який комунікаційний стиль переважно використовував Христодар-батько у спілкуванні з підлеглими?

8 Які невербальні форми комунікації використовував Христодар-батько чи були

вони ефективними?

9 Як вирішення питань комунікації в даній ситуації пов'язані з рішенням проблем мотивації?

### **Завдання 6.**

Ви працюєте в консультаційній фірмі і Вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники.

У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (в т. ч. опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

*Запитання.*

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Поясніть.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

### *Тестові завдання*

1. *Основоположником моделі «механістичної конструкції організації» є:*

- а) А. Файоль;
- б) Г. Гантт;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М.-П. Фоллет.

2. *Згідно М. Вебера найефективнішою формою людської організації є:*

- а) раціональна бюрократія;
- б) демократія;
- в) децентралізація;
- г) анархія.

3. *Згідно еволюційного підходу модель управління, що розглядає організацію як колектив, сформований за принципом поділу праці – це ... управлінська модель:*

- а) перша;
- б) друга;
- в) третя;
- г) четверта.

4. *Модель управління, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає*

*вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію:*

- а) еволюційна;
- б) інституціональна;
- в) неокласична;
- г) підприємницька.

*5. Найважливішою відмінною ознакою системи управління індивідуальною працею робітників, за Ф. Тейлором є виражена її орієнтація на:*

- а) «робінзоналізацію» трудової поведінки виконавців;
- б) «колективізацію» трудової поведінки виконавців;
- в) «демократизацію» трудової поведінки виконавців;
- г) немає правильної відповіді.

*6. Згідно А. Файоля домінуючою силою в організації є:*

- а) службовці, які створюють «форму і переваги соціальної побудови»;
- б) керівники;
- в) спеціалісти;
- г) безпосередні виконавці.

*7. Набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації – це:*

- а) управлінська операція;
- б) управлінська процедура;
- в) управлінська технологія;
- г) управлінський процес.

*8. Технологія «управління у виняткових випадках»:*

а) заснована на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю;

б) реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу;

в) полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій;

г) 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.

*9. Технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників:*

- а) цільові;
- б) процесні;
- в) результатні;
- г) стратегічні.

*10. Цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління – це:*

- а) управління на базі активізації діяльності персоналу;
- б) «управління у виняткових випадках»;
- в) управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- г) управління за результатами.



## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Американські теоретики про моделі управління»
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати управлінські технології, що використовуються на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Цільові управлінські моделі

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Визначте особливості «моделі механістичної конструкції організації» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».
2. Розкрийте сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.
3. Дайте характеристику поведінкових та адміністративних моделей організації.
4. На яких базових припущеннях ґрунтується модель організаційної взаємодії А. Файоля?
5. Розкрийте сутність управлінських технологій та наведіть їх структуризації
6. У чому полягають відмінності ініціативно-цільової та програмно-цільової технології управління?
7. Розкрийте сутність та умови застосування регламентної технології управління.
8. У чому полягають особливості застосування технологій управління «на базі потреб і інтересів» та «активізації діяльності персоналу»?
9. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління за результатами.
10. У чому полягають переваги та недоліки цільових управлінських технологій?

### *Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Неокласична модель	<b>а)</b> модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів
2. Інституціональна модель	<b>б)</b> 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

3. Еволюційна модель	<b>в)</b> модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів
4. Технології цільового управління	<b>г)</b> технологія, заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця
5. Управлінські технології	<b>д)</b> технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників
6. Підприємницька модель	<b>е)</b> модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією
7. Регламентна технологія управління	<b>є)</b> цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління
8. Цільові управлінські технології	<b>ж)</b> один із видів управління, який 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
9. Ініціативно-цільова технологія управління	<b>з)</b> набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають: методи та засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи, закони і закономірності організації і управління; системи контролю
10. Управління за результатами	<b>и)</b> модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію

*Методичні рекомендації проведення аналізу управлінських технологій, що використовуються на підприємстві*

Послідовне проведення аналізу управлінських технологій, що використовуються на підприємстві, передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Аналіз процесу управління діяльністю підприємства в контексті визначення, яка технологія цільового управління використовується. Обґрунтування доцільності її застосування на досліджуваному підприємстві.

2. Аналіз процесу управління діяльністю підприємства в контексті визначення, яка технологія процесного управління використовується. Обґрунтування доцільності її застосування на досліджуваному підприємстві.

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

7.1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

7.2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань

7.3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління

### **7.1. 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; *мали 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. Головнє 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-галузево 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.

## **7.2. 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.

### **7.3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління**

Логіка деяких галузей виключно складна і потребує глибокого аналізу й інтуїції. Керівник, який домогся 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).



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1**

Опишіть переваги та недоліки різних видів підприємств та подайте їх у формі табл.

Таблиця

Порівняльна характеристика видів підприємств

Вид підприємства	Переваги	Недоліки

### **Завдання 2**

Valve Corporation (також відома як Valve Software або просто Valve) - американська компанія, що займається розробленням відеоігор і цифровою дистрибуцією, базується в м. Белв'ю, штат Вашингтон.

Компанія в 1996 році була заснована колишніми працівниками Microsoft - Майком Гарінгтоном і Гейбом Ньюелом. Valve найбільш відома завдяки таким «хітам» у сфері ігор, як HalfLife, Counter-Strike та Portal, цифровою дистрибуційною платформою Steam та ігровим графічним рушієм Source (вперше представлений у 2004 році).

На думку засновників компанії, ієрархія в технологічній індустрії недоречна і

марна, тут немає потреби у формальному менеджменті й кар'єрному рості. Показово, що один із перших працівників компанії в інтерв'ю газеті «The New York Times» сумнівався, що Гейб Ньюел є CEO, але відзначав, що технічно, він ним найімовірніше є. Тоді як у внутрішньому посібнику для новачків Valve (який компанія опублікувала в Інтернеті) написано, що Гейб Ньюел у найбільшому степені не є начальником. Публікація внутрішнього документа компанії викликала неабиякий ажіотаж, адже виявилось, що, крім масажних кабінетів і безкоштовного харчування, Valve має абсолютно унікальну корпоративну культуру, яка зазвичай не притаманна таким великим компаніям. У компанії працює 300 співробітників, але з-поміж них немає жодного менеджера чи керівника.

Анархічна структура компанії передбачає, що працівники самостійно вибирають, над яким проектом їм працювати і ніхто у Valve не має права їм вказувати, чим займатися. Вони створюють робочі групи, переманюючи один одного із проекту в проєкт. Лише група вирішує між собою, хто стане поточним лідером, хто стане тримати в голові всю інформацію про проєкт і координувати його. Valve стимулює часту зміну складу груп, щоб їх не поглинула бюрократія, і вони залишалися на стороні користувача. Цей підхід виявляється в тому, що столи всіх працівників мають коліщата, що спрощує постійні переміщення. Майкл Абраш, відомий керівник програмного забезпечення, програміст і технічний письменник, зокрема, зазначав, що в перші тижні колеги припускали, що йому варто придивитися до якоїсь сфери і він почав думати: що цінного він робить у компанії, чого наразі ніхто не робить. Далі він почав займатися створенням окулярів віртуальної реальності.

Така свобода дуже ускладнює пошук нових співробітників. Фактично вся компанія спрямована на пошук новобранців, потенційних працівників регулярно кличуть на співбесіди. Компанію приваблюють люди із багатих досвідом, «кращі решти в цій справі». Наприклад, у ній працював грецький економіст Яніс Варуфакіс, найнятий за те, що його блог про європейську фінансову кризу сподобався Гейбу; колишня артистка лялькового театру; творець спецефектів для фільму «Володар перснів» і «Кінг Конг». Тут цінують тих, хто здатен спростити або швидко вирішити проблему, а також зрозуміло пояснити, як він це зробив.

Така система може існувати тільки за повної незалежності компанії. Незалежність від видавців забезпечує сервіс Steam, який робить саму Valve видавцем. Компанія була заснована без інвесторів, і наприкінці 2014 р. усі активи були у співробітників компанії. Зі слів Ньюела, якщо справи підуть погано, компанія буде розпущена, а не продана.

Відсутність ієрархії створює проблеми співробітникам поза корпорацією: їм доводиться вигадувати собі посади, щоб їх сприймали серйозно. У одному з інтерв'ю Гейб Ньюел так пояснює, що спонукало його до створення корпоративної культури без менеджерів: «Я працював у Microsoft протягом 13-ти років і мені дуже багато доводилося спілкуватися з клієнтами. Компанії, які були нашими клієнтами, мали дуже різні організаційні структури і для мене стало очевидно, що саме це впливає на їхню результативність. Коли у 1996-му році ми створили Valve, то вирішили, що нашим основним завданням повинно стати створення речей, яких не існувало до цього. Менеджери можуть бути ефективними, якщо вам необхідно щось

структурувати чи ввести конкретні процедури, але нам було необхідне щось абсолютно протилежне. Наша сфера - це суміш технологій, дизайну та креативності. Жодна людина не зможе керувати нею ефективно. Ми виходимо з припущення, що люди знають, що вони роблять. Наша внутрішня термінологія передбачає «індивідуальний» та «груповий» внески. Робота учасника групи полягає в тому, щоб допомогти іншим людям бути більш продуктивними. Іноді для цього доводиться жертвувати своєю власною продуктивністю. Ця робота дещо більш стресова і передбачає більшу кількість «переривань». Наприклад, хтось каже: «Я хочу працювати над цією грою». Він намагається залучити інших людей в розробку і, по суті, робить внесок в групову роботу. Люди приєднуються, якщо їм подобається проєкт і якщо вони хочуть ним займатися.

Створити Valve Гейба надихнув один випадок. Коли він працював у Microsoft, компанія вирішила дослідити, яка операційна система насправді використовується на комп'ютерах.

Оскільки серед працівників, які працювали над створенням Microsoft Office, було побоювання, що люди купуватимуть комп'ютери з цим програмним забезпеченням і форматовуватимуть диск, щоб встановити MS-DOS замість Windows. Результати проведеного дослідження втішили: на той час принаймні 20 мільйонів людей у США користувалися саме Windows. Але найбільш шокуючим фактом стало те, що Windows виявилася другим найбільш використовуваним програмним забезпеченням у США. На першому місці була безкоштовна програма Doom, яку створив не технологічний гігант, а невеличка компанія, в якій працювало всього 12 осіб (тоді як у Microsoft було 500 тільки одних менеджерів з продажу). Для Гейба це було як удар блискавки. Тому в компанії Valve немає традиційного маркетингового відділу та відділу продажу. Кожен розробник повинен задумуватися про те, як об'єктивно оцінити задоволеність клієнтів.

На думку Гейба, щоб подібний підхід до управління був ефективним, необхідно, аби в компанії працювали «правильні» люди. З його слів, замість того, щоб шукати найдешевшу робочу силу, компанія робить протилежне - шукаємо найдорожчих людей. Наприклад, Джеремі Беннета, який працював у кіноіндустрії над трилогією Lord of the Rings і доклався до створення фільму King Kong. Він один із найкращих спеціалістів на планеті у своїй галузі. Якщо така людина, як Джеремі, працюватиме у Valve, який сенс створювати додаткові структури, на зразок PR-агенцій, між ним та клієнтами? Гейб визнає, що людям потрібен час, щоб адаптуватися до такої незвичної структури. Зазвичай це займає у них до шести місяців. Найбільше часу потрібно людям, які прийшли зі сфери кіно, де внутрішні структури найбільш спеціалізовані. Наприклад, ваші повноваження там можуть обмежуватися виключно анімацією звірячих ротів. Таким людям дійсно потрібно трішки більше часу, аби зрозуміти, що вони більше не мусять обмежуватися.

*Запитання:*

1. Які слабкі сторони може мати компанія Valve у зв'язку з відсутністю «офіційних» керівників? Які сильні сторони корпоративної культури є водночас і слабкостями?

2. У яких сферах бізнесу та за яких умов зовнішнього середовища може бути ефективною абсолютно неієрархічна компанія?

3. Чи мають бути особливі вимоги до працівників абсолютно неієрархічної компанії? Які?

4. Чи готові Ви були б працювати в такій компанії? Що могло б створювати для Вас складнощі?

### Завдання 3

Засновники товариства з обмеженою відповідальністю, предметом діяльності якого є здійснення медичної практики та реалізація медикаментів, 20 червня звернулись до відповідного органу місцевого самоврядування із заявою про держану реєстрацію товариства. Листом від 28 червня цього ж року реєстраційний орган повідомив заявників, що у державній реєстрації товариства відмовлено з таких мотивів:

а) відсутність ліцензії на здійснення медичної практики та продаж на території України медикаментів;

б) подані установчі документи суперечать чинному законодавству, оскільки заявлений статутний фонд товариства менше 5 млн. грн. Чи правомірна позиція реєстраційного органу в цій справі (по кожному пункту)? Якими нормативними актами засновники можуть захистити свої права?

### Завдання 4

Здійсніть порівняння мікро-, малих, середніх і великих суб'єктів підприємницької діяльності.

Характеристики оформити у вигляді таблиці. Для виконання завдання користуюсь даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>)

Таблиця

Порівняльна характеристика підприємств за розміром

Підприємства	Середня кількість працівників, осіб	Річний дохід, євро/грн	Частка серед суб'єктів господарювання в минулому календарному році
Мікропідприємства			
Малі підприємства			
Середні підприємства			
Великі підприємства			

### Завдання 5

Технолог хлібозаводу розробив оригінальну технологію виготовлення корму для худоби з відходів борошна, тіста хлібопекарського підприємства. З часом, він вирішив свою розробку реалізувати як підприємницьку ідею відділившись в окреме підприємства по виробництву кормів для худоби. Практична реалізація цієї ідеї потребує вибору конкретної форми організації бізнесу. Яку форму організації бізнесу доцільно вибрати в даному конкретному випадку? Які обставини можуть змусити технолога відмовитися від створення (реєстрації) індивідуального підприємства або приватної фірми?

### Завдання 6

Запропонувати організаційно-правову форму для видів підприємництва, що виготовляють наступні товари.

Таблиця

#### Об'єкти діяльності

Об'єкт діяльності	Організаційно-правова форма
комп'ютер	
мікрохвильова піч	
зброя	
лікарські матеріали	
хліб	
канцелярське приладдя	
меблі	
чай та кава	
освітні послуги	

### Завдання 7

Вкажіть вид підприємства за поданим в таблиці описом.

Таблиця

#### Опис підприємства

Вид підприємства	Опис
	створюється, реорганізується і ліквідується Міністерствами та іншими підвідомчими Кабінету Міністрів України, органами державної виконавчої влади
	засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць
	створюється одним засновником
	відкритість і доступність членства для тих, хто визнає статут підприємства та бажає брати в ньому участь
	звичайна особа може бути власником акцій підприємства капітал підприємства поділений на паї (частки)
	мінімальний розмір статутного капіталу встановлено законодавством

### Завдання 8.

Користуючись даними засобів масової інформації, Інтернету, дати характеристику конкурентного середовища ринку кондитерських виробів у Волинській області. Аналіз провести, дотримуючись таких етапів діагностичних процедур.

1. Профіль галузі, її загальна характеристика.
2. Характеристика лідерів (лідера) у даній галузі.
3. Характеристика якості продукції лідера та конкурентів.
4. Маркетингова стратегія підприємств-виробників кондитерських виробів.
5. Оцінка цінової політики конкурентів.

## 6. Перспективи розвитку галузі.

### *Тестові завдання*

1. Метою функціонування підприємства на ринку є:

- а) задоволення суспільних потреб у певних видах продукції та одержання прибутку;
- б) насичення ринку певним видом продукції у максимально можливих обсягах;
- в) отримання максимальної виручки;
- г) зменшення безробіття.

2. До головних класифікаційних ознак видів підприємств відносять:

- а) мета і характер діяльності;
- б) спосіб утворення та національна приналежність капіталу;
- в) форма власності та форма господарювання;
- г) всі відповіді правильні.

3. За метою та характером діяльності виділяють такі види підприємств:

- а) комерційні та некомерційні;
- б) приватні та державні;
- в) національні та іноземні;
- г) унітарні та корпоративні.

4. Залежно від форми власності в Україні виділяють такі види підприємств:

- а) приватні та державні;
- б) приватні, колективні, комунальні, державні, підприємства, засновані на змішаній власності;
- в) приватні, державні, кооперативні, комунальні;
- г) приватні, акціонерні, державні, спільні.

5. Аналіз, який дозволяє виявляти тенденції розвитку управління як цілісної системи:

- а) параметричний;
- б) структурно-функціональний;
- в) функціональний;
- г) системний.

6. Орган, що представляє інтереси акціонерів у перервах між проведенням загальних зборів:

- а) спостережна рада;
- б) виконавчий орган;
- в) ревізійна комісія;
- г) рада директорів.

7. Недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні – це:

- а) бізнес-інкубатор;
- б) технополіс;
- в) бізнес-центр;
- г) технологічний парк;

8. Укажіть, в яких межах відповідають учасники товариства з обмеженою відповідальністю за зобов'язаннями товариства:

- а) у межах належних їм акцій;
- б) у межах належних їм внесків;
- в) у межах належних їм внесків, а за потребою і власним майном;
- г) усім належним їм майном.

9. До великих підприємств в Україні відносять такі:

- а) у яких чисельність працюючих більше 250 осіб, валовий дохід від реалізації продукції перевищує 100 млн грн за рік;
- б) у яких чисельність працюючих більше 500 осіб, валовий дохід від реалізації продукції перевищує 10 млн грн за рік;
- в) у яких чисельність працюючих більше 100 осіб;
- г) у яких валовий дохід від реалізації продукції перевищує 10 млн грн за рік.

10. Тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети – це:

- а) консорціум;
- б) концерн;
- в) холдингова компанія;
- г) асоціація.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до обговорення на практичному занятті особливостей функціонування різних організаційно-правових форм підприємств.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Підготувати загальну характеристику будь-якого підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем), а також проаналізувати специфіку галузі його функціонування.

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Принципи й механізми реалізації підприємницької діяльності

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Дайте характеристику сімейним підприємствам.
2. Назвіть підприємства, які засновані на колективній власності.
3. Які підприємства в Україні відносяться до державних?
4. Охарактеризуйте форми об'єднань підприємств в Україні.
5. Дайте характеристику новим формам підприємництва в Україні.
6. Проаналізуйте систему управління акціонерним товариством.
7. Визначте чим повне товариство відрізняється від товариства з додатковою відповідальністю.
8. Які функції закріплено за ревізійною комісією акціонерного товариства?

9. Що є головним в дослідженні логіки галузі?

10. У чому полягає сутність системного підходу до дослідження розвитку галузі?

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Індивідуальні підприємства	<b>а)</b> договірне об'єднання, створене на основі поєднання різноманітних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників
2. Корпорація	<b>б)</b> статутне об'єднання різних підприємств на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств
3. Асоціація	<b>в)</b> 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
4. Консорціум	<b>г)</b> недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні
5. Товариство з обмеженою відповідальністю	<b>д)</b> 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
6. Промислово-фінансова група	<b>е)</b> тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети
7. Бізнес-центр	<b>є)</b> 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 продукції
8. Технополіс	<b>з)</b> договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності
9. Технологічний парк	<b>ж)</b> суб'єкт господарювання, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначають установчі документи і кожний учасник товариства несе відповідальність у межах свого вкладу
10. Концерн	<b>и)</b> підприємства, що засновані на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці;

*Методичні рекомендації до проведення аналізу та специфіки галузі його функціонування*

Послідовне проведення аналізу та специфіки галузі його функціонування передбачає дотримання наступного плану:

- назва підприємства;
- організаційна правова-форма діяльності підприємства;
- цілі діяльності підприємства;
- об'єкти діяльності підприємства;
- ресурси, які використовує в своїй діяльності підприємство;
- характеристика стейкхолдерів (зацікавлених осіб) підприємства;
- всебічна характеристика ринку;
- аналіз стратегічної позиції підприємства;
- аналіз конкуренції;
- позиційний аналіз.

## **Тема 8. Керівництво в організації**

- 8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
- 8.2. Керівництво спільною діяльністю
- 8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
- 8.4. Людина як об'єкт управлінського службового контролю
- 8.5. Управління дисципліною

### **8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації**

*Менеджер* – це особа, яка наділена повноваженнями й володіє відповідальністю в сфері прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності організації.

Специфікою праці менеджера є кінцевий результат його діяльності – ухвалене 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 сформулювати модель сучасного менеджера, яка враховує складність та здатність ефективно виконувати завдання щодо керівництва в організації.

## **8.2. Керівництво спільною діяльністю**

*Спільна діяльність* – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації.

У менеджменті вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то у цьому винен керівник (лідер), оскільки він не підготував людей до неї. В цьому контексті важливо розуміти роль лідера у команді.

*Лідерство* – це процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку.

Ефективність лідера досягається завдяки управлінню: увагою; довірою;

значенням; собою.

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 ефективно 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).
- одностійкість (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 індивідумів та вміло керувати конфліктами, що можуть виникати.

### **8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності**

Обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його розпорядча діяльність, яка реалізується через розпорядчий вплив. *Основним завданням розпорядчої діяльності* є координація дій підлеглих, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

*Розпорядчий вплив* – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

*Принципи розпорядчої діяльності менеджера:*

- дотримання субординації;
- визначення пріоритетів;
- конкретність та несуперечливість завдань;
- переконання у розумінні розпорядження;
- уникнення персоніфікації та об'єктивність доручень;
- точність формулювання завдань;
- визначення форми відповіді на розпорядження;
- визначення критеріїв оцінювання;
- відповідність завдань можливостям виконавців.

За ступенем категоричності розпорядження поділяються на:

- *демократичні* (прохання, рекомендація, порада);
- *директивні* (наказ, розпорядження, вказівка, доручення).

*Наказ* – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним.

*Розпорядження* – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань. Текст розпорядження має констатуючу і розпорядчу частини. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладають обов'язки з контролю за їх виконанням. Розпорядження, як правило, мають обмежений строк дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

На відміну від наказів, *доручення* регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді й термінів виконання.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання.

При передачі рішень на виконання своїх вимог до підлеглих менеджер повинен забезпечити, щоб інформація була краще сприйнята, зрозуміла та засвоєна працівником.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку.

Обов'язковою компонентою розпорядчої діяльності менеджера є його комуникативна компетентність.

*Комуникативна 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. «Вихідна» інформація надходить лише за ініціативи підлеглих. Керівник не схильний витрачати багато часу на її аналіз та урахування при прийнятті рішень.

*Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності* менеджера в організації може здійснюватися за такими напрямками:

- оптимізація інформаційних потоків;
- ефективна взаємодія керівника і підлеглого;
- ефективна оптимізація зворотного зв'язку;
- ефективне використання інтелектуального потенціалу;
- використання сучасних інформаційних технологій.

#### **8.4. 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.

## **8.5. 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 нераціональне 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Новий низовий керівник зайняв свою посаду після отриманого від директора з персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких «встановив порядок» і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організовано по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

*Запитання:*

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?
2. Керівник бере на себе багато ролей. Перерахуйте їх.
3. Чи існує імовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними?

## **Завдання 2.**

Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх підлеглих, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово «треба» діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами – «м'яко стеле», за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він передає прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і водночас не прагнуть зачіпати.

2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її «душа»! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків – «один за всіх та всі за одного». Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3. Юрій Юрійович працює керівником відділу не дуже довго. Його призначили на цю посаду півроку тому, коли пройшло скорочення штатів на сусідньому державному підприємстві. Через рік він піде на пенсію. Він дуже хвилюється через можливі помилки у роботі і не дозволяє своїм підлеглим приймати самостійні та неординарні рішення. Юрій Юрійович завжди посилається на правила, положення

та інструкції, навіть коли вони вже застаріли. Він не любить спілкуватися з підлеглими, тримає значну дистанцію при розмовах. Юрій Юрійович будь-що старається уникнути конфліктів між співпрацівниками. Слід визначити, що підприємство має добре налагоджені технології та висококваліфікованих фахівців. Відділ план виконує, можливо тому, що діє за добре налагодженими схемами. Але спільної команди у відділі немає, кожен тільки виконує свої обов'язки і не думає про майбутнє.

### Завдання 3.

Джо був відомий в компанії як твердий сухар, людина системи Проте він був і гарним керівником, виконував роботу сам, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Президент компанії вирішив послати Джо на тижневу програму «розробка ефективного стилю лідерства». Дарбар вважав, що це допоможе Джо покращити свій стиль праці. Під час цієї програми Джо познайомився з різноманітними концепціями – від чотирьох систем Р. Лайкерта до сітки Блейка-Мутона, від трьох теорій Рецінга до моделі Фідлера. Коли все скінчилося, Джо повернувся до роботи й почав застосовувати більшість з того, чого навчився. «Якщо менеджер, зорієнтований на робітників, є ефективнішим, ніж той, який зорієнтований на роботу, то може й мені слід змінити стиль праці», – казав він собі.

Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов'язки та дізнатися про їх думку з цього питання. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися в справи, запровадивши систему вільного контролю з огляду на те, що працівники добре виконують свої обов'язки.

Наступні три місяці справи йшли добре. По-перше, працівники були вражені зміною стиля боса. Проте, коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв'язки між робітниками і Джо. Останньому подобалися нові методи. Але з наближенням кінця року стара звичка втручатися в усі справи дала свої ознаки. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, яке закликала всіх начальників підвищити випуск продукції. Пізніше Президент викликав до себе Джо і також дав вказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Напруга зростала. Довелося використовувати понад нормований час, а потім ще й суботні та недільні зміни. Джо побачив, що він працює 6 днів на тиждень по 24 години. Зі зростанням напруги Джо все частіше сам приймав рішення, без консультацій з персоналом. Давав завдання на власний розсуд та витрачав більше часу, контролюючи роботу. Десять у середині жовтня він знову був тим самим твердим «сухарем», менеджером системи 1. Це тривало до початку року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Джо зібрав підлеглих: «Слухайте, хлопці, пан Президент щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Зараз ми повертаємось до звичайного розкладу, а тому давайте обговоримо, як ми працюватимемо в наступні три місяці. Я покажу вам, що ми маємо зробити, може у когось з вас є якісь ідеї щодо цього». У цей момент один із працівників встав і звернувся до боса: «Джо, до того, як ми почнемо це, дозвольте мені лише одне запитання: чому ти не запитав нас, коли планував працю під час цієї великої гонки?». «Не знаю, гадаю, я був настільки

зайнятий, що не мав часу замислитися. Ви ж знаєте, як це буває, коли на тебе весь час тиснуть. Знаєте, друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюсь до старих звичок, скажіть мені».

*Питання.*

1. До якої системи можна віднести новий стиль Джо ?
2. Чому спочатку працівники не вірили в зміну стилю Джо?
3. Запропонуйте кілька методів, що допоможуть менеджерам не повертатися до старих методів.

#### **Завдання 4.**

*Підлеглий:* Послухайте! Нове завдання не відноситься до моїх службових обов'язків. Це вже занадто!

*Керівник:* Чому Ви завжди скаржитися?

*Підлеглий:* Це несправедливо! Мені завжди дають якісь особливі та складні завдання.

*Керівник:* Всім і так відомо, що Ви завжди перевантажені. Годі базікати. Ідіть і працюйте!

*Питання.*

1. Які бар'єри виникли у спілкуванні співробітників?
2. Чи можна змінити ситуацію?
3. Спробуйте зіграти ці ролі, використовуючи засоби подолання конфліктів.

#### **Завдання 5.**

Співробітниця звертається до керівника установи з проханням дозволити їй змістити початок робочого дня на півгодини пізніше, мотивуючи необхідністю супроводити дитину до першого класу школи. Керівник відмовляє. Спробуйте запропонувати підходи до розв'язання ситуації, якщо враховувати позиції сторін.

*Керівник:*

1. Не хоче звільнення співробітниці, оскільки вона його влаштовує: кваліфікований фахівець, ввічлива, доброзичлива людина, виконує роботу, яку важко доручити комусь іншому. Часто погоджується виконувати роботу у вихідні та святкові дні.
2. Нагнітає атмосферу під час розмови, вказуючи на допущені нею помилки.
3. Побоюється, що приклад співробітниці може стати небажаним прикладом;
4. Робить наголос на те, що існують правила внутрішнього розпорядку.

*Співробітниця:*

1. Погоджується закінчувати роботу на півгодини пізніше.
2. Має причину, яку не хоче обговорювати з керівником: вона має хронічне захворювання, яке потребує одержання тривалої лікарської допомоги саме зранку. Вона не хоче, щоб це знав навіть чоловік.
3. Знає, що на посаду, яку вона обіймає, важко знайти людину, оскільки робота потребує великого досвіду.

#### **Завдання 6.**

Проаналізуйте управлінські ситуації. Визначте доцільність управлінських

рішень. У випадку недоцільності, визначте, якому з принципів менеджменту суперечить кожна з наведених ситуацій.

а) ТОВ «Ліра» здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі. На сьогодні підприємство має три торговельних точки в різних містах Житомирської області. На підприємстві побудована лінійно–функціональна структура, проте новий директор намагається контролювати усі рішення, в т.ч. рішення щодо закупівлі товарів окремими торговельними точками, рішення щодо можливості надання знижок тощо.

б) ТОВ «Альфа-Принт» є поліграфічним підприємством, що здійснює широкоформатний друк. Підприємство характеризується високим рівнем якості продукції, однак функціонує в умовах високого рівня конкуренції на ринку. Великий клієнт, частка наданих послуг якому потенційно здатна скласти близько 10 % від загального обороту ТОВ «Альфа-Принт», вимагає знижку у 20 %. У випадку надання знижки, ТОВ «Альфа-Принт» отримає збиток від такої господарської операції, проте здобуде великого клієнта та отримає гарну ділову репутацію.

в) Економіст І. І. Петренко працює у відділі заробітної плати. У своїй поточній діяльності І.І. Петренко підпорядковується головному економісту, проте іноді отримує завдання від генерального директора підприємства, які можуть суперечити вказівкам безпосереднього керівника. Яких вказівок повинен дотримуватися І.І. Петренко?

### **Завдання 7.**

Згадайте основні рівні менеджменту на підприємстві. Визначте, до повноважень якого рівня менеджменту належать наступні управлінські ситуації.

1. Підприємство вирішило придбати частку у статутному капіталі конкурента.
2. На виробництві запаси сировини знаходяться на критичному рівні.
3. Працівник бухгалтерії запізнився на роботу.
4. Підприємство планує впроваджувати новий вид продукції.
5. Один з постійних клієнтів просить надати йому знижку при купівлі продукції підприємства.
6. Виникла необхідність узгодження посадових інструкцій працівників відділу заробітної плати в структурі планово-економічного відділу.

### *Тестові завдання*

*1. До напрямків професійного розвитку менеджерів відносять:*

- а) формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні;
- б) розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано;
- в) усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню;
- г) усі відповіді правильні.

*2. Планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації – це:*

- а) лідерство;

- б) планування;
- в) керівництво;
- г) координація.

3. До основних завдань менеджера можна віднести:

- а) визначення перспективних і поточних цілей і завдань;
- б) встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- в) проведення зборів і нарад;
- г) усі відповіді правильні.

4. Менеджери вищого рівня управління:

- а) координують роботу менеджерів низового рівня;
- б) організовують роботу робітників, які їм безпосередньо підпорядковуються;
- в) визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі і завдання;
- г) приймають рішення відповідно до змісту завдань внутрішнього середовища організації.

5. За теорією Уоррена Бенніса ефективність лідера досягається за рахунок управління:

- а) увагою;
- б) довірою;
- в) собою;
- г) усі відповіді правильні.

6. Виконавча дисципліна передбачає:

- а) дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;
- б) виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління;
- в) чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;
- г) обов'язкове додержання учасниками трудового процесу встановленого розпорядку.

7. Управління дисципліною здійснюється за допомогою:

- а) соціальних методів;
- б) організаційних методів;
- в) статистичних методів;
- г) інтегральних методів.

8. Вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни – це:

- а) догана;
- б) попередження;
- в) штраф;
- г) звільнення.

9. Система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки,

яку вони демонструють – це:

- а) управління на базі активізації діяльності персоналу;
- б) управління виконанням службових обов'язків;
- в) управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- г) управління за результатами.

10. Валідність – це:

- а) оцінка всіх співробітників у відповідності з періодичністю та умовами;
- б) встановлення взаємозв'язку оціночних результатів з фактичними результатами праці;
- в) широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до усіх зацікавлених осіб;
- г) відкрита оцінка результатів діяльності.



## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на теми: «Раціональний розподіл функцій в апараті управління», «Загальні проблеми службового контролю. Регламентация»
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику
6. Провести аналіз особливостей керівництва конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Техніка і форми передачі розпоряджень.
2. Вибір ефективної декомпозиції робіт.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Опишіть функції, які повинен виконувати менеджер для реалізації управлінського впливу.
2. Наведіть та опишіть вимоги, які висуваються до менеджерів будь-якого рівня.
3. У чому полягають переваги і недоліки роботи в команді? Дайте характеристику різних типів команд.
4. Опишіть підходи, які використовуються для формування команд.
5. Визначте та опишіть методи і форми розпорядчої діяльності.
6. Визначте сутність комунікативної компетентності та опишіть комунікативні типи керівників за їхньою моделлю спілкування з підлеглими.
7. Дайте характеристику принципів та критеріїв оцінювання персоналу.
8. Визначте сутність, завдання та принципи управління дисципліною в організації.
9. Опишіть методи, за допомогою яких здійснюється управління дисципліною

в організації.

10. Визначте та дайте характеристику основних дисциплінарних стягнень та заохочень.

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Керівництво в організації	<b>а)</b> процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку
2. Команди підвищеної ефективності	<b>б)</b> команди, які дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися задля того, щоб підвищити якість, знизити витрати або підвищити якість обслуговування та ін
3. Лідерство	<b>в)</b> пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень
4. Управління виконанням службових обов'язків	<b>г)</b> планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації
5. Розпорядчий вплив	<b>д)</b> система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють
6. Оцінювання персоналу	<b>е)</b> групи людей, які проєктують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам
7. Методи менеджера	<b>є)</b> способи і засоби впливу на керуючу систему для досягнення поставлених цілей
8. Робочі команди	<b>ж)</b> процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
9. Попередження	<b>з)</b> вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни
10. Догана	<b>и)</b> вид дисциплінарного стягнення, що застосовується до працівників і полягає у власному усному чи письмовому засудженні неправомірної поведінки винного

*Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей керівництва конкретного підприємства*

Послідовне проведення аналізу особливостей керівництва конкретного підприємства необхідність дотримання наступного плану:

- аналіз завдань менеджерів на вищому, середньому та низовому рівні управління;
- аналіз комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності;
- аналіз особливостей управління дисципліною.

## **Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій**

### 9.1. Управлінська інформація

#### 9.2. Технологія інформаційної діяльності

#### 9.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством

#### 9.4. Інформаційний менеджмент організацій

### **9.1. 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.

### **9.2. 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 позамашиної, 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.

### **9.3. 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.

#### **9.4. 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).



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Вказати, якого виду потрібна інформація згідно з відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати. Відповідь обґрунтувати.

**А.** Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

**Б.** Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

**В.** Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва ПАТ автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

**Г.** Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

### **Завдання 2.**

Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: «Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підшва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і ми вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення та вжити відповідних заходів».

*Запитання для аналізу:*

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?
2. Визначте носія цієї інформації.
3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?

4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та документація використовуватиметься у цьому випадку?

5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

### **Завдання 3.**

На фірмі «\*\*\*» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сурженко, котрий оперував професійними термінами.

*Сформулюйте висновок, відповідаючи на наступні питання.*

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над А. Сурженком.
5. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

### **Завдання 4.**

Ваш товариш і начальник володіє багатьма позитивними якостями та вміннями. У нього ясний розум, він логічно мислить, добрий організатор, вміє планувати свої дії, добре розуміє технічні аспекти своєї роботи. Не дивлячись на те, його співробітники іноді не розуміють, як поступати, тому що він їм не завжди зрозуміло доносить свою думку, унаслідок стаються помилки, а службовці відчувають невдоволення та розчарування. Яким чином Ви би допомогли йому здійснювати комунікацію більш ефективно?

### **Завдання 5.**

Уявіть, що вам доручили підготувати пропозиції по використанню Інтернету для компанії, яка займається виробництвом модного і недорогого одягу для підлітків. Продукція нині реалізується через один фірмовий магазин у Львові, декілька столичних універмагів і мережі регіональних дистриб'юторів. Стратегічним завданням компанії є збільшення частки ринку і позиціонування компанії як першої 23 для підлітка, який хоче стильно і недорого одягатися. Оформіть свої пропозиції у вигляді тез для керівництва компанії.

### **Завдання 6.**

На фірмі «Агробуд» відбулась конференція за участю менеджерів відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер І. Симонов використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний

менеджер А. Пономаренко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. Менеджер А. Пономаренко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер І. Симонов, котрий оперував професійними термінами.

У процесі обговорення ситуації в малій групі, дайте відповідь на наступні запитання.

1. Якими каналами інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера А. Пономаренко над І. Симоновим.
5. Які перешкоди заважали сприйняттю інформації в кожному з випадків?

#### *Тестові завдання*

*1. Інформаційно-управлінські технології, які економлять витрати, матеріали й фінансові ресурси, але не впливають суттєво на зміну стану й рівня функціонування підприємства:*

- а) зберігаючі;
- б) раціоналізуючі;
- в) творчі;
- г) професійні.

*2. Джерела, які об'єктивно породжують інформацію:*

- а) норми законодавчих та інших актів;
- б) обов'язкові вказівки органів влади;
- в) проблемні та конфліктні ситуації;
- г) усі відповіді правильні.

*3. До критеріїв ефективності організації інформаційного менеджменту відносять:*

- а) насиченість комп'ютерами;
- б) інтеграцію інформаційних технологій;
- в) мережі загальнодоступних інформаційних банків;
- г) усі відповіді правильні.

*4. Метод отримання інформації, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми:*

- а) структурно-морфологічний метод;
- б) метод публікаційної активності;
- в) метод нагромадження первинної інформації;
- г) метод термінологічного та лексичного аналізу.

*5. Однією з вимог організації до інформаційної системи є:*

- а) безперервність;
- б) точність;
- в) гнучкість;
- г) дискретність.

*6. Розрізняють \_\_\_ заінтересованих груп, від яких залежить прийняття рішень у*

*сфері IT:*

- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 8.

*7. Система управлінської інформації охоплює:*

- а) підсистему внутрішньої звітності;
- б) підсистему зовнішньої поточної інформації про зовнішнє середовище;
- в) підсистему даних аналізу інформації;
- г) усі відповіді правильні.

*8. Способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією – це:*

- а) інформаційні технології;
- б) комунікаційні технології;
- в) ділові технології;
- г) цільові технології.

*9. Стратегічне планування інформаційної діяльності – це:*

- а) завдання інформаційного менеджменту;
- б) ціль інформаційного менеджменту;
- в) принцип інформаційного менеджменту;
- г) закономірність інформаційного менеджменту.

*10. Творчі інформаційно-управлінські технології:*

- а) відповідають за використання інформації;
- б) «виробляють» нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління;
- в) передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за її суть інформації;
- г) усі відповіді правильні.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення обговорення переваг та недоліків різних джерел інформації на підприємстві.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати структуру інформаційних потоків конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

*Питання для самостійного опрацювання*

1. Інформаційні проблеми сучасних підприємств

*Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Назвіть джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію.
2. З яких підсистем складається система управлінської інформації на підприємстві?
3. Дайте характеристику аналітичним методам отримання інформації.
4. Назвіть основні вимоги до організації інформаційної системи організації.
5. На яких компонентах ґрунтується використання інформаційних технологій?
6. Чим зберігаючі інформаційно-управлінські технології відрізняються від раціоналізуючих?
7. Охарактеризуйте основні принципи систематизації інформаційних потоків.
8. Назвіть основні проблеми впровадження інформаційних технологій у практику діяльності вітчизняних підприємств.
9. Дайте визначення інформаційному менеджменту підприємства.
10. Назвіть умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту.

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Творчі інформаційно-управлінських технології	<b>а)</b> комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації
2. Інформаційне забезпечення організації	<b>б)</b> метод отримання інформації, який дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику
3. Інформаційні технології в організації	<b>в)</b> частина соціальної інформації, яка виділена з загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій
4. Зберігаючі інформаційно-управлінських технології	<b>г)</b> сукупність методів та засобів побудови та обслуговування фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо- та відеоінформації
5. Інформаційний менеджмент	<b>д)</b> інформаційно-управлінські технології, які «виробляють» нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління
6. Управлінська інформація	<b>е)</b> інформаційно-управлінські технології, які відповідають за використання інформації
7. Структурно-морфологічний метод	<b>є)</b> метод отримання інформації, який дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації
8. Метод публікаційної активності	<b>ж)</b> способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією

9.Рационалізуючі інформаційно-управлінських технологій	з) інформаційно-управлінські технології, які передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом
10. Метод термінологічного і лексичного аналізу	и) метод отримання інформації, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;

*Методичні рекомендації до проведення аналізу структуру інформаційних потоків конкретного підприємства*

Послідовне проведення аналізу структуру інформаційних потоків конкретного підприємства передбачає дотримання наступної послідовності етапів.

1. Дослідити структуру і зміст інформаційних потоків, які надходять до підприємства і циркулюють всередині його (наприкладі факультету, університету, бібліотеки тощо).
2. Побудувати схему інформаційних потоків в середині підприємства.
3. Описати характеристики інформаційних потоків (приклад у табл.).

Таблиця

Характеристика інформаційних потоків на підприємстві

Назва інформаційного потоку	Джерело виникнення	Напрямок	Періодичність	Структура	Вид носія

### **Тема 10. Стратегічний менеджмент організації**

10.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації

10.2. Об'єкти стратегічного управління

10.3. Стратегії організації

#### **10.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації**

Світовий досвід бізнесу показує, що стратегічний підхід до управління організацією надає великі можливості ефективного розвитку в складних і мінливих умовах сучасного ринку.

*Стратегічний менеджмент* – процес прийняття і реалізації стратегічних рішень шляхом співставлення власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.

Ключове поняття стратегічного менеджменту – «стратегія» (генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів й ресурсів організації для досягнення її цілей).

*Об'єкт стратегічного менеджменту* – зовнішнє середовище, відстежування

змін, пристосування

Стратегічний менеджмент пропонує базувати вектор планування не з минулого в майбутнє, а із майбутнього в теперішнє.

*Відмінними рисами* стратегічного менеджменту є наступні:

- концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- розгляд працівників як основи організації, джерело благополуччя;
- ефективність сил виражається в тому, наскільки вчасно й точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюватись залежно від зміни оточення.

*Переваги* стратегічного підходу до управління:

- по-перше, організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього;
- по-друге, організація має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них;
- по-третє, організація може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень;
- по-четверте, організація стає більш керованою, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

На жаль, стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має певні *обмеження*:

- стратегічне управління не дає змоги точно та детально передбачити майбутнє;
- стратегічне управління не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності; воно не дає рекомендацій, що та як робити, виконуючи певні завдання в різних ситуаціях; кожен менеджер розуміє та реалізує стратегічне управління по-своєму;
- процес стратегічного управління потребує величезних зусиль, чималих витрат часу та ресурсів;
- різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору;
- за стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню, а не його реалізації та проведенню змін, що призводить до спротиву персоналу та відбувається зі значними складнощами.

*Процес* стратегічного менеджменту охоплює декілька етапів.

### *1. Визначення стратегічного бачення та місії організації*

Для ефективної розробки стратегії організація насамперед повинна мати ясну концепцію свого бізнесу – *бачення*. Менеджеру необхідно ясно бачити характер діяльності організації на сьогоднішній день і у майбутньому, а також продумати довгострокову концепцію її розвитку на 5-10 років.

*Стратегічне бачення* – найбільш загальний орієнтир в діяльності організації, що дозволяє сформулювати гіпотетичну (ідеальну) форму її майбутнього існування і стану, який може бути досягнуто за найсприятливіших обставин. Стратегічне бачення дозволяє зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку

організації.

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить своє віддзеркалення в місії, яка є основоположною програмною заявою, що визначає призначення організації, найважливіші принципи її функціонування і розвитку.

*Місія* – це короткий вислів, який складається з кількох простих, зрозумілих речень, які легко запам'ятати. У цьому розумінні вона близька до реклами, але її роль і значення для подальшого розвитку організації виходять за межі рекламного звернення.

#### *2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації*

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Одним із загальноновизнаних методів аналізу поточної ситуації підприємства є SWOT-аналіз.

#### *3. Визначення цілей діяльності організації*

*Ціль* – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

#### *4. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії*

Після того як визначена місія і цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії.

Процес вибору стратегії включає такі основні кроки:

- визначення поточної стратегії;
- аналіз портфеля продукції;
- вибір стратегії організації й оцінка обраної стратегії.

*5. Реалізація стратегії.* Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення призводить організацію до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли організації не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що або невірно був проведений аналіз і зроблені хибні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не виконується і тому, що керівництво не може належно включати наявний в організації потенціал для реалізації стратегії.

*6. Оцінка результатів діяльності, аналіз змін, корекція стратегії* є необхідними елементами процесу стратегічного управління.

### **10.2. Об'єкти стратегічного управління**

Стратегічне управління як система є ефективним тільки тоді, коли застосовується на всіх рівнях управління організацією.

Система стратегічного управління охоплює три рівні:

- корпоративний (рівень організації);
- діловий (сфери бізнесу);
- функціональний.

Виходячи з цього, можна виокремити три групи основних об'єктів

стратегічного управління: організація загалом, стратегічні господарські підрозділи (СГП), функціональні сфери організації.

*Організація як об'єкт стратегічного аналізу* – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати декілька стратегічних господарських підрозділів.

*Стратегічний господарський підрозділ (СГП)* – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

*Функціональна сфера організації* – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення. *Стратегічні рішення* – управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій.

У стратегічному менеджменті, крім економічних і технологічних змінних, враховуються психологічні, соціальні та політичні фактори.

Система стратегічного управління об'єднує підсистеми стратегічного аналізу та вибору (планування) стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами в реальному масштабі.

### **10.3. Стратегії організації**

*Кожна організація, яка веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною), яка може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів.*

Система класифікації стратегій організацій включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

1. За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням організації.

*Корпоративна стратегія* – це стратегія найвищого рівня для організації і сфер її діяльності загалом. Вона характерна для диверсифікованих організацій, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; визначати інвестиційні пріоритети й спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

*Ділова стратегія* – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих організацій або стратегія другого рівня для диверсифікованих організацій (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності організації (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

*Операційна стратегія* є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами організації цілей.

2. За *функціональним критерієм* виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну тощо.

3. За *стадіями життєвого циклу бізнесу* можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих організацій, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: стратегія інтенсивного (органічного) зростання; стратегія інтеграційного зростання; стратегія диверсифікації.

*Стратегія утримання* – це стратегія організацій, бізнес яких досягнув зрілості. Вони намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.

4. За *конкурентною позицією на ринку* розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника, аутсайдера у галузі.

#### *Стратегії лідерів галузевого ринку*

*Стратегію постійного наступу* застосовують організатори-лідери в перспективних галузях, що зростають. Вона базується на принципі, згідно з яким найкращий захист від конкурентів – це наступ на них.

*Стратегію оборони й укріплення* застосовують організатори-лідери в галузі, яка вже не має достатнього потенціалу зростання.

*Стратегію тиску на конкурентів* застосовують організатори-лідери щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників.

*Стратегію планового скорочення та диверсифікації* застосовують тоді, коли організація-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку.

*Стратегії організацій – переслідувачів лідерів* – агресивні; вони ґрунтуються на принципі концентрації сили проти слабкості.

*Стратегія фронтального наступу* – це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента.

*Флангова стратегія* полягає в активізації дій організацій-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші.

*Стратегія обхідного маневру* полягає в диверсифікації виробництва та ринків організацій.

*Послідовник* – це організація, яка займає слабшу порівняно з лідером позицію на

ринку, одержує стабільний прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами.

*Стратегії послідовників* – неагресивні, базуються на використанні та демонстрації конкурентних переваг середніх організацій над гігантами-лідерами.

*Стратегія імітації продукту лідера* полягає в тому, що організації-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів.

*Стратегія вакантної ніші* – це варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі організації.

*Стратегія спеціаліста* полягає в тому, що організація-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент.

*Стратегія «в нас краще, ніж у них»* орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг.

*Стратегія «слухняного послідовника»* полягає в тому, що послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера.

*Стратегія «зростання внаслідок злиття».*

*Стратегія характерного іміджу:* створення репутації організації, що пропонує товари за найнижчими цінами; досягнення престижної якості за прийнятними цінами; використання всіх можливостей для високоякісного обслуговування клієнтів; розробка унікальних властивостей продукції; лідерство у виведенні на ринок нової продукції; творчі підходи до реклами.

*Стратегії підприємств-аутсайдерів*

Зазвичай *аутсайдери* галузевого ринку – це невеликі організації, так звані «нішери», що обслуговують дрібні сегменти.

Ключова стратегія невеликої організації – *спеціалізація* (фокусування).

*Стратегію оптимального розміру* застосовують на роздрібних галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств.

*Стратегія участі в продукції великої організації.* Невеликі організації як субпідрядники беруть участь у реалізації інвестиційних проєктів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції, яку випускають великі компанії, а також надають послуги покупцям цієї продукції.

*Стратегія використання переваг великої організації,* зокрема франчайзинг – система договірних відносин між великою організацією (франчайзером) і невеликою організацією (франшизою), за якої велика компанія надає франшизі обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням.

*Стратегію інтеграції* реалізують за допомогою різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих організацій для утримання, захисту та збільшення частки галузевого ринку.

5. За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- *стратегія мінімальних витрат* полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції;

- *стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи

послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій;

- *стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні.

6. За *рівнем глобалізації бізнесу* розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості організацій, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі організації.

*Стратегія диверсифікації передбачає* розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних.

7. За *характером поведінки на ринку* розрізняють *активну* і *пасивну* стратегії.

*Активна* (наступальна, експансивна) стратегія характеризується: диверсифікацією; технологічною орієнтацією; наступальністю.

*Пасивна* (реактивна) стратегія характеризується: концентрацією діяльністю організації на визначеній сфері; ринковою орієнтацією; обороною.

Пасивний вид стратегії може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських організацій шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено й обдуманно. Стратегія організації формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Косметичний салон «Жанет» надає такі послуги населенню: чоловіча і жіноча стрижка волосся; манікюр і педикюр; різні види масажу і ін. У штаті салону працюють висококласні фахівці: перукарі, масажери. Графік роботи – щоденно, з 8 до 20 год.

*Завдання.*

Зобразити модель підприємства у вигляді «дерева цілей»: сформулювати загальну мету підприємства, показати ключові цілі підприємства, показати підцілі (2-3) по кожній з ключових цілей.

### **Завдання 2.**

Фірма «Світоч» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Вона діє у дев'яти секторах бізнесу, які визначаються (виділяються) за видами продукції та ринками збуту.

Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу фірми «Світоч»

наведена в табл.

Таблиця

Характеристика продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч»

Продуктово-ринковий сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу в найбільшого конкурента, тис. грн.	Відносна частка ринку
Карамель (Україна)	200,0	0,5	Компанія «АВК»	150,0	
Карамель (експорт)	23,7	2	Компанія «АВК»	25,0	
Печиво (Україна)	45,0	2	Компанія «АВК»	200,0	
Печиво (експорт)	48,5	5	Компанія «АВК»	15,0	
Чорний шоколад (Україна)	55,5	13	ПрАТ «Корона»	20,0	
Чорний шоколад (експорт)	11,0	14	СП «Рошен»	20,0	
Молочний шоколад (Україна)	23,2	15	ПрАТ «Корона»	8,5	
Молочний шоколад (експорт)	4,7	18	СП «Рошен»	10,0	
Шоколадні цукерки з наповнювачем (Україна)	392,0	8	СП «Рейнфорд-Україна»	490,0	

*Завдання.*

- розрахуйте відносну конкурентну позицію фірми «Світоч» по окремих продуктово-ринкових сегментах;
- здійсніть позиціонування продуктово-ринкових секторів бізнесу кондитерської фірми «Світоч» за допомогою матриці БКГ;
- визначте рекомендовані стратегії для окремих секторів бізнесу фірми «Світоч» і заходи (загальну стратегію) щодо оптимізації її господарського портфеля.

**Завдання 3.**

Група підприємців має намір відкрити свою справу в галузі туристичного бізнесу. Оскільки всі члени групи знайомі між собою з часів навчання у вузі і їх об'єднують спільні спогади про проведення студентських канікул, то виникла ідея об'єднати свої можливості в плані відкриття туристичної фірми, яка б забезпечила потребу населення у відпочинку на мальовничих курортах і в той же час приносила певні доходи власникам. Вони поставили перед собою завдання виявити відносно не зайняту ринкову нішу в галузі туризму. Визначити її перспективність та умови розвитку на період 3-5 років.

*Завдання:*

- визначення концептуальні засади стратегічного управління (СУ) майбутньою фірмою;

- формування місії туристичної фірми;
- обґрунтування основи визначення ринкової ніші, в рамках якої фірма визначає свою місію і дає відповідь на питання: що буде задовольнятися? хто буде задовольняти? Як буде задовольнятися?
- аналіз можливостей фірми в пошуку незайнятої ніші ринку.

#### **Завдання 4.**

Косметичне підприємство «Бель» широко відомо своїми виробами високої якості. Директор підприємства поставив задачу на збільшення прибутку за допомогою випуску нової продукції.

Виявилось можливим випустити нову зубну пасту. Усі дослідження були закінчені, і потрібно було лише знайти назву. Паста була виготовлена з чудових компонентів. Її властивості, що очищають, аромат, антикарієсні і нікотиновидаляючі властивості краще, ніж у багатьох паст.

Зубній пасті була дана назва «Кволіті» і підібрано приємне для очей упакування. Відділ маркетингу запропонував пустити в продаж пасту за ціною, що перевищує ціни аналогічних виробів. Підприємство і раніш успішно використовувало таку політику. Керівництво прийняло цю пропозицію. Реалізація нової пасту не становила проблем, оскільки в «Бель» установилися давні зв'язки з підприємствами оптової торгівлі. Однак паста не знайшла попиту на ринку. Опитування покупців показали наступне:

- зубна паста, що я зараз використовую, дуже гарна. У «Кволіті» неприємний смак;
- ніколи не бачив «Кволіті» у тому універсамі, де звичайно роблю покупки;
- не маю наміру купувати таку дорогу зубну пасту. Не може бути, щоб вона була настільки ж краще, наскільки дорожче.

*Питання.*

1. Оцініть стратегію виходу на ринок нової зубної пасту.
2. Визначите, як позиціонували на ринку нову зубну пасту.

#### **Завдання 5.**

Проаналізуйте формулювання місій компаній, оцініть їх переваги та недоліки, запропонуйте свій варіант (табл.).

Таблиця

**Характеристика місій підприємств**

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції
1. Розробка та постачання обладнання для деревообробної промисловості, розробка верстатів на замовлення			
2. Надання широкого спектру туристичних послуг населенню, організація екскурсійних та пізнавальних програм, ділових поїздок та сімейного відпочинку у різних регіонах світу.			
3. Забезпечувати український ринок макаронними виробами за конкурентними цінами			
4. Бути лідером у виробництві та продажу недорогих меблів високої якості, задовольняти потреби вітчизняних клієнтів, сприяти розвитку регіону.			

### Завдання 6.

Підприємство займалося виробництвом, очищенням і упакуванням олії з зерен соняшника. Потім продукція прибутково реалізовувалася за рубежем. З закуповуваного соняшника близько 10% складали низкомаслянисті зерна, обробка яких була неекономічною.

Підприємство одержало інформацію, що можлива успішна реалізація пташиного корму, що складається з різноманітних зерен, основну частину яких складають низкомаслянисті, тобто був знайдений варіант реалізації не придатних зерен. Підприємство провело дослідження ринку. Результат показав, що в декількох країнах існує попит на такий пташиний корм. Але на ринках цих країн діяли три відомі фірми, що випускають корми для тварин. Однак потенційна можливість проникнути на цей ринок усе-таки була, оскільки він ще не був насичений. Підприємство усвідомлювало, що на такий ринок можна проникнути тільки маючи гарне реноме і марку. Тому відділ реклами разом з рекламним агентством спробував створити підприємству відповідну репутацію. У результаті до кінця третього року з'явилися зацікавлені продукцією підприємства з числа покупців конкурентів. Через високі витрати на рекламу на початковому етапі реалізація була малоприбутковою. Але зрештою експеримент приніс свої результати – утворилося коло постійних покупців продукції й обсяг реалізації поступово збільшився.

*Питання:*

- охарактеризуйте стратегію підприємства;
- визначте мету виходу підприємства на новий ринок.

### Завдання 7.

Головною метою створення та діяльності виробничого підприємства є отримання прибутку за рахунок виробництва деревинних плит для потреб меблевої промисловості України. Виробниче підприємство характеризується певною організацією виробничого процесу, спрямованого на виконання його місії та економічної ефективності.

Таблиця

#### SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досить низька ціна порівняно з конкурентами	1. Підприємство є новим на ринку
2. Висока якість продукції	2. Не ведуться науково-дослідні розробки нової продукції
3. Можливість використання дешевої вихідної сировини	3. Недостатній досвід у рекламі
4. Наявність кваліфікованих кадрів	
5. Наявність необхідного обладнання	
Можливості	Загрози
1. Розташованість у районі з високим попитом на продукцію	1. Велика кількість конкурентів
2. Можливість досягнення нижчої, ніж у конкурентів, собівартості	2. Недосконалість і постійні зміни у законодавстві
3. Можливість розширення виробництва	3. Непередбачуваний рівень інфляції
4. Розташування у районі зосередження постачальників та споживачів	4. Затримки платежів і бартерні розрахунки

За результатами SWOT-аналізу підприємства зробити висновки та запропонувати можливі стратегії.

### *Тестові завдання*

1. *Активна стратегія характеризується:*

- а) технологічною орієнтацією;
- б) обороною;
- в) ринковою орієнтацією;
- г) концентрацією діяльності організації на визначеній сфері.

2. *Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей – це:*

- а) стратегія організації;
- б) тактика організації;
- в) політика організації;
- г) стратегічне бачення організації.

3. *За способом досягнення конкурентних переваг виділяють стратегію:*

- а) диференціації;
- б) інтеграції;
- в) спеціаліста;
- г) імітації продукту.

4. *Лідери галузевого ринку можуть використати стратегію:*

- а) тиску на конкурентів;
- б) вакантної ніші;
- в) характерного іміджу;
- г) оптимального розміру.

5. *Перевагою стратегічного менеджменту є те, що:*

- а) організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього;
- б) організація може точно та детально передбачити майбутнє;
- в) зменшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору;
- г) кожен менеджер розуміє та реалізує стратегічне управління однаково.

6. *Процес прийняття і реалізації стратегічних рішень шляхом співставлення ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього оточення – це:*

- а) стратегічний менеджмент;
- б) розробка стратегії;
- в) стратегічне планування;
- г) формування місії.

7. *Самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку – це:*

- а) структурний підрозділ організації;
- б) стратегічний господарський підрозділ;
- в) ланка управління;

г) керівник організації.

8. Система стратегічного управління охоплює:

- а) три рівні;
- б) два рівні;
- в) чотири рівні;
- г) п'ять рівнів.

9. Стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості, вони намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту – це:

- а) стратегія утримання;
- б) стратегія оборони і укріплення;
- в) стратегія скорочення;
- г) стратегія тиску на конкурентів.

10. Стратегія фронтального наступу передбачає:

- а) сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента;
- б) активізацію дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші;
- в) диверсифікацію виробництва та ринків підприємства;
- г) лідерство у виведенні на ринок нової продукції та творчі підходи до реклами.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Стратегічний аналіз як основа обґрунтування стратегії діяльності організації».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати особливості стратегічного менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Реалізація стратегії: послідовність та контроль.

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Обґрунтуйте необхідність застосування стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств.
2. Визначте місце стратегічного управління в системі управління організації.
3. Назвіть відмінності стратегічного та оперативного управління.
4. Які об'єкти стратегічного управління організацією вам відомі?
5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їхніх особливостей.
6. В чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікують стратегії

організації?

7. Які чинники необхідно враховувати під час вибору стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої Ви знайомі.

9. Визначте стратегічні альтернативи для реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення.

10. Що, з Вашої точки зору, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Стратегічні рішення	а) комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контролінг
2. Стратегічний менеджмент	б) самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу
3. Стратегічне бачення	в) стратегія найвищого рівня для організації і сфер її діяльності загалом
4. Ціль	г) стратегія, яка полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції
5. Флангова стратегія	д) управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому
6. Корпоративна стратегія	е) стратегія, яка полягає в активізації дій організацій-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші
7. Стратегічне управління	є) найбільш загальний орієнтир в діяльності організації, що дозволяє сформуванню гіпотетичну (ідеальну) форму її майбутнього існування і стану, який може бути досягнуто за найсприятливіших обставин
8. Стратегія мінімальних витрат	ж) процес прийняття і реалізації стратегічних рішень шляхом співставлення власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення
9. Стратегія вузької спеціалізації	з) кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.
10. Стратегічний господарський підрозділ	и) стратегія, яка характерна для більшості організацій, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі організації

*Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей стратегічного менеджменту підприємства*

Послідовне проведення аналізу особливостей стратегічного менеджменту конкретного підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Визначення місії підприємства
2. Аналіз існуючої стратегії підприємства.
3. Визначення проблем в реалізації існуючої стратегії.
4. Розробка пропозицій щодо удосконалення діючої стратегії підприємства.

## **Тема 11. Управління ризикозахищеністю організації**

- 11.1. Сутність ризику і невизначеності
- 11.2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання
- 11.3. Методи аналізу ризику
- 11.4. Ризик-менеджмент організацій

### **11.1. 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.

## **11.2. 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.

### 11.3. Методи аналізу ризику

Оцінка рівня ризиків є одним з найважливіших етапів економічного аналізу, оскільки для управління ризиком його необхідно, перш за все визначити, проаналізувати і оцінити.

*Аналіз ризику* – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

*Метою проведення аналізу ризиків* є отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо можливості передбачення та відповідного захисту компанії від наслідків ризикових подій.

Зазвичай *аналіз ризику проводять у такій послідовності:*

- 1) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;
- 2) аналіз виявлених чинників;
- 3) оцінювання певного виду ризику;
- 4) встановлення допустимого ступеня ризику;
- 5) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Для аналізу ризику використовують кількісні та якісні методи.

*Якісний аналіз ризику* передбачає виявлення джерел та причин ризику процесів і робіт, ідентифікацію зон та видів ризику, виявлення практичної користі та можливих негативних наслідків, які можуть виникнути у процесі реалізації проєктів (робіт, процесів), що містять ризик.

Найпростіша *схема якісного аналізу ризику* передбачає:

- ідентифікацію окремих видів ризику;
- вибір техніки аналізу ризику;
- встановлення 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 імовірності 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.

#### **11.4. Ризик-менеджмент організацій**

*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)).



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

Олівер Сімс, президент компанії «Нью Ейдж», був проти збільшення потужностей. Це погана ідея, – звертався він до Ради директорів, - оскільки попит недостатній, щоб охопити все пропоноване. Чотири великі фірми виникли в нашій галузі минулого року і ще три можуть виникнути незабаром, оскільки вони відчують прибуткову справу. Часи високих цін та прибутків минули, протягом останнього десятиліття ми ведемо конкурентну боротьбу.

Замість збільшення потужностей нам необхідно знайти нову галузь, котра забезпечила б 15 відсотків рентабельності, щоб інвестувати туди капітал. Сьогодні всі наші «яйця» містяться в одному кошику. Збільшуючи потужність заводу на 25 відсотків, ми ще більше ризикуємо нашим кошиком. Це безвідповідально!» Проте

Рада директорів не погодилася з точкою зору президента і прийняла рішення про збільшення потужностей заводу протягом 18 місяців. Тоді Сімс вирішив, що єдиний спосіб врятувати компанію – це знайти шлях збільшити попит на виготовлювану продукцію.

Після 10 місяців досліджень та аналізу президент та його найближче коло визначили, що можливі три стратегії. Перша – підвищити витрати на рекламу з 300 тис. до 400 тис. доларів. Друга – знизити ціни на продукцію на 20 відсотків. Ринкове дослідження показало, що в такому разі обсяг реалізації сягне 60 млн доларів. Третя – розпочати програму НДДКР, тоді обсяг реалізації досягне 25 млн доларів. Шанси на успіх оцінюються так: перша стратегія – 60 відсотків, друга – 20 відсотків, третя – 70 відсотків. Додатки становитимуть відповідно 48, 50 та відсотків.

#### *Запитання.*

1. До якого виду можна віднести рішення, що приймаються, визначеність, ризик, невизначеність?

2. Назвіть привабливі риси кожної стратегії. Наведіть розрахунки та визначте найкращу стратегію.

3. Чи буде впливати різний рівень податку на остаточне рішення?

#### **Завдання 2.**

Організація виробляє товар, попит на який наперед невідомий. Подібна ситуація часто трапляється при визначенні обсягу виробництва нової техніки, тиражу видань. Який ризик є очевидним при відомих цінах та витратах на виробництво? Обґрунтуйте свою відповідь.

#### **Завдання 3.**

Оскільки державний розподіл випускників вищих навчальних закладів скасовується, то вже не йтиметься про гарантований «збут» державі молодих фахівців. З іншого боку, вузам надаються широкі права у плануванні своєї діяльності. Отже, виникає необхідність переорієнтувати роботу вузів згідно з потребами замовників. Практично це означає повну перебудову економічних засад діяльності вузів, створення нового економічного механізму вищої освіти. Якому виду (або видам) ризику буде надано пріоритетне значення при визначенні величини набору на окрему спеціальність? Хто повинен взяти на себе цей ризик, у яких розмірах – питання, що постає перед вищою школою та її замовниками.

#### **Завдання 4.**

Вкладник планує розмістити грошові кошти у банку. Він розглядає можливість вкладення коштів у комерційний та ощадний банки. Вкажіть об'єкт, суб'єкт, джерело ризику. В якому випадку ступінь ризику буде вищим? Чи не буде ризиків, якщо вкладник взагалі відмовиться від розміщення коштів у банку?

#### **Завдання 5.**

Підприємство приймає на роботу молодого фахівця. Чи можна оцінити міру ризику для підприємства? Які методи ризик-менеджменту може застосувати підприємство, щоб вибрати найпридатнішого фахівця?

### **Завдання 6.**

Підприємство вибирає партнера для роботи на внутрішньому ринку. Як воно може оцінити ризик роботи з кожним із партнерів? 14 Які дані йому можуть знадобитися? Які методи ризик-менеджменту воно має застосувати, щоб знизити можливі збитки?

### **Завдання 7.**

Підприємство планує нововведення. Як воно може оцінити ризики, що виникають при впровадженні нововведення? Які дані йому можуть знадобитися? Які методи ризик-менеджменту воно має застосувати, щоб знизити можливі збитки?

### **Завдання 8.**

Ви хочете стати підприємцем і займатися посередницькою діяльністю. Подумайте, які ризики будуть впливати на ефективність вашого бізнесу. Які заходи ви можете використати, аби їх попередити та оптимізувати?

#### *Тестові завдання*

1. До методів ризик-менеджменту відносять:

- а) відмову від ризиків;
- б) ухиляння від ризиків;
- в) передачу ризиків;
- г) усі відповіді правильні.

2. За характером наслідків ризики поділяються на:

- а) зовнішні та внутрішні ризики;
- б) чисті та спекулятивні ризики;
- в) ретроспективні, поточні та перспективні ризики;
- г) політичні та економічні ризики.

3. Ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства, - це:

- а) допустимий ризик;
- б) кризовий ризик;
- в) катастрофічний ризик;
- г) критичний ризик.

4. Метод диверсифікації передбачає:

- а) розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані;
- б) розподіл ризику між учасниками проєкту;
- в) встановлення граничних сум витрат, кредитів;
- г) укладення термінових контрактів.

5. Першим етапом процесу керування ризиком є:

- а) розпізнання ризику;
- б) оцінка ризику;
- в) визначення мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику;
- г) оцінка результатів діяльності.

6. Однією з умов виникнення ризику є:

- а) наявність визначеності;

- б) відсутність випадковості;
- в) активне керівництво і регулювання економікою;
- г) відсутність матеріальної зацікавленості в кінцевому результаті.

7. *Інноваційна функція ризику полягає:*

- а) в тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан особи, що приймає рішення, а й терпимо ставитися до можливих невдач;
- б) у конструктивній і деструктивній формах;
- в) в пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем;
- г) в аналізі всіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір з них найбільш рентабельних і найменш ризикованих.

8. *До внутрішніх факторів, що обумовлюють ризики відносять:*

- а) стихійні лиха;
- б) витік конфіденційної інформації;
- в) зміна цін;
- г) конкуренція.

9. *Імовірність втрати підприємством прибутку є:*

- а) допустимим ризиком;
- б) критичним ризиком;
- в) катастрофічним ризиком;
- г) немає правильної відповіді.

10. *Комерційний ризик виникає у зв'язку з:*

- а) невизначеністю щодо майбутнього доходу від основної діяльності підприємства;
- б) можливість втрат, що виникають при вкладенні фірмою коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не мати очікуваного попиту на ринку.
- в) невизначеністю щодо реалізації товарів та послуг;
- г) порушеннями в технології операцій з цінними паперами.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись есе на тему «Основні складові елементи системи управління ризиками організації».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Дослідити дієвість системи ризик-менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

*Питання для самостійного опрацювання*

1. Критерії ризикозахищеності організації

### Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що є причинами виникнення невизначеності у здійсненні господарської діяльності підприємств та у чому полягають особливості різних видів невизначеності?
2. Дайте характеристику ризику як економічної категорії. Сформулюйте та опишіть причини виникнення ризикової ситуації.
3. Розкрийте сутність та особливості внутрішніх факторів ризику.
4. Визначте особливості та сутність ризиків в управлінській діяльності.
5. Що собою представляє процедура аналізу ризику та визначення рівня ризику?
6. У чому полягає сутність якісного аналізу ризиків та на яких методах він ґрунтується?
7. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризику.
8. У чому полягає сутність концепції управління ризиком?
9. Визначте та опишіть підходи, які використовуються для управління ризиком.
10. Розкрийте сутність основних методів регулювання ризиків.

### Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Невизначеність	а) процес розподілу інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані
2. Ризик	б) ризик, пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних цінних паперів, так і з придбаних
3. Виробничий ризик	в) об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату
4. Прогнозовані ризики	г) система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, включає стратегію і тактику управлінських дій
5. Негативний ризик	д) форма управління ризиками, яка передбачає максимальне опрацювання наявної інформації, врахування різноманітних факторів та визначення засобів управління для мінімізації ризику
6. Активна форма управління ризиками	е) неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення
7. Диверсифікація	є) ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу
8. Інвестиційний ризик	ж) спосіб зниження ризику несприятливої зміни ринкової кон'юнктури за допомогою укладення термінових контрактів
9. Хеджування	з) ризик, реалізація якого спричинює певні втрати для суб'єкта господарювання

10. Ризик-менеджмент	и) 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
----------------------	---

*Методичні рекомендації до проведення оцінки дієвості системи ризик-менеджменту підприємства*

Послідовне проведення оцінки дієвості системи оцінки дієвості системи ризик-менеджменту підприємства проведення наступних кроків.

1. Аналіз внутрішніх ризиків в діяльності підприємства, зокрема у фінансовій, техніко-технологічній, кадровій, маркетинговій сферах (табл.)

Таблиця

Загальна характеристика ризиків підприємства, обумовлених внутрішніми чинниками

Внутрішні ризики підприємства	Загальний характер проявів ризику	
Фінансовий	Характер прояву	Причини прояву
Техніко-технологічний		
Кадровий		
Маркетинговий		

2. Аналіз зовнішніх ризиків в діяльності підприємства, зокрема обумовлених чинниками зовнішнього макро- та мікросередовища.

Основними чинниками зовнішнього макросередовища, які обумовлюють виникнення ризиків у діяльності підприємства, є політико-правові, економічні, соціальні та технологічні (табл.).

Таблиця

Чинники та джерела ризиків підприємства, обумовлені впливом зовнішнього макросередовища

Чинники та джерела виникнення ризиків	Характер прояву
Політико-правові	
Економічні	
Соціальні	
Технологічні	

Результати оцінки чинників мікросередовища підприємства, що здійснюють вплив на результати його діяльності доцільно привести у вигляді таблиці.

На основі проведеного аналізу необхідно визначити основні ризики в діяльності підприємства обумовлені чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

3. Визначення ефективності системи ризик-менеджмент. В якості критерію ефективності системи ризик-менеджменту підприємства пропонується використати рівень ризикозахищеності підприємства, який ґрунтується на об'єднанні групових оцінок фінансових коефіцієнтів (фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та

## Діагностика впливу чинників мікросередовища підприємства на результати його діяльності

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують подібну продукцію			
Потенційні конкуренти			
Покупці			
Географічне розташування			
Ставлення покупців до продукції та послуг			
Постачальники			
Гарантія якості пально-мастильних матеріалів			
Своєчасне виконання замовлення			
Вартість пально-мастильних матеріалів			

оборотності) та врахуванні їх вагомості, що визначеної експертним способом.

Для кожної групи фінансових коефіцієнтів розраховується відповідна комплексна оцінка, яку пропонується проводити за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^{n_i} C_{ij} K_{ij}, \quad (11.1)$$

де  $I_j$  – групова оцінка  $j$ -ої групи фінансових коефіцієнтів;

$n_i$  – кількість фінансових коефіцієнтів у групі  $j$ ;

$C_{ij}$  – коефіцієнт вагомості фінансового коефіцієнта  $i$  в групі  $j$ ;

$K_{ij}$  – фінансовий коефіцієнт  $i$  групи  $j$ ;

$j$  – номер групи фінансових складових.

Оцінка інтегрального показника рівня ризикозахищеності підприємства як основного індикатора дієвості системи ризик-менеджменту підприємства базується на об'єднанні групових показників із врахуванням їхньої вагомості, яка визначена експертним способом, із залученням фахівців.

Отримані групові показники використовуються для визначення інтегрального показника за формулою:

$$I_{int} = \sum_{j=1}^4 W_j I_j, \quad (11.2)$$

де  $j$  – номер групи фінансової складової;

$I_j$  – значення групової оцінки фінансової складової;

$W_j$  – вагомість групової оцінки.

Визначені експертним чином коефіцієнти вагомості групових оцінок фінансових складових підприємства представлені в табл.

## Вагомість фінансових складових при оцінці рівні ризикозахищеності підприємства

№ з/п	Група фінансових складових	Важливість	Коефіцієнти вагомості
1	Фінансова стійкість	1	0,40
2	Ліквідність	2	0,25
3	Рентабельність	3	0,20
4	Оборотність	4	0,15

Відповідно до розрахованого інтегрального показника доцільно виокремити три рівні ризикозахищеності підприємства:

- низький (0,1-0,35);
- задовільний (0,36-0,70);
- високий (0,71-1,0).

4. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства в найближчій перспективі на основі моделей Альтмана та Терещенка О.О.

Модель Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5, \quad (11.3)$$

де  $K_1$  – частка власних оборотних коштів у середньорічній вартості активів підприємства;

$K_2$  – рентабельність активів, розрахована як співвідношення чистого прибутку та середньорічної вартості активів;

$K_3$  – рентабельність активів, розрахована як співвідношення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до середньорічної вартості активів;

$K_4$  – частка середньорічної вартості власного капіталу у середньорічній величині зобов'язань;

$K_5$  – віддача усіх активів, співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації до середньорічної вартості активів.

Ймовірність банкрутства прогнозується залежно від значення  $Z$ :

- $Z < 1,8$  – дуже висока;
- $1,81 < Z < 2,7$  – висока;
- $2,8 < Z < 2,9$  – можлива;
- $Z > 3,0$  – дуже низька.

Модель Терещенка О. О., яка складена за даними українських підприємств і має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (11.4)$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – співвідношення валюти балансу та зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до валюти балансу ;

$X_4$  – співвідношення чистого прибутку та виручки від реалізації;

$X_5$  – питома вага виробничих запасів у виручці від реалізації;

$X_6$  – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Отримані результати інтерпретуються наступним чином:

- $Z > 2$  – підприємству не загрожує банкрутство, воно є фінансово стійким;
  - $1 < Z < 2$  – підприємство є нестійким у фінансовому плані, але за умови застосування інструментів антикризового управління банкрутство є малоімовірним;
  - $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, єдиним шляхом його уникнення є запровадження санаційних заходів;
  - $Z < 0$  – підприємство вже є напівбанкрутом.
5. Розробка комплексу антикризових заходів на підприємстві з метою зниження існуючих ризиків в діяльності підприємства.

## **Тема 12. Управління результативністю менеджменту організації**

12.1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації

12.2. Оцінка ефективності управління

12.3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства

12.4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації

### **12.1. 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.

## **12.2. 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.

### **12.3. 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. 12.1).

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

Таблиця 12.1

## Методи та інструменти інтенсифікації розвитку підприємства

Методи/інструменти	Характеристика дій
1	2
<i>Методи та інструменти інтенсифікації менеджменту</i>	
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
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 проєктів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях
Концепція реальних опціонів	застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку

1	2
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

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 кожну 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.

#### **12.4. 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.



## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ**

### **Завдання 1.**

При оцінці результатів господарської діяльності організації рекомендується враховувати наступне.

1. Необхідність отримання і використання засобів в строго встановленні строки (наприклад, за рахунок короткострокових кредитів не можна фінансувати капітальні витрати, що окупаються за тривалий період).

2. Важливість дотримання принципів рентабельності вкладень (використання найбільш дешевих способів фінансування).

3. Вимога постійного забезпечення платоспроможності організації.

4. Послідовність пристосування до умов ринку.

5. Необхідність жорсткої реалізації принципу збалансованості прибуток-ризик (найбільш ризиковані операції фінансувати за рахунок власних засобів).

6. Виконання вимог максимальної рентабельності (вкладення засобів тільки в найбільш прибуткові операції).

*Питання для аналізу.*

1. Що, на вашу думку, потрібно повною мірою врахувати додатково, щоб реальна картина була представлена у всіх деталях? Аргументуйте свої міркування.

2. Що забезпечує ефективність діяльності організації?

### **Завдання 2.**

Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення змін спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 545 до 520 грн./шт., при цьому транспортні витрати зросли з 15 до 33 грн./шт. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 110 млн грн., а після спеціалізації – 260 млн грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6 – млн шт./рік,  $E_H = 0,15$ .

### **Завдання 3.**

Необхідно визначити коефіцієнт оперативності ( $K_{op}$ ) управлінської праці у відділі постачання та збуту виробничого підприємства при наступних умовах: встановлений строк моніторингу ринку транспортних послуг 12 днів, відставання від затвердженого строку виконання – 3 дні, встановлений строк оформлення відвантаження крупної партії товару 4 дні, відставання від строку виконання – 1 день.

#### Завдання 4.

Визначити річний економічний ефект від впровадження нового верстата, який порівняно з попереднім потребує більших витрат на виготовлення, але є продуктивнішим, має більший термін служби, потребує менших витрат споживача. Вихідні дані наведено у табл.

Таблиця

Вихідні дані

Показник	Варіант	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва верстатів, шт.	2000	2000
Собівартість верстата, грн.	8500	11200
Питомі капітальні вкладення, грн.	6900	8800
Продуктивність верстата, тис. деталей	50	80
Термін служби, років	5	7
Річні експлуатаційні витрати споживача, грн.	16850	13210
Супутні витрати споживача, грн.	7400	6350
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій $E_n$	0,15	0,15

#### Завдання 5.

Фірма «Дженерал Електрик» разом з іншою продукцією випускає електротехнічні шафи для підприємств. Стандартний виробничий цикл виготовлення цього виробу займав три тижні. У зв'язку з посиленням конкуренції керівництво компанії зробило заходи по вдосконаленню організації виробництва.

Виробництво шаф було зосереджене на одному заводі (раніше продукція випускалася на шести підприємствах компанії). Велика частина деталей була зроблена взаємозамінною. Був скорочений штат заводських інженерів, а праця тих, що залишилися була максимально автоматизована. Для підвищення оперативності в цехах звільнили всіх майстрів і контролерів якості, скоротивши число управлінських рівнів між робочими і менеджером з трьох до одного.

Функції організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції, дисципліни праці були делеговані робочим, яких об'єднали в бригади до двадцяти осіб. Результат: ефективність виробництва зросла на 20 %, виробничі витрати знизилися на 30 %, терміни виконання замовлень скоротилися до 30 днів.

Фірма АТТ виробляє засоби зв'язку. Процес розробки виробу на фірмі здійснювався в декілька послідовних етапах: конструкторський відділ передавав свою роботу виробникам, ті у свою чергу – у відділ маркетингу для реалізації виробу на ринку. В результаті на розробку нової моделі телефонного апарату йшло два роки. Керівництвом компанії було поставлено завдання інтенсифікувати розробку і виготовлення продукції. Для цього були створені групи, що включають від шести до дванадцяти чоловік кожна, зокрема проєктувальників, виробників і фахівців із збуту, яким надали право брати на себе відповідальність за вирішення комплексу задач (конструкція, дизайн, технологічність, вартість виробу). Новий підхід до організації виробництва дозволив компанії скоротити розробку моделі до одного року, тобто в 2 рази, зменшивши при цьому витрати на виготовлення продукції і підвищивши її якість.

Корпорація «Моторола» займається виготовленням засобів зв'язку. Одним з

видів продукції є електронний наручний біпер, що подає звуковий сигнал його власникові і номер телефону, що показує на дисплеї. Корпорація спроектувала і побудувала автоматизований завод по виготовленню біперів за 1,5 роки замість звичайних три. Основою успішної роботи було встановлення точних термінів виконання робіт і жорсткого контролю за їх дотриманням. Раніше корпорація приступала до випуску біперів через три тижні після отримання замовлення. Зараз автоматизований завод може виготовити і відправити біпер всього через дві години після того, як надходить замовлення.

#### *Питання.*

1. Що спільного в організації і управлінні виробництвом трьох американських компаній?

2. У чому ви бачите основну причину їх ефективної діяльності? 3. Чи можливе використання американського досвіду виробництва в сучасній Україні?

#### *Тестові завдання*

1. Рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи – це:

- а) якість;
- б) дієвість;
- в) ефективність;
- г) прибутковість.

2. Виділяють:

- а) дві основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- б) три основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- в) чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності;
- г) п'ять основних груп, що відображають головні напрямки оцінки ефективності.

3. Результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ – це:

- а) соціальний ефект;
- б) ринковий ефект;
- в) фінансовий ефект;
- г) економічний ефект.

4. Ефективність організації управління можна оцінити за:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління;
- г) усі відповіді правильні.

5. До методів та інструментів інтенсифікації менеджменту відносять:

- а) стратегічне планування;
- б) сегментацію ринку;
- в) аутсорсинг;
- г) венчурне фінансування.

6. Передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо)

*стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати – це:*

- а) реінжиніринг бізнес-процесів;
- б) аутсорсинг;
- в) бенчмаркінг;
- г) персоніфікований маркетинг.

*7. Технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю компанії – це:*

- а) модель управління витратами;
- б) система збалансованих показників;
- в) модель доданої економічної вартості;
- г) система показників відповідальності.

*8. Концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, - це:*

- а) ситуаційна концепція управління ефективністю організації;
- б) функціональна концепція управління ефективністю організації;
- в) цільова концепція управління ефективністю організації;
- г) концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів».

*9. Системна концепція управління ефективністю організації – це концепція, відповідно до якої:*

- а) ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління;
- б) діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією;
- в) ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;
- г) на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

*10. Венчурне фінансування – це:*

- а) застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку;
- б) фінансування високоризикових проєктів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях;
- в) оцінка здатності підприємства отримувати доходи у розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу;
- г) оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1.Опрацювати лекційний матеріал.

2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись есе на тему «Значення ефективності та її критерії».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Дослідити ефективність управління результативністю менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

*Питання для самостійного опрацювання*

1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.

*Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Які основні критерії використовуються для багатокритеріальної оцінки ефективності соціальних систем?
2. Які основні групи відображають головні напрямки оцінки ефективності?
3. Від яких факторів залежить ефективність підприємства?
4. Назвіть складові оцінки ефективності функціонування підприємств.
5. Охарактеризуйте поняття ефективності та ефекту.
6. Розкрийте сутність ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності.
7. Охарактеризуйте компетентність як основну якість, якою повинні володіти менеджери.
8. Дайте характеристику основним критеріям оцінки управлінської праці.
9. Які основні підходи використовуються до визначення ефективності управління.
10. Якими коефіцієнтами характеризують ефективність організації управління?

*Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Дієвість	<b>а)</b> ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням
2. Продуктивність	<b>б)</b> відношення ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих
3. Бенчмаркінг	<b>в)</b> фінансування високоризикових проєктів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях
4. Цільова концепція управління ефективністю	<b>г)</b> визначення кращих підприємств, аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи у діяльність підприємства
5. Модель доданої економічної вартості	<b>д)</b> рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи
6. Персоніфікований маркетинг	<b>е)</b> організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг
7. Венчурне фінансування	<b>є)</b> технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю підприємства
8. Економічність	<b>ж)</b> співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції

9. Системна концепція управління ефективністю	з) концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей
10. Якість	и) 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

*Методичні рекомендації до проведення оцінки ефективності управління  
результативністю менеджменту підприємства*

Послідовне проведення оцінки ефективності управління результативністю менеджменту підприємства вимагає проведення наступних кроків.

1. Оцінити ефективність управління результативністю менеджменту підприємства використовуючи різні підходи (групи показників) наведені в теоретичному лекційному матеріалі.

2. Обґрунтувати комплекс методів та інструментів інтенсифікації менеджменту, методів та інструментів інтенсифікації маркетингу, організаційних методів та інструментів інтенсифікації розвитку, фінансових методів та інструментів інтенсифікації розвитку.

3. Обґрунтувати доцільність використання конкретної цільової концепції управління ефективністю та розвитком організації.

### **Тема 13. Діагностика управління організацією**

13.1. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри

13.2. Види діагностики

13.3. Етапи та методи діагностики

13.4. Діагностика якості менеджменту організації

#### **13.1. 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.

### **13.2. 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 запиту 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.

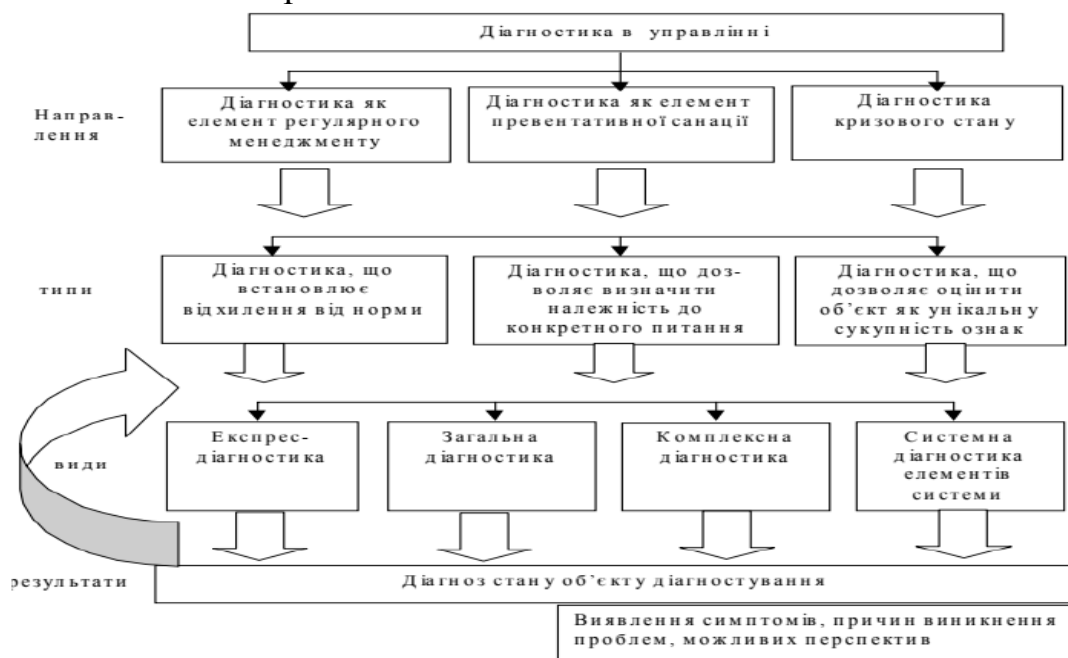


Рис. 13.1. Класифікація типів та видів діагностики

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 напрямками 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.

### 13.3. Етапи та методи діагностики

Процес діагностики розвитку підприємства розглядають як систему досліджень, які у сукупності дають змогу сформулювати 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.

## 13.4. 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.



## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

### Завдання 1.

Вам доручено провести маркетинговий аудит підприємства, що випускає товари промислового призначення. Складіть перелік питань для керівників і фахівців, підприємства, відповіді на яких дозволять вам встановити справ на підприємстві і виробити рекомендації щодо розвитку маркетингу.

### Завдання 2.

Скласти план, що забезпечить отримання максимального прибутку підприємством. ТОВ «Марс» випускає три види виробів (табл.).

Таблиця

#### Показники виробів підприємства

Показник	Одиниця виміру	Назва виробу		
		Сукні	Спідниці	Брюки
Витрати матеріалу на виріб	м <sup>2</sup>	2,5	1,1	2,0
Попит	шт.	3500	7250	5300
Питомі змінні витрати	грн.	142	38	73
Ціна виробу	грн.	220	60	105
Маржинальний дохід на одиницю	грн.	80	22	41
Маржинальний дохід на 1 м тканини	грн.	28	10	16

Примітка: тканини – 21000 м<sup>2</sup>, постійні витрати – 440 тис. грн.

### Завдання 3.

Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити кількісний коефіцієнт централізації – Ккц.

### Завдання 4.

Здійснити вибір між власним виробництвом та придбанням комплектуючих, рішення обґрунтувати. Для забезпечення безперебійного виробництва необхідні певні комплектуючі. Якщо їх виробляти на підприємстві, то постійні витрати на утримання обладнання складуть 2300 грн. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції – 1,3 грн. Готові комплектуючі можна придбати за 6,7 грн. за одиницю в необмеженій кількості.

### Завдання 5.

Одна з провідних американських консалтингових компаній використовує таку процедуру експрес-діагностування:

- 1) анкетування управлінської команди підприємства (10-25 керівників основних підрозділів і напрямів діяльності);
- 2) обробка результатів і підготовка звіту;
- 3) ознайомлення з матеріалами звіту керівника і членів лідерської групи (2-5 топ-менеджерів).

Яке, на Ваш погляд, сутнісне навантаження має анкета? Чи дає можливість така процедура оцінити потенціал керівництва підприємства та його готовність до нововведень?

### Завдання 6.

Дослідження психологічної атмосфери в навчальній групі. Заповнити табл. та зробити висновки щодо психологічної атмосфери в навчальній групі (відповідь за кожним з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо у межах від 1 до 8 балів).

Таблиця

Дослідження психологічної атмосфери в групі

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємопідтримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

### Тестові завдання

1. Визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць» – це:

- а) діагноз проблеми;
- б) діагностика;
- в) стратегічний аналіз;
- г) бенчмаркінг.

2. Об'єктом діагностики може бути:

- а) економіка країни;
- б) вид економічної діяльності;
- в) окрема організація;
- г) усі відповіді правильні.

3. Встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу – це:

- а) ціль діагностики;
- б) місія діагностики;
- в) принцип діагностики;
- г) завдання діагностики.

4. Діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання – це:

- а) соціальна діагностика;
- б) бізнес-діагностика;

- в) економічна діагностика;
- г) ринкова діагностика.

5. *Виявлення найбільш важливих проблем у діяльності організації та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності організації – це :*

- а) комплексна діагностика;
- б) бізнес-діагностика;
- в) економічна діагностика;
- г) маркетингова діагностика.

6. *Діагностика здійснюється за допомогою:*

- а) аналітичного методу;
- б) експертного методу;
- в) лінійного програмування;
- г) усі відповіді правильні.

7. *Математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату – це:*

- а) лінійне програмування;
- б) динамічне програмування;
- в) моделювання;
- г) аналітичний метод.

8. *Критерієм ефективності управління є її:*

- а) продуктивність;
- б) якість;
- в) гнучкість;
- г) задоволеність.

9. *Відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах – це її:*

- а) ефективність;
- б) якість;
- в) відповідність;
- г) задоволеність.

10. *До основних характеристик якісної системи управління слід віднести:*

- а) стратегічну сфокусованість механізмів управління;
- б) орієнтацію на інноваційні процеси;
- в) гармонізацію цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- г) усі відповіді правильні.



## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.

4. Підготуватись есе на тему «Управлінська діагностика: сутність, алгоритм діагностичного обстеження».

5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.

6. Провести діагностику управління конкретним підприємством (вибір необхідно узгодити з викладачем).

### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Цикл управлінського консультування

### *Питання для самоконтролю та перевірки знань*

1. Дайте характеристику основним параметрам процесу діагностики.

2. Назвіть основні цілі та завдання діагностики управління організацією.

3. Що передбачає бізнес-діагностика діяльності організації?

4. Охарактеризуйте основні напрямки діагностики.

5. Що є центральним питанням в діагностуванні.

6. Дайте характеристику основним етапам процесу діагностики.

7. Які методичні підходи використовуються при діагностиці управління організацією?

8. У чому полягає сутність динамічного програмування як методу проведення діагностики управління організацією?

9. У якій послідовності викладаються результати діагностики?

10. Назвіть основні характеристики якісної системи управління.

### *Термінологічний словник*

Терміни	Визначення
1. Діагноз	<b>а)</b> оцінка стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання
2. Діагностика	<b>б)</b> математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату
3. Управлінська діагностика	<b>в)</b> метод, який використовується для вирішення задач управління визначеної структури, коли задача з $n$ -змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень
4. Економічна діагностика	<b>г)</b> виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату
5. Аналітична діагностика	<b>д)</b> діагностика, яка передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо
6. Лінійне програмування	<b>е)</b> щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресу прив'язку

7. Динамічне програмування	є) визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць»
8. Масове статистичне спостереження	ж) відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах
9. Якість управління	з) облік максимально можливого числа усіх вхідних в область дослідження одиниць
10. Оцінка якості менеджменту	и) дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту

*Методичні рекомендації до проведення діагностики управління підприємством*

Послідовне проведення діагностики управління підприємством вимагає проведення наступних кроків.

1. Вивчення організаційно-управлінської структури підприємства, встановлення її переваг і недоліків.
2. Побудова матриці управлінських здібностей персоналу.
3. Регламентація діяльності найбільш важливих підрозділів підприємства.
4. Проведення експрес-діагностики системи управління персоналом.
5. Проведення діагностики інформаційної системи підприємства.
6. Проведення діагностики зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем
7. Вивчення можливостей покращення існуючого стану

## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

**1. В управлінській діяльності використовують наступний закон менеджменту організацій – закон спеціалізації управління. Суть цього закону полягає в:**

а) досягненні єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва;

б) розподілі управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, відповідальність, компетентність;

в) формуванні оптимального рівня делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і створення сприятливого психологічного клімату в організації;

г) посилення участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих.

**2. За способом і метою утворення організацій поділяють на:**

а) прості і складні;

б) формальні і неформальні;

в) підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо;

г) механістичні та органістичні.

**3. Організація – це:**

а) внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлена її будовою;

б) сукупність процесів або дій, що приводять до утворення та вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого;

в) об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил;

г) усі відповіді правильні.

**4. Скільки існує підходів до визначення організації:**

а) один;

б) два;

в) три;

г) чотири.

**5. До загальних властивостей відносяться такі:**

а) адаптивність, інтегративність, комплексність, стійкість;

б) концептуальність, ієрархічність, консервативність, проблемність;

в) інгресивність, кореляційність, емерджентність, реверсивність;

г) інноваційність, конкурентність, комунікативність, ротаційність.

**6. Сьогодні організація досліджується як система:**

а) відкрита;

б) закрита;

в) організація не може бути системою;

г) як закрита та відкрита.

**7. Що є центральним компонентом у соціальній організації:**

- а) фінанси;
- б) трансформаційні процеси;
- в) матеріально-технічна база;
- г) колектив.

**8. Не є основними факторами зовнішнього середовища прямого впливу на організацію:**

- а) закони та державні акти, споживачі, постачальники, конкуренти;
- б) стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес;
- в) постачальники трудових ресурсів, споживачі, конкуренти, профспілки, закони та державні органи;
- г) конкуренти, закони та державні акти, постачальники;

**9. До факторів за характером впливу на діяльність організації відносять наступні:**

- а) прямої і непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- г) стимулюючі та стримуючі.

**10. До факторів за сферою впливу на діяльність організації належать такі:**

- а) прямої і непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- г) стимулюючі та стримуючі.

**11. До факторів залежно від ступеня дії на діяльність організації відносять наступні:**

- а) прямої і непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- г) стимулюючі та стримуючі.

**12. До факторів залежно від ролі їх у створенні клімату діяльності підприємства відносяться такі:**

- а) прямої і непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- г) стимулюючі та стримуючі.

**13. Основними факторами зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію виступають (дайте найбільш повну відповідь):**

- а) закони та державні органи, профспілки;
- б) міжнародні події, стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні фактори, закони та державні органи;
- в) постачальники, споживачі, профспілки, конкуренти, закони та державні органи;
- г) науково-технічний прогрес, стан економіки, споживачі, конкуренти, постачальники, міжнародні події, державні органи та закони, соціально-культурні фактори.

**14. Зміна – це:**

а) постійний процес, що відбувається на основі зворотного зв'язку навчання, за допомогою якого прагнуть наблизитися до нового становища;

б) відмінність в якості або в змозі, які приймає система елемент системи (співробітник, робоча група, організаційна стратегія програма, продукт, технологія або уся організація);

в) рух і розвиток, процес виникнення відмінностей, зникнення одних і поява ін. сторін (властивостей, зав'язків, відношень) у будь-якому об'єкті, перехід об'єкта від одного стану до іншого, перетворення його на інший;

г) усі відповіді правильні.

**15. До видів організаційних змін відносять:**

а) зміни в технології, зміни в товарах і послугах, зміни в стратегії і структурі, зміни в культурі, зміни проєктів;

б) зміни у бізнес-процесах;

в) зміни програм і планів організації;

г) усі відповіді правильні.

**16. Які підходи до визначення поняття «організаційні зміни» вам відомі:**

а) еволюційний і революційний;

б) процесуальний і змістовний;

в) структурний, змістовний і процесуальний;

г) організаційний і виробничий?

**17. Структурні зміни – це:**

а) зміни у взаєморозміщенні елементів соціально-економічної системи;

б) зміни в характері взаємодії певних елементів соціально-економічних систем;

в) зміна одного з інституалізованих стандартів поведінки окремих елементів соціальних систем у конкретних ситуаціях реалізації соціальних функцій;

г) немає правильної відповіді.

**18. Організаційні зміни – це:**

а) освоєння компанією нових ідей і моделей поведінки;

б) будь-які проєкти змін в організації;

в) організаційне навчання;

г) правильної відповіді взагалі немає.

**19. Встановіть логічну послідовність етапів чотирьохфазної моделі індивідуальної зміни.**

а) розвідка - прихильність - заперечення - опір;

б) розвідка - заперечення - опір - прихильність;

в) заперечення - опір - розвідка - прихильність;

г) прихильність - заперечення - опір - розвідка.

**20. Модель організаційних змін К. Левіна включає етапи:**

а) «розморожування», «рух» і «заморожування»;

б) тиск на вище управління; посередництво на вищому рівні керівництва; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню; експеримент з новим; рішення і підкріплення на основі позитивних результатів;

в) рефреймінг; реструктуризація; пожвавлення (ревіталізація) і оновлення;

г) застій; підготовка; реалізація; перевірка на міцність і досягнення цілі.

**21. Назвіть структурні причини (бар'єри) опору персоналом організаційним змінам:**

- а) страх перед невідомим, невизначеним;
- б) інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем;
- в) заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат;
- г) правильної відповіді взагалі немає.

**22. В умовах необхідності радикальних і різких змін доцільно використання наступних методів (заходів) подолання опору з боку персоналу:**

- а) переговори і угоди; залучення до участі в проекті і стимулювання персоналу;
- б) приховані або явні заходи примусу;
- в) ігнорування і придушення опору;
- г) усі вищенаведені заходи.

**23. Зміна структури організації передбачає:**

- а) розподіл повноважень;
- б) розподіл відповідальності;
- в) поділ на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;
- г) жодна відповідь невірна.

**24. Якій стадії життєвого циклу підприємства відповідає така характеристика: головна ціль – виживання на ринку; організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку; основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу»:**

- а) зародження;
- б) зрілість;
- в) прискорення росту;
- г) немає правильної відповіді.

**25. Якій стадії життєвого циклу підприємства відповідає така характеристика: головна мета – короткостроковий прибуток та прискорене зростання; основне завдання – закріплення ринку; організація праці – спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу.**

- а) зародження;
- б) уповільнення росту;
- в) прискорення росту;
- г) занепад.

**26. Підприємствами є:**

- а) вищі навчальні заклади;
- б) філії, представництва;
- в) громадяни, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи;
- г) немає правильної відповіді.

**27. До основних функцій підприємства не відноситься така функція, як:**

- а) виробнича;
- б) соціальна;
- в) культурна;

г) економічна.

**28. Цілі підприємницької діяльності відображаються в:**

- а) бізнес-плані;
- б) засновницьких документах;
- в) поточних планах;
- г) усі відповіді правильні.

**29. Не можуть здійснювати господарську діяльність в Україні:**

- а) військовослужбовці;
- б) службові особи прокуратури;
- в) органи державної влади;
- г) усі відповіді правильні.

**30. Який документ на підприємстві регулює економічні та юридичні відносини всіх працівників підприємства?**

- а) статут;
- б) установчий договір;
- в) колективний договір;
- г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

**31. Що не є реорганізацією підприємства?**

- а) перетворення одного підприємства на інше;
- б) поділ підприємства;
- в) приєднання одного підприємства до іншого;
- г) припинення діяльності за особистою ініціативою власника.

**32. Що є ліквідацією підприємства?**

- а) перетворення одного підприємства на інше;
- б) поділ підприємства;
- в) приєднання одного підприємства до іншого;
- г) припинення діяльності за особистою ініціативою власника.

**33. До установчих документів підприємства належать:**

- а) колективний договір, статут, установчий договір;
- б) статут;
- в) установчий договір, статут;
- г) контракт, трудові договори, статут, установчий договір.

**34. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це...**

- а) правовий акт, що регулює соціально-трудова відносини між найманими працівниками і роботодавцями;
- б) нормативний документ, що регламентує найм, звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів тощо;
- в) сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства;
- г) основний документ, на основі якого діє підприємство і в якому визначаються місцезнаходження підприємства, предмет і ціль діяльності, органи управління тощо).

**35. До загальновідомих організаційних форм підприємницької діяльності відносяться:**

- а) фірма, компанія, корпорація;
- б) партнерство, фірма, корпорація;

- в) асоціація, корпорація, концерн;
- г) корпорація, партнерство, одноосібне володіння.

**36. Держава не гарантує підприємцям:**

- а) недоторканість майна;
- б) отримання прибутку;
- в) рівні права доступу на ринок;
- г) рівні права доступу до ресурсів.

**37. Організаційна структура – це:**

- а) сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва;
- б) число рівнів управління, що залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю;
- в) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим; г) відособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю.

**38. З переліченого до параметрів організаційної структури відноситься:**

- а) норма керованості;
- б) лінії підзвітності;
- в) інформатизація системи;
- г) усі відповіді правильні.

**39. Яке основне призначення організаційної структури управління?**

- а) встановлення цілей організації;
- б) забезпечення єдності дії всіх елементів організації;
- в) стимулювання дій працівників організації;
- г) усі відповіді правильні..

**40. Визначте, що з переліченого є бізнес-процесом:**

- а) проведення розрахунків із банком;
- б) оформлення актів прийняття-передачі;
- в) узгодження строків постачання товару;
- г) монтаж обладнання.

**41. Бізнес-процес – це...**

- а) сукупність дій щодо випуску продукції;
- б) процес реалізації продукції на ринку;
- в) створення у рамках підприємства конкурентоспроможної продукції;
- г) усі відповіді правильні.

**42. Об'єктом інжинірингу є:**

- а) оргструктура;
- б) процеси;
- в) технології;
- г) персонал.

**43. Основою для інжинірингу є:**

- а) системний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) процесний підхід;
- г) усі відповіді правильні.

**44. Власник бізнес-процесу відповідає за:**

- а) спокій співробітників;
- б) витрати процесу;
- в) хід і результати процесу;
- г) усі відповіді правильні.

**45. Здатність бізнес-процесу досягати певного результату називається:**

- а) взаємодією;
- б) послідовністю;
- в) цілеспрямованістю;
- г) ефективністю.

**46. Реінжиніринг організації застосовується у таких випадках:**

- а) в умовах, коли організація знаходиться в глибокій кризі;
- б) коли поточний стан організації може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими;
- в) на початковому етапі організації діяльності;
- г) коли організацію визнано банкрутом.

**47. Реінжиніринг – це:**

- а) формування стратегічних альянсів і перепрофілювання діяльності організації;
- б) перехід на новий рівень технологічного розвитку і зміна ринків збуту;
- в) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів;
- г) корінна реструктуризація і повна зміна стратегії діяльності.

**48. Основним бізнес-процесом є:**

- а) процес, що забезпечує компанію ресурсами;
- б) процес, який додає цінність кінцевому продукту;
- в) процес, який усім управляє;
- г) процес, який є найбільш витратним.

**49. Організаційний дизайн реалізується через:**

- а) стратегічну розробку;
- б) оперативну розробку;
- в) тактичну розробку;
- г) поелементне проектування.

**50. Потенціал організації може бути:**

- а) внутрішнім і зовнішнім;
- б) активним і пасивним;
- в) традиційним і нетрадиційним;
- г) явним та прихованим.

**51. За способом підлеглості дисципліна поділяється на:**

- а) економічну та політичну;
- б) трудову та технічну;
- в) примусову та добровільну;
- г) економічну та фінансову.

**52. На підприємстві виділяють на підприємстві три види трудової дисципліни:**

- а) виконавчу, активну, самодисципліну;
- б) примусову, добровільну, економічну;

- в) економічну, політичну, технологічну;
- г) економічну, фінансову, політичну.

**53. Дисципліна – це...**

- а) сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя;
- б) певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі;
- в) особливості характеру, темперамент, потреби і уподобання;
- г) усі відповіді правильні.

**54. Процес контролю в організації має три етапи: 1 – розробка стандартів і критеріїв; 2 – прийняття необхідних коригуючих дій; 3 – зіставлення реальних результатів діяльності з запланованими. Визначте послідовність здійснення процесу контролю в організації.**

- а) 1, 2, 3;
- б) 3, 2, 1;
- в) 2, 3, 1;
- г) 1, 3, 2.

**55. До внутрішніх інформаційних потоків підприємства відноситься інформація:**

- а) про постачальників;
- б) про оподаткування;
- в) про конкурентів;
- г) про виробництво.

**56. Не є ознакою малих інформаційних систем:**

- а) масштабність і складність розв'язуваних задач;
- б) невисока ціна;
- в) орієнтація на масове використання;
- г) нетривалий життєвий цикл.

**57. Імовірність втрати організацією прибутку характеризує:**

- а) допустимий ризик;
- б) критичний ризик;
- в) катастрофічний ризик;
- г) комплексний ризик.

**58. Стратегія для організації – це:**

- а) план, згідно якого повинна діяти організація;
- б) детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети, що розробляється і приймається керівництвом;
- в) збір інформації про галузь, ринок, конкурентів, споживачів тощо і на цій основі складання плану виробничої та фінансової діяльності;
- г) програма, яка спрямовує діяльність організації на протязі великого проміжку часу.

**59. Місія організації визначається як:**

- а) головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування;
- б) набір цілей організації;
- в) зусилля, спрямовані на досягнення прибутків організації;
- г) статус даної організації.

**60. Аналіз внутрішнього середовища організації складається з п'яти складових (дайте найбільш повну відповідь):**

- а) аналіз цілей підприємства, стратегії підприємства, оцінка вибраної стратегії, аналіз можливостей та загроз;
- б) врахування сильних та слабких сторін галузі, підприємства, кваліфікації робітників, фінансових ресурсів, конкурентоспроможність підприємства;
- в) фінансові ресурси, зобов'язання підприємства, чинник часу, залежність від зовнішнього середовища;
- г) аналіз маркетингу, фінансів, виробничої бази, кадрових ресурсів, культури (репутації) підприємства.

**61. Автором моделі життєвого циклу організації є:**

- а) Л.Е. Грейнер;
- б) К. Тюрлі;
- в) І. Ансофф;
- г) К. Левін.

**62. До унітарних організацій відносять:**

- а) ЗВО;
- б) церкву;
- в) політичну партію;
- г) армію.

**63. До характеристик плоскої організаційної структури відносять:**

- а) незначну кількість управлінського персоналу;
- б) оперативність прийняття управлінських рішень;
- в) менш формалізовані зв'язки між керівниками і підлеглими;
- г) усі відповіді правильні.

**64. Законодавство, що регламентує порядок здійснення операцій з іноземною валютою:**

- а) валютне;
- б) митне;
- в) інвестиційне;
- г) податкове.

**65. Зниження обсягів реалізації товарів внаслідок зміни кон'юнктури ринку – це:**

- а) валютний ризик;
- б) комерційний ризик;
- в) геополітичний ризик;
- г) виробничий ризик.

**66. Комерційний ризик виникає у зв'язку з:**

- а) невизначеністю щодо майбутнього доходу від основної діяльності організації;
- б) можливість втрат, що виникають при вкладенні організацією коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не мати очікуваного попиту на ринку;
- в) невизначеністю щодо реалізації товарів та послуг;
- г) порушеннями в технології операцій з цінними паперами.

**67. Масштаб керованості, що характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника:**

- а) вузький;
- б) широкий;
- в) глибокий;

г) гармонійний.

**68. Метод організаційного проєктування, що передбачає використання досвіду проєктування організаційних структур управління в аналогічних організаціях:**

- а) метод конструктивних аналогій;
- б) метод структуризації цілей;
- в) експертно-аналітичний метод;
- г) метод організаційного моделювання.

**69. Методи, які використовуються для проєктування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів:**

- а) системотехніки;
- б) аналізу систем;
- в) дослідження операцій;
- г) усі відповіді правильні.

**70. Організаційний розвиток – це процес, що:**

- а) орієнтується на збільшення потенціалу організації;
- б) відображає системний підхід;
- в) орієнтований на здійснення якісних змін;
- г) усі відповіді правильні.

**71. Першим етапом аналізу ризику є:**

- а) оцінювання певного виду ризику;
- б) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;
- в) встановлення допустимого ступеня ризику;
- г) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

**72. Структура управління будується на основі принципу єдності підпорядкування:**

- а) «ялинка»;
- б) «матрьошка»;
- в) «колесо»;
- г) «піраміда».

**73. Оберіть етап розвитку інформаційних технологій, метою якого була економія людських ресурсів:**

- а) етап машинних ресурсів;
- б) етап програмування;
- в) етап новітніх інформаційних технологій;
- г) етап високих інформаційних технологій.

**74. Вид ризику, який передбачає тільки ймовірність витрат, не сприяє підвищенню прибутку підприємства:**

- а) спекуляційний;
- б) виробничий;
- в) чистий;
- г) ризик неправильно обраного проєкту.

**75. Вид ризику, який передбачає як ймовірність витрат, так й одержання прибутку:**

- а) спекуляційний;

- б) усі відповіді не правильні;
- в) чистий;
- г) ризик невірно обраного проєкту.

**76. До чистого господарського ризику відноситься ...**

- а) ризик знищення продукції;
- б) стихійні лиха;
- в) ризик ігрового бізнесу;
- г) валютний ризик.

**77. До спекуляційного господарського ризику відноситься ...**

- а) ризик здійснення бізнесу;
- б) стихійні лиха;
- в) ризик втрати здоров'я;
- г) екологічні катастрофи.

**78. До ризиків залежно від рівня виникнення належать:**

- а) підприємницькі і непідприємницькі;
- б) реалізовані і нереалізовані;
- в) внутрішні і зовнішні;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні.

**79. Процес управління ризиком складається з наступних етапів:**

- а) диверсифікація виробництва, аналіз ризиків, прийняття рішень;
- б) аналіз ризиків, вибір методів впливу на ризики, прийняття управлінського рішення;
- в) визначення ризикозахищеності підприємства, визначення ризикозахищеності фінансової діяльності підприємства, прийняття управлінського рішення;
- г) обрання методів зниження ризику, диверсифікація виробництва, контроль за виконанням управлінських рішень.

**80. До ризиків залежно від зв'язку з підприємницькою діяльністю належать:**

- а) підприємницькі і непідприємницькі;
- б) реалізовані і нереалізовані;
- в) внутрішні і зовнішні;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні.

**81. До ризиків залежно до країни функціонування господарського об'єкту належать:**

- а) підприємницькі і непідприємницькі;
- б) реалізовані і нереалізовані;
- в) внутрішні і зовнішні;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні.

**82. Форма управління факторами ризику, яка передбачає максимальне опрацювання наявної інформації, врахування різноманітних факторів та визначення засобів управління для мінімізації ризику:**

- а) проактивна;
- б) активна;
- в) адаптивна;
- г) консервативна.

**83. Сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує**

**арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо – це визначення закону:**

- а) синергії;
- б) онтогенезу;
- в) пропорційності;
- г) самозбереження.

**84. Управління дисципліною здійснюється за допомогою:**

- а) соціальних методів;
- б) організаційних методів;
- в) статистичних методів;
- г) інтегральних методів.

**85. Застосовуючи стратегію фокусування, підприємство:**

- а) виробляє великі обсяги стандартної продукції для широкого ринку;
- б) концентрує увагу на вдосконаленні системи розподілу продукції;
- в) орієнтується на випуск вузькоспеціалізованих (унікальних) товарів (послуг);
- г) концентрує свої ресурси для проникнення в інші галузі.

**86. Типові стратегії підприємств-лідерів такі:**

- а) стратегія фокусування, концентрації;
- б) розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- в) швидке реагування на зміни ситуації на галузевому ринку;
- г) повторення, імітація дій конкурентів.

**87. До етапів стратегічного управління не належить:**

- а) аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем;
- б) визначення стратегічної мети;
- в) стратегічне планування діяльності;
- г) поточний контроль та оцінювання результатів діяльності за рік.

**88. Завдання стратегічного менеджменту полягає у:**

- а) розміщенні ресурсів й виявленні внутрішніх резервів підприємства;
- б) підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптація до зовнішнього середовища та проведення відповідної кадрової політики підприємства.

**89. За правовим статусом і формою господарювання підприємства поділяють на:**

- а) господарські товариства;
- б) одноосібні;
- в) кооперативні;
- г) усі відповіді правильні.

**90. Підприємства, у яких середньооблікова кількість працівників за звітний фінансовий рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу не перевищує 8 млн євро, відносять до:**

- а) великих;
- б) середніх;

- в) малих
- г) іноземних.

**91. За способом утворення та формування статутного фонду підприємства класифікують на:**

- а) головні, дочірні, асоційовані, філії;
- б) унітарні, корпоративні;
- в) комерційні, некомерційні;
- г) підприємства, об'єднання.

**92. Закінчіть фразу: «Одним з основних принципів створення корпоративних інформаційних систем є принцип ...»**

- а) інтеграції;
- б) цінової доступності;
- в) реінжинірингу;
- г) зменшення прихованих витрат.

**93. Інформаційна система – це:**

- а) система, яка включає в себе об'єкт, який одночасно розглядається як єдине ціле, і як різномірні елементи, об'єднані для досягнення поставлених цілей;
- б) система, яка спрямована на збереження і маніпулювання інформацією у проблемній області;
- в) система, яка включає в себе керований об'єкт, керуючий об'єкт і виконавчий орган;
- г) система, яка включає в себе весь обсяг знань, що відчужені від творців та зафіксовані на матеріальних носіях і призначених для загального використання.

**94. Підприємства, що утворюються двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), працюють на основі об'єднання майна чи трудової діяльності учасників, – це:**

- а) унітарні;
- б) корпоративні;
- в) комерційні;
- г) спільні.

**95. Яку назву має підприємство, якщо його частка на ринку складає 10 - 20 %?**

- а) лідер;
- б) новачок;
- в) послідовник;
- г) аутсайдер.

**96. Що означає поняття «ефективність» у перекладі з латинської:**

- а) прибутковий;
- б) дієвий, продуктивний, що дає результат;
- в) швидкий, швидко реалізований;
- г) корисний суспільству?

**97. Який алгоритм моделі ефективної діяльності організації:**

- а) досягнення результатів без урахування зовнішніх чинників умов функціонування;
- б) досягнення результатів великими витратами організаційних ресурсів;
- в) досягнення результатів з урахуванням раціонального використання ресурсів;

г) досягнення результатів, що відповідає пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників – умов?

**98. До загальносистемних чинників ефективності організації можна віднести:**

а) ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційну культуру, обґрунтованість системи відбору й оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

б) наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами;

в) чинники, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів.

**99. Що характеризує чинник ефективності організації – «організаційний механізм»:**

а) можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень;

б) суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище;

в) підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми виявлення цих відносин, систему організаційних норм і процедур;

г) можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей?

**100. Ефект організації може бути виявлений у таких формах:**

а) економічній, соціальній, організаційній;

б) соціального забезпечення працівників;

в) стратегічного розвитку організації;

г) кількості нереалізованих рішень і загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Реферат оформляється здобувачем освіти самостійно у вигляді окремого звіту, надрукованого на комп'ютері: шрифт – 14, інтервал – 1,5, ліве поле – 2,5 мм, праве – 10 мм, верхнє і нижнє – 20 мм.

Рекомендується така структура реферату:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- література.

1. Організаційна структура управління підприємством та її удосконалення в умовах ринку.
2. Побудова організаційної структури управління підприємством та фактори, що її визначають.
3. Особливості менеджменту організації з адаптивною структурою управління.
4. Особливості менеджменту організації з бюрократичною структурою управління.
5. Проектування організаційної структури підприємства.
6. Реконструкція організаційної структури підприємства.
7. Організація комунікацій та комунікаційного процесу на підприємстві.
8. Адаптивні організаційні структури: програмно-цільова, матрична, мережева.
9. Реорганізація: етапи та методи проведення.
10. Роль документації та діловодства у підвищенні ефективності комунікацій в організації.
11. Інформація, її види і роль у менеджменті організації.
12. Використання інтернету як інструменту інформаційних технологій та його вплив на ефективність функціонування організацій.
13. Основні напрями удосконалення організаційно-управлінських комунікацій на підприємстві.
14. Підвищення рівня ефективності міжособових комунікацій в організації.
15. Організаційні відносини, їх типологія і схеми.
16. Управління кар'єрою в організації на сучасному етапі.
17. Особливості управління персоналом у зарубіжних фірмах.
18. Особа в системі управління організації.
19. Мережеві організації: сутність та види.
20. Особливості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів.
21. Управління розвитком людських ресурсів в організації.
22. Підвищення ефективності роботи груп та команд в організації.
23. Управління розвитком організації.
24. Віртуальні корпорації: відмінні риси та принципи створення.
25. Еволюція форм організацій від античної до постіндустріальної епохи..
26. Організаційний розвиток.

27. Модель охоплення контролем та її застосування.
28. Основні моделі теорії організації.
29. Соціальне партнерство як форма соціальних відносин між працівниками та організацією.
30. Сучасні напрями теоретичних розробок в області організації і управління.
31. Шляхи досягнення організаційної ефективності.
32. Культура та мистецтво управління організацією.
33. Загальна характеристика керівництва організацією.
34. Перспективні напрями розвитку організацій, основні властивості організацій майбутнього.
35. Ефективність організаційних змін.
36. Лідерство в організації.
37. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства.
38. Роль маркетингу в управлінні організацією.
39. Міжгрупова поведінка в організаціях.
40. Особливості маркетингового планування на підприємстві.
41. Роль фінансового менеджменту в системі управління організації.
42. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.
43. Оцінка ефективності організаційних форм управління.
44. Особливості управління інвестиціями на підприємстві.
45. Управління інноваційними процесами в організації.
46. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту в організації.
47. Удосконалення діяльності системи менеджменту персоналу в сучасних умовах на підприємстві.
48. Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури.
49. Розробка системи компетенційних профілів вищої ланки менеджменту організації.
50. Розробка інструментів та методів оцінки ефективності управлінських команд в організації.

## ПИТАННЯ НА ЕКЗАМЕН

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
5. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності
6. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
7. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
8. Класифікація змін
9. Управління процесами змін
10. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін
11. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами
12. Комплексний механізм управління
13. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління
14. Системні правила менеджменту організацій
15. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур
16. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць
17. Діапазон керованості та фактори, що його визначають
18. Централізація та децентралізація
19. Етапи проектування структури організації
20. Елементи організаційно-управлінського аналізу
21. Інжиніринговий опис процесів в організації
22. Методологія організаційного інжинірингу
23. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу
24. Реінжиніринг
25. Сутність організаційного дизайну та його параметри
26. Рівні та етапи організаційних змін
27. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень
28. Модель розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства
29. Моделі організацій як об'єктів управління
30. Поведінкові та адміністративні моделі організації
31. Управлінські технології
32. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності
33. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань
34. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління
35. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
36. Керівництво спільною діяльністю
37. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
38. Людина як об'єкт управлінського службового контролю

39. Управління дисципліною
40. Управлінська інформація
41. Технологія інформаційної діяльності
42. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством
43. Інформаційний менеджмент організацій
44. Корпоративні інформаційні системи
45. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації
46. Об'єкти стратегічного управління
47. Стратегії організації
48. Сутність ризику і невизначеності
49. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання
50. Методи аналізу ризику
51. Ризик-менеджмент організацій
52. Критерії ризикозахищеності організації
53. Теоретичні основи ефективності розвитку організації
54. Оцінка ефективності управління
55. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства
56. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації
57. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри
58. Види діагностики
59. Етапи та методи діагностики
60. Діагностика якості менеджменту організації

## ПОЛІТИКА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

**Політика щодо відвідувань занять:** відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі освіти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених силабусом. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка.

За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, участь в наукових заходах тощо) навчання може відбуватись в цей період в онлайн формі або за індивідуальним планом за погодженням із викладачем.

Здобувач освіти повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь в освітньому процесі.

**Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти:** результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в ВНУ імені Лесі Українки шляхом валідації (<http://surl.li/lpbys>).

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам) тощо, які передбачені силабусом освітнього компонента.

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або першого місяця від початку семестру, враховуючи ймовірність не підтвердження здобувачем результатів такого навчання.

**Політика щодо академічної доброчесності:** виконані завдання здобувачем освіти мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Неухильне дотримання Кодексу академічної доброчесності Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/aagxg>).

**Політика щодо дедлайнів та перескладання:** у випадку, якщо здобувач освіти не відвідував окремі аудиторні заняття (з поважних причин), на консультаціях він має право відпрацьовувати пропущені заняття та добрати ту кількість балів, яку було визначено на пропущені теми.

## ПОЛІТИКА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

**Політика поточного оцінювання:** оцінювання знань здобувачів освіти здійснюється під час поточного контролю за результатами виконання усіх видів робіт, які передбачені силабусом. Максимальна кількість балів за поточний контроль становить 40.

Здобувачам освіти можуть бути присуджено додаткові (бонусні) бали, які зараховуються як результати поточного контролю максимум 15 балів за такі види робіт:

- опубліковану наукову статтю у фахових виданнях України чи рецензованих закордонних журналах – 10 балів;
- публікацію тез – з виступом на конференції 5 балів, без виступу – 3 бали;
- підготовку та участь у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 7 балів;
- перемогу у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 15 балів;
- подачу проектних заявок на участь в студентських програмах обміну, стипендійних програмах, літніх та зимових школах тощо – 7 балів.

**Політика підсумкового оцінювання:** підсумковий семестровий контроль у вигляді екзамену передбачає оцінку засвоєння здобувачем освіти навчального матеріалу на підставі результатів виконання ним усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру та враховує бали поточного (40 балів) та підсумкового оцінювання (у вигляді модульних контрольних робіт та/або іспиту (60 балів)).

Підсумкова семестрова оцінка з освітнього компонента виставляється з урахуванням результатів модульних контрольних робіт без складання екзамену, якщо здобувач вищої освіти успішно виконав усі завдання, передбачені силабусом освітнього компонента, і набрав при цьому не менше 75 балів. Така оцінка виставляється та заноситься до екзаменаційної відомості й індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти у день проведення екзамену за умови його обов'язкової присутності. У випадку незадовільної підсумкової семестрової оцінки за результатами поточного оцінювання та модульних контрольних робіт, або за бажанням підвищити рейтинг (згідно силабусу освітнього компонента) здобувач вищої освіти складає екзамен у формі тестового контролю. При цьому на екзамен виноситься 60 балів, а бали, набрані за результатами модульних контрольних робіт, анулюються.

Підсумковий контроль (екзамен) проводиться у формі тестових завдань на платформі Moodle згідно затвердженого розкладу. Тестові запитання складено відповідно до силабусу освітнього компонента. Вони містять 60 запитань з однією правильною відповіддю. Кожне запитання оцінюється в 1 бал. Максимальна оцінка 60 балів.

Терміни проведення підсумкового семестрового контролю встановлюються графіком освітнього процесу.

Порядок організації поточного та підсумкового контролю знань здобувачів освіти регламентується Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/kvyni>).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
3. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 80 с.
4. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
5. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.
7. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 190 с.
8. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
9. 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 : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перер. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
11. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра, 2020. С. 808.
12. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 272 с.
13. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
14. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : ВД «Персонал», 2018. 350 с.
15. Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.
16. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.
17. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

18. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

19. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко та ін. Київ : Центр навчальної літератури. 2018. 360 с.

20. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

21. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.



# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Автор-укладач: Буняк** Надія Михайлівна

*Навчальний посібник*

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 25.10.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 10,85  
Тираж 50 прим.