МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2819-ду- з

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

А. О. Сириця

(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, к.н. держ.управління, доц. Фурсін О. О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами, доцент Бушман Т.С.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Сириця Анатолія Олеговича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ
керівник роботи Фурсін О.О., канд. наук державного управління, доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «25» 05.2020 року № 595-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2020 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування концепції дослідження. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Модель ланцюжка створення цінностей в організації в умовах нестабільності та кризи. 2. Діагностика проблем удосконалення адміністративної діяльності в організації. 3. Виявлення слабких і сильних сторін адміністративної діяльності організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис.1.1 Етапи формування системи управління персоналом в організації
Ри. 2.1 Стратегічне бачення інформаційних технологій в адміністративній діяльності

Рис. 3.1 Механізм удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи
Табл.1.1 Принципи формування адміністративного потенціалу організації
Табл.2.1 Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління
Табл. 2.2 SWOT-аналіз
Табл. 2.3 Матриця позиціонування можливостей
Табл. 2.4 Виконання працівниками бережливого виробництва №5С»
Табл. 3.1 Результати оцінки набору персоналу в орагнізцаії та їх показники
Табл. 3.2 Стратегічні принципи для при скорення процесу змін адміінс тративної культури в управлінні людськими ресурсами

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25.05.20	
Розділ 2	Фурсін О.О., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.07.20	
Розділ 3	Фурсін О.О., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.20	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6. Дата видачі завдання 25 травня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміпка
1	Методологія удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	01.06.20	
2	Поняттєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	15.06.20	
3	Зарубіжні моделі (концепції) удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	15.07.20	
4	Модель ланцюжка створення цінностей в організації в	15.08.20	

	умовах нестабільності та кризи		
5	Діагностика проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	15.09.20	
6	SWOT-аналіз удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	01.10.20	
7	Механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	15.10.20	
8	Розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації як чинник удосконалення адміністративної роботи в організації в умовах нестабільності та кризи	01.11.20	
9	Практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи	25.11.20	

Студент _____ А. О. Сириця

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О. О. Фурсін

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер

(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сириця А.О. Удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності і кризи.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 - Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О. О. Фурсін. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано методологічні засади удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. З'ясовано дослідницькі виміри удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Обґрунтовано шляхи і напрями удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи та розроблено практичні рекомендації виходу організації зі стану нестабільності та кризи.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, КРИЗА, АДМІНІСТРАТОР, УДОСКОНАЛЕННЯ

ABSTRACT

Syrytsia Anatolii. An improvement of administrative activity is in organization in the conditions of instability and crisis.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 Public management and administration, supervisor A.Fursin. Zaporizhia national university. Engineering educational and scientific institute. Department of organizational management and project management, 2020.

In qualifying work methodological principles of improvement of administrative activity are analysed in organization in the conditions of instability and crisis. The research measuring of improvement of administrative activity is found out in organization in the conditions of instability and crisis. Ways and directions of improvement of administrative activity are reasonable in organization in the

conditions of instability and crisis and practical recommendations of exit of organization are worked out from the state of instability and crisis.

Keywords: ADMINISTRATIVE ACTIVITY, ORGANIZATION INSTABILITY, CRISIS, ADMINISTRATOR, IMPROVEMENT

АННОТАЦИЯ

Сирица А. О. Усовершенствование административной деятельности в организации в условиях нестабильности и кризиса.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 - Публичное управление и адинистрирование, научный руководитель А. А. Фурсин. Запорожский национальный университет. Инженерный учебно-научный институт. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе проанализирвоаны методологические прирнципы усовершенствования административной деятельности в организации в условиях нестабильности и кризиса. Определены аналитические измерения усовершенствования административной деятельности в организации в условиях нестабильности и кризиса. Обоснованы пути и направления усовершенствования административной деятельности в организации в условиях нестабильности и кризиса и разработаны практические рекомендации выхода организации из состояния нестабильности и кризиса.

Ключевые слова: АДМИНИСТРАТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИЯ, НЕСТАБИЛЬНОСТЬ, КРИЗИС, АДМИНИСТРАТОР, УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ 16
1.1. Методологія удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 16
1.2. Поняттєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 33
1.3. Зарубіжні моделі (концепції) удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 43
Висновки до розділу 1 52
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ (НА ПРИКЛАД ТОВ «СТАФ ГРУП» М. ЗАПОРІЖЖЯ) 54
2.1 Модель ланцюжка створення цінностей в організації в умовах нестабільності та кризи 54
2.2 Діагностика проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 67
2.3 SWOT-аналіз удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи (НА ПРИКЛАД ТОВ «СТАФ ГРУП» м. ЗАПОРІЖЖЯ) 70
Висновки до розділу 2 76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ 79
3.1 Механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 79

3.2 Розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації як чинник удосконалення адміністративної роботи в організації в умовах нестабільності та кризи 89
3.3 Практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи 93
Висновки до розділу 3 102
ВИСНОВКИ 104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 110

ВСТУП

Дослідження удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності має велику актуальність, так як завдяки сформованій концепції можна вийти з кризи і налагодити успішне протікання управлінського процесу. Перш за все концепція – це виявлення умов і стратегій, сукупність принципів, методів, цінностей, здатних забезпечити успішне виживання орагнізцаії, забезпечити подолання кризи і нестабільності, дати відповіді на найбільш гострі проблеми організації, зокрема економічних, соціальних, екологічних, мотивації, підвищення конкурентоспроможності та виживання в умовах кризи та пандемії корона вірусу та головною умовою економічного, цифрового, соціального прогресу.

По-перше, актуальність теми пов'язана з об'єктивними процесами, зумовленими бурхливим розвитком сучасного суспільства, що привело до кризи, нестабільності, невизначеності, що вимагають формування нової концепції виживання орагнізцаії і підприємств;

по-друге, адміністративна діяльність в організації в умовах кризи відіграє провідну роль у розв'язанні адміністративних, виконавчих, організаційних та економічних завдань господарювання в умовах кризи;

по-третє, актуальним залишається формування концепції адміністративної діяльності, завдяки якій можна вийти з кризи і налагодити успішне протікання управлінського процесу.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу. Ситуація кризи та нестабільності супроводжують:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) процеси, пов'язані з прийняттям управлінських рішень;

4) формування команди та лідерських якостей керівника.

Стан наукової розробленості теми.

В світовій та вітчизняній практиці існує багато досліджень, що присвячені вивченню проблем *удосконалення адміністративної діяльності організації* в умовах кризи і нестабільності (М.Армстронг, Л.Балабанова, В.Андрушко, Ю.Комар, С.Комар, О. Сапельнікова, Л.Саубанова, Г.Шамапрова, С.Шекшеня та ін.); формуванню і реалізації кадрової політики (В.Черепанов, В.Маслова, Ю.Одєгов, Е.Пархімчик, В.Слiньков, А. Кібанов, Л.Балабанова, М.Лабаджян, Ф.Хміль, Е.Уткін, А.Кочеткова, та ін); концепція конкурентоспроможності підприємств та виходу з ситуації кризи та нестабільності (М.Вебер, Е.Дюркгейм, В.Зомбарт, Дж.М.Кейнс, Дж.Б.Кларк, А.Маршал, К.Менгер, Ф.фон Хайєк, Т.Парсонс, Т.Мальтус, Джд.Ст. Мілль, Д.Рікардо, Ж.-Б.Сей та ін.). У вітчизняному науковому просторі до цієї тематики зверталися такі вчені, як О.Бандурка, В.Колпаков, Ю.Комар, Т.Примак, З.Шершньова, Г.Щокін. Поведінку керівника намагалися аналізувати у контексті адміністративної діяльності та визначити певні норми з використанням одно,- дво, тривимірного аналізу (Блейк, Моутон, Редлін, М.Маккобі, Фідлер), які намагалися виявити проблеми ефективності та шляхи їх досягнення. Ф.Тейлор як першовідкривач у теорії управління, акцентував здебільшого на спеціалізації та дієвості діяльності керівника. Файоль та Урвік більше дбали про структуру організації, про розподіл влади та контроль, передачу влади та відносини між окремими ланками в ієрархії організації. Н.Вінер зосереджувався на невпинних змінах, що і зміг представити світу кібернетику. Е.Мейо досліджував людський чинник, а тому поведінкова наука та дослідження ролі окремих особистостей і в роботі організації визначили основний напрям його теорії адміністративної діяльності. Творці «загальної теорії (П.Друкер, Ньюман, Кунц) намагалися поєднати дієвість, структурованість, сприйнятливість до змін, людський чинник. В сучасних умовах феномен адміністративної діяльності вивчають такі вчені, як М.Ажажа, Т.Бутченко, В.Воронкова, О.Венгер, В.Глазунов, О.Мороз, Н.Капітаненко, О.Краснокутський, М.Лепський, Н.Метеленко, В.Нікітенко, О.Фурсін,

І.Шавкун, О.Шапуров та інші. Перший напрямок робіт – аналіз терміну «адміністрація» - Адзієс Іцхак Калдерсон, Аппело Юрген,Кетиі Бенко, П.Друкер, Джон Газема, Джон Кеннеді, Ренді Комісар, Річ Карлгаард, Сьогодні будь-яка організація виживає в умовах глобальних викликів базових цінностей, мінімізації фінансів, дезорганізації економічного, політичного і соціального життя, кардинальних змін, пов'язаних з проблемами коронавірусу, руйнації соціуму у всіх сферах суспільного життя, що детермінуються діями хаотичного руху потоків. Саме тому в умовах кризи і нестабільності організації повинні сформувати концепції удосконалення адміністративної діяльності, які були б націлені на виживання в умовах кризи і нестабільності

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу.

Об'єктом магістерської роботи є адміністративна діяльність в організації в кризових умовах нестабільності та кризи як соціальний та економічний феномен.

Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності удосконалення адміністративної діяльності організації.

Метою магістерської роботи є формування концепції та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ролі адміністративної діяльності організації в нестабільності та кризи (на прикладі ТОВ «СОФТ ГРУП»)».

Завдання дослідження:

- проаналізувати методологію удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи;

- розкрити понятєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи;

- з'ясувати зарубіжні моделі (концепції) удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи;

- визначити модель ланцюжка створення цінностей в організації в умовах нестабільності та кризи;

-здійснити аналіз діагностики проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи;

- сформувати SWOT-аналіз удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи;

- уточнити шляхи удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

- визначити напрями розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації;

- розробити практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи.

Методологія дослідження включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи адміністративної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile- методології, методології, що сприяє адаптації і гнучкості виживання організації, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій.

Ситуацію ризику супроводжують три умови:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) можливість оцінити начало альтернатив.

У поняттях ризику, невизначеності, нестабільності, кризи акумулюються всі проблеми постіндустріального чи інформаційного суспільства, опосередкованими проблемами відсутності концепції удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності. В дослідженні використовуються методи системного, системно-структурного, структурно-функціонального, синергетичного методу та підходів, що дозволяють проникнути у складне соціальне явище адміністративної діяльності і подолати явища дезорганізації, перманентної конфліктності, появи явищ патології та конфліктогенності.

Методологія дослідження включає:

1) нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи адміністративної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології (методології адаптації і гнучкості виживання організації;

2) системного та структурно-функціонального аналізу, який розглядає організацію як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз, оптимального вирішення завдань для досягнення найбільшого ефекту від адміністративної діяльності;

3) синергетичного аналізу, що включає теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності, біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів),

Методологія дозволила проаналізувати адміністративну діяльність організації як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає розуміння організаційного ризику, та включає симбіоз чотирьох чинників:

1) посилення взаємозв'язку всіх частин та елементів орагнізцаії як єдиного цілого;

2) накопичення організаційної складності на всіх рівнях і у всіх сферах людської організації;

3) прискорення змін у розвитку орагнізцаії на всіх рівнях. Управлінська криза пов'язана з нездатністю управлінської системи вирішити всі внутрішні проблеми, організувати командний і персональний менеджмент, сформувати управлінську команду як єдине ціле.

В організації слід виконувати всі чотири функції:

1) виконавча;

2) адміністративна;

3) підприємницька;

4) об'єднувальна чи інтегративна.

Самотужки жодна людина не здатна виконувати всі чотири функції. Дієве управління організацією та адміністративною діяльністю - надто складне, щоб

із ним могла впоратися одна особа. Для хорошого управління необхідна команда людей. Виконуючи адміністративну функцію, керівник здійснює планування, узгоджує дії всіх учасників, контролює впровадження нових принципів.

Сьогодні людський потенціал організації як єдиного цілого перетворюється на визначальний чинник економічного зростання і радикальних структурних змін, стає головним джерелом нагромадження багатства, що потребує проведення комплексного наукового аналізу концепції удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності та реального запровадження її провідних положень у практику ринкових трансформацій, зокрема ідей щодо сутності та тенденцій формування і розвитку організаційного, персонального, командного менеджменту.

Людський потенціал є найважливішим стратегічним чинником, який визначає як успіх проведення реформ, так і перспективи відновлення економічного зростання орагнізцаії та їх виходу з кризи та нестабільності.

Наукова новизна дослідження самого поняття «адміністрування», яке можна охарактеризувати як «служіння», так як адміністратор не тільки сприяє втіленню певних ідей, він наглядає за роботою організації, визначає, яких результатів повинна досягти команда. Роль адміністратора-керівника полягає у тому, щоб служити визначеним цілям, уможливлювати їхнє впровадження, сприяти досягненню цілей та визначати цілі на майбутнє. Адміністратор - це людина, яка слідкує за кожною деталлю, йому притаманний високий рівень самоорганізації, він дбає про те, щоб усе було проконтрольовано та впроваджено як слід, неодмінну його складову становить сит систематизація та встановленню певного режиму і контролю. Якщо виконавча функція забезпечує продуктивність організації, то адміністративна впливає на її оперативність. Адміністративна функція допомагає стежити за тим, щоб всі відповідали своїм посадам і виділеним на них ресурсам, а також працювали згідно з усіма приписами, як необхідно. Керівник мусить не лише самостійно досягати

результатів, а також уміти розпоряджатися іншими людьми, наглядаючи за тим, щоб вони систематично й продуктивно виконували свою роботу.

*Теоретичне і практичне значення формува*ння концепції удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності визначає врахування помилок і прорахунків, вивчення зарубіжного досвіду, аналіз принципів управління класиків менеджменту, які діють у реальному світі, вміння ефективно розв'язувати складні завдання, ухвалювати рішення, добирати фахівців, планувати, організовувати, мотивувати, контролювати, що сприятиме успішному виходу організації з кризи та досягнення ефективності, подолання авторитарно-патерналістської системи, забезпечення усіх регулятивів економічного і суспільного життя.

Апробація робот знайшла своє відображення на наступних конференціях:

1. *Сириця А.О.* Концепція удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності. «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу» // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 26-27 листопада 2020 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 284 с.

2. *Сириця А.О.* Удосконалення адміністративної діяльності в організації Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 410 с. С.315.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ

1.1. Методологія удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Головні підходи до удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності полягають у тому, що адміністративна діяльність в організації в умовах кризи відіграє провідну роль у розв'язанні адміністративних, виконавчих, організаційних та економічних завдань господарювання в умовах кризи. Методологія дослідження намагається проникнути у складну сутність адміністративної діяльності та формування концепції адміністративної діяльності, завдяки якій можна вийти з кризи і налагодити успішне протікання управлінського процесу. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу.

Ситуацію кризи та нестабільності супроводжують:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) процеси, пов'язані з прийняттям управлінських рішень;

4) формування команди та лідерських якостей керівника;

5) ситуація в країні та регіоні;

6) пандемія коронавірусу COVID-19;

7) слабкий стан розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Методологія удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи включає комплекс взаємопов'язаних методів і підходів, зокрема:

1) діалектичний метод, тому що ніщо не стоїть на місці, все розвивається, знаходиться у постійному взаємозв'язку, переходах, необхідних для дослідження закономірностей розвитку адміністративної діяльності як єдиного цілого, виявлення протиріч взаємозв'язку адміністративної системи та культури, їх впливу на міру розвитку економічної, соціальної, духовно-культурної системи;

2) системна методологія дозволяє представити адміністративну систему як єдине ціле, що має ряд підсистем чи підструктур, що знаходяться у тісній взаємодії субординації і в цілому повинні проявлятися як цілісний, складний організм;

3) системно-структурний метод аналізу адміністративної діяльності застосовується для експлікації (пояснення) всіх процесів, що відбуваються в організації, виявлення функціональних обов'язків керівників та їх місця і ролі в управлінському процесі;

4) нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи адміністративної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології (методології адаптації і гнучкості виживання організації;

5) структурно-функціонального аналізу, який розглядає організацію як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз, оптимального вирішення завдань для досягнення найбільшого ефекту від адміністративної діяльності;

6) синергетичного аналізу, що включає теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності, біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів);

7) загальнонаукові методи – аналізу і синтезу, концептуалізації, абстрагування; закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку), причинно-наслідкові зв'язки тощо [1].

Як відмічає В.Г.Воронкова, «Agile-методологія як теоретична основа розуміння глобалізації та глобального управління. Концепція моделі глобалізації та глобального управління є складною інноваційною проблемою, що потребує використання методології, яка б дала змогу зрозуміти глобальний процес як складний соціальний, економічний і культурний організм та складний динамічний процес. На зміну старим концепціям індустріального і постіндустріального суспільства приходять нові, що відповідають інформаційному та цифровому суспільству» [2].

На її думку, такою методологією слугує методологія складності як методологія самоорганізації, яка базується на знаннях філософії, менеджменту, теорії організацій, що отримали назву Agile-методології (гнучкої методології), що вписуються в теорію і методологію спіралеподібної динаміки.

Agile-методологія – це методологія складних адаптивних систем, гнучкого управління та інноваційної компоненти, в основі якої використання інформаційно-комп'ютерних технологій та практичного і розумного механізму на основі принципів сталого розвитку. Agile-методологія 3.0 надає дорожню карту провідним гравцям на міжнародній арені для вирішення проблем глобальної політики, так як вона представляє собою управління в умовах невизначеності та стохастичності, асиметрії інформації, являє собою гнучке інноваційне керування та лідерство, що надихає на нові ідеї та слугує досягнення сталого розвитку завдяки упровадженню інформаційно-комп'ютерних технологій в умовах високої конкурентоспроможності та інтеграції країн до міжнародного економічного простору [3].

Agile-методологія як теоретична основа моделі наукових досліджень та інноваційної компоненти у просування гнучких підходів у використанні цифрової компоненти управління та методології адаптивної, гнучкої, креативно-інноваційної еліти нової формації, яка повинна упроваджуватися в

усі структури управління та адміністрування на основі принципів сталого розвитку.

Agile-методологія – це методологія аналізу складних дисипативних систем управління, що розвиваються у певному екзистенційному просторі бурхливого і швидкозмінного світу, що формується на основі принципів соціальної ентропії, яка є показником як деструктивного, так і конструктивного начала, пов'язана з потребою стабілізації як економічної, так і управлінської сфери, потребує самоорганізації, виходу з хаосу та подолання дисипації (розсіювання) енергії [4].

У НМП «Глобальне управління» проф.В.Воронкової зазначається [5], «самовідтворення соціального організму управлінської сфери як специфічної складової самоорганізаційних процесів підготовки спеціалістів, яка відбувається на етапі переходу до цифрового суспільства, та потребує аргументів гнучкого менеджменту, гнучкої філософії складності, що формує концепцію управління Agile, яка буде сприяти підвищенню дієвості та ефективності на принципах рівноваги, стабільності, інформації, знання» [1].

Agile-методологія допомагає керівникам долати хаос, ентропію, невизначеність, різноманітні точки біфуркації та пошуки того атрактора (точки притяжіння) у складному цифровому світі, атрактор якого може бути зафіксований формуванням нової управлінської еліти, підготовка якої здійснюється на принципах самоорганізації, що формує позитивне, креативно-творче, адаптивне управлінське мислення, що формує нові концепції нового програмного цифрового забезпечення, яке виступає як складні адаптивні системи [6].

Свобода комунікацій та цифрові технології, глобалізація 4.0, технологічний розвиток світу 4.0 і нове Просвітництво 2.0 змушують управлінців формувати таку теорію, яка б використовувала методи і принципи програмного забезпечення, що базуються на основах кібернетики та інформатики, заснованих на синтезі рівнів Спіральної динаміки, Інтегрального підходу Уілбера та інших. Управління як складна система повинна

адаптуватися до змін у середовищі - системних змін, стохастичності, емерджентності. Саме тому керівники повинні бути адаптованими до змін в контексті змін зовнішнього і внутрішнього середовища, бути готовими стати лідерами інновацій та змін.

Ми солідарні з О.Москаєвою, яка відзначає, що провідним у роботі виступає інтегративний підхід, в основі якого системний, синергетичний, мультиплікаційний методи і підходи, що дозволили дослідити соціальні, культурні, економічні виміри управління в їхньому системному взаємозв'язку та взаємообумовленості. Так, синергетична методологія в її експлікації до управлінського буття, з одного боку, посилюють пошуковий і пояснювальний потенціал системного підходу, а з іншого – збагачує зміст принципів діалектики [7].

Основними методологічними принципами дослідження виступають принципи об'єктивності та історизму, наукового сходження від абстрактного до конкретного, органічної єдності теорії та практики і основні принципи синергетики (зокрема, принципи поліваріантності розвитку, нелінійності, підкорення, конструктивності хаосу, резонансного впливу та ін.) – на тлі конструктивного поєднання системного і синергетичного, діалектичного, історичного та логічного підходів [8].

Для досягнення поставленої мети використано мультиплікаційний метод, який за допомогою конкретизації застосування системного підходу до дослідження процесів, пов'язаних із виникненням і мультиплікацією ефектів в різних підсистемах суспільства дозволив розглянути зміни, що будуть спричинені оновленим інноваційним типом управління – «м'яким».

За допомогою мультиплікаційного ефекту ефективність впровадження «м'якого» менеджменту в систему соціальних інновацій, в українську систему освіти має досягти множинного рівня, тобто змінити на краще діяльність тих елементів системи освіти, які не є цільовими в рамках зазначеної «програми» впровадження освітньої інновації.

Системний метод дозволив розглянути абстрактну модель механізму дії «м'якого» менеджменту як соціально-філософську систему, визначивши її структуру, елементний склад, функції її основних підсистем, а також розкривши її процесуальну природу [9].

Історичний метод забезпечив основне підґрунтя для з'ясування стану розробки обраної проблематики і для уточнення основних понять дослідження. При цьому аналіз різних концепції управління здійснювався із залученням методів їх класифікації і систематизації.

Останні також широко використані при аналізі основних чинників формування «м'якого» менеджменту. Загальна методологічна призма дослідження виявилася інтегративною, заснованою на застосуванні принципу взаємодоповнювання надбань соціальної філософії та філософії історії, соціології управління, філософії управління, постмодерністських підходів, що дало змогу виробити методологічний підхід, що отримав назву «інтегративна соціальна філософія управління», яка вивчає специфіку управлінської проблематики в контексті різноманітних проявів сучасності.

Нами доведено, що конструктивна методологія набула найбільш розвинутих форм саме в адміністративній діяльності у вигляді проектно-конструктивної та інструментальної діяльності [10].

Мета конструктивної методології регламентувати наукове пізнання та отримати істинне знання, щоб сформувати проект, який задовольняв би потреби людини та сприяв отриманню інновацій задля реалізцаії потреб людини, що базуються на проектуванні та конструюванні проекта.

Мета інструментальної моделі формування проекту, яку ми використовуємо як головний методологічний здобуток дослідження, включає в себе концептуальну (пояснюючу) та ідеальну модель, які взаємодоповнюють одна одну і зливаються в конструктивній методології, поєднуючи теорію і практику та виступаючи методологією інноваційного розвитку формування проектів,- відмічають В.Старжинський і В.Цепкало [11].

Як відмічає В.Воронкова, оптимальне керування досягається гомеостатичною рівновагою, яка сприяє досягненню свої мети та ефективності. Довготривалий вплив на системи передбачає цілісні трансформації різних систем як на світовому рівні, так і всередині країни, а також перетворення у компаніях, різних галузях виробництва та суспільстві загалом [12].

Синергетичний метод чи підхід, в основі якого самоорганізація, яка існує тоді, коли система здатна робити свої структури більш складними. В економіці самоорганізація переважно відбувається на ринку завдяки ціновим механізмам, але трапляється в межах громад і домашніх господарств. Усі три загадані царини здатні самоорганізовуватися й ефективно задовольняти людські потреби. І держава має їх у цьому підтримуватися. Коли економіка стає більш ефективною, це посилює її гнучкість і здатність пристосовуватися до майбутніх потрясінь [13].

Метод прогнозування, як засвідчує аналіз, є одним з перспективних методів, який може показати адміністрації, як уникнути помилок та хибних рішень, як досягти успіху завдяки своїй натхненній праці адміністратора.

Однак мало кому під силу передбачити, у що варто вкладати кошти, який новий продукт здатен здійснювати ринок і яких мін чекати на політичні арені. Навіть провідні експерти часто радше здогадуються про певні речі, ніж аналізують можливості їхньої політики.

Утім деякі фахівці здатні робити достовірні передбачення. Ф.Телок і Д.Граднер зібрали низку прогнозів, які справдилися, хоча більшість вважала їх хибними. Вони створили успішну формулу успішних передбачень, які назвали «суперпередбаченнями», яка працює в бізнесі, політиці, міжнародних відносинах і навіть в особистому житті [13].

Дуже важливу роль в адміністративній діяльності займають саме психологічні методи управління людськими ресурсами. Адже саме людина-головний ресурс підприємства і психологічні методи зорієнтовані саме на людину як особистість. Психологічні методи розглядають інтелект, внутрішній

світ, поведінку та особливості людини як індивідуальності, з метою використання всього потенціалу людини для вирішення завдань підприємства.

З метою більш детальної класифікації методів управління людськими ресурсами за ознакою приналежності до функцій управління виділяють наступні методи:

- найму, відбору і прийому персоналу; ділової оцінки персоналу;
- соціалізації, профоріентації та трудової адаптації персоналу;
- мотивації трудової діяльності персоналу; організації системи навчання персоналу;
- управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу;
- організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу;
- вивільнення персоналу [15].

Аналізуючи все викладене вище, необхідно зазначити, що будь-який досвід потрібно критично оцінювати з позиції сучасних вимог до управління, виробництва і фактично існуючих ситуацій господарської діяльності, оскільки кожна ситуація є індивідуальною і потребує детального вивчення, оскільки залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів.

Не існує універсальних підходів чи методів в адміністративній діяльності.

Ефективне удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві можливе лише у випадку комплексного підходу та комбінування існуючих знань, спираючись на досвід.

Адміністративна діяльність пов’язана з людськими ресурсами і є неперервним процесом, в основі якого найскладніший та найважливіший ресурс - людина, яка потребує постійного вивчення та вдосконалення [16].

Таблиця 1.1

Принципи формування адміністративного потенціалу організації

№ п/п	Назва принципу	Зміст та особливості принципу
1	2	3
1.	Багатоаспектність	Урахування різних аспектів при формуванні кадрового потенціалу підприємства по різним каналам: адміністративно-господарському, правовому, економічному.
2.	Безперервність	Передбачає формування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.
3.	Гнучкість	Полягає у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-який час відповідно до змін в організації.
4.	Гуманізм	Трактує людину як найвищу цінність, як особистість, визнає права особистості і вільний і всебічний розвиток, що виявляється в піклуванні про людину і реалізації людського достоїнства, особистості.
5.	Демократичність	Усі працівники, мають право брати участь в управлінні підприємством, вносити пропозиції про поліпшення його роботи, про соціально-культурне та побутове обслуговування.
6.	Довіра	Породжує злагодженість у роботі колективу, порядність у взаєминах, прискорює процес прийняття та реалізації рішень, підсилює конкурентоспроможність компанії.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
7.	Економічність	Припускає найбільш ефективну і економічну організацію системи формування та управління кадровим потенціалом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва.
8.	Зацікавленість	Визначається основною метою діяльності працівника – одержання оплати праці не тільки у вигляді заробітної плати, але й у виплаті премій, винагород за підсумками роботи за рік, матеріальної допомоги і т.д., а також самостійністю прийняття рішень.
9.	Єдність	Полягає у єдності прав, обов'язків, відповідальності, ієрархії; управління. При цьому діяльністю працівника займається тільки один, уповноважений керівник.
10.	Ініціативність	Передбачає впровадження нових підходів і реалізації певних дій, спрямовані на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво
11.	Комплексність	Передбачає врахування всіх факторів, що впливають на систему формування кадрового потенціалу підприємства.
12.	Контроль	Дає можливість оцінити роботу працівника та визначити шляхи підвищення її ефективності.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
13.	Мотивація і стимулювання	Полягає в тому, що чим ретельніше працівники апарату управління здійснюють систему заохочень та покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують підприємства, по елементах тим ефективнішою буде програма мотивації та стимулювання працівників.
14.	Наступності	Поєднання роботи щодо оновлення кадрового потенціалу, омолодження керівних кадрів і використання досвідчених керівників, що дозволяє забезпечити наступність у діяльності керівного персоналу.
15.	Науковість	Формування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.
16.	Оптимальність	Визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління кадровим потенціалом.
17.	Оптимізація кадрового потенціалу	Проявляється за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
18.	Організація умов праці	Працівник на своєму робочому місці повинен бути впевнений у відсутності загрози для його здоров'я, у рівні доходу, забезпеченості роботою в майбутньому тощо.
19.	Оцінка й атестація працівників	Визначення знань, вмінь і навичок, необхідних для роботи на конкретній посаді за допомогою визначених критеріїв, оцінка результатів діяльності.
20.	Перспективність	Означає, що при формуванні кадрового потенціалу треба враховувати перспективи розвитку підприємства.
21.	Повага до людини і турбота про неї	Потреби та інтереси працівників є першочерговими серед пріоритетів підприємства, вони мають рівні умови, несуть колективну відповідальність. Уважне ставлення до задоволення потреб та умов роботи працівників, сприяння їхнім зусиллям дозволяє досягти високих результатів діяльності підприємства.
22.	Повнота	Формування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.
23.	Прогресивність	Передбачає відповідність системи формування та управління кадровим потенціалом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.
24.	Прозорість	Вимагає, щоб система формування кадрового потенціалу мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і керівників здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
25.	Простота	Чим простіша система формування та управління кадровим потенціалом, тим краще вона працює
26.	Розвиток особистості	Полягає в тому, що праця повинна бути організована таким чином, щоб могли розвиватися індивідуальні та професійні якості кожної людини і всі її потенційні можливості були затребувані.
27.	Психологічна поведінка	Припускає уникнення міжособистісних конфліктів, що викликають плинність кадрів, порушення морально-психологічного клімату підприємства, трудової дисципліни, зниження продуктивності праці, демотивації праці працівників.
28.	Психологічна сумісність	Визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності працівників. Розбіжності у поглядах, інтересах, а тим більше в переконаннях майже завжди ведуть до холодності, напруженості, а іноді викликають ворожість в людських стосунках.
29.	Самоорганізація	Передбачає організацію свого робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність та ін.; закріплення набутих знань, умінь; створення оптимальних умов для високопродуктивної праці.
30.	Самооцінка	Являє собою оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу і місця серед інших працівників від якої залежать взаємовідносини людини з оточуючими, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач, що впливає на ефективність діяльності людини і подальший її розвиток.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
31.	Системність	Базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.
32.	Спадкоємність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по формуванню кадрового потенціалу на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
33.	Стабільність	Являє собою головний стимул в роботі за рахунок збереження службового становища; постійного розвитку здібностей кожним працівником для більш інтенсивної і продуктивної праці, що сприяє вихованню у працівників почуття відданості підприємству .

Таблиця 1.1

Принципи формування адміністративного потенціалу організації

Методологія кожної науки є ніщо іншим, як єднання принципів, методів пізнання та приватної методології. [17] Сучасна система методів є досить різноманітною. З метою конкретизації для більш детального розуміння неукові методи класифікують за окремими ознаками. Основними методами наукового пізнання прийнято вважати часткові, загальнонаукові та загально філософські методи. [18]

Для глибшого розуміння цих методів розглянемо кожен з них окремо. Часткові методи застосовуються частіше всього в межах однієї науки. Вони використовуються з метою дослідження будь-яких конкретних явищ.

Прикладом часткового методу є анкетування у соціологічних дослідженнях [18]. Загальнофілософський метод є універсальниим. Таким видом методів користуються вчені на кожному етапі досліджень та пізнавального процесу.

Загальнонаукові методи знаходять своє застосування на етапах пізнавального процес де необхідно конкрутно визначити, розкрити властивості чи певні сторони предмета чи явища. Цей метод є також часто вживаним. Загальнонаукові методи поділяють на групи: емпіричні, теоретичні ізагальнологічні.[36] Емпіричне дослідження необхідного об'єкта починається із спостереження, що в свою чергу являє собою чіткий, цілеспрямований процес сприйняття будь-яких предметів або явищ об'єктивного світу та їх властивостей. Спостереження складає праномірний процес, який має в своєму складі наступні етапи:

- обрання та досліджуваного об'єкту;

-підготовка до безпосередньо спостереження та його проведення;

- аналіз результатів. Порівняння їх з очікуваними;

- опис результативності;

-аналіз результатів;

-висновки. [22, с.19-20]

Активну роль у спостереженні відіграє мислення та аналіз, також необхідно забезпечити достовірне визначення результатів спостереження. Залежно від способу, виду та мети дослідження умови спостереження можуть буди природні або штучні. Штучні умови спостереження створюються з метою вивчення обєкта без впливу несуттєвих факторів та елементів. Таким чином здійснюється вивчення явища чи обєкта у «чистому» вигляді. Такий спосіб пізнання має назву «Експеремент». Визначення терміну «експеремент» має багато інтерпритацій. Узагальнюючи всі визначення можна зробити висновок, що експеримент - це своєрідний експеремент у якому створюються штучні умови з метою вивчення властивостей си характеристик обєкта дослідження [19].

Розрізняють такі види дослідження (залежно від мети):

-пошукові (метою є відкриття нових процесів, явищ або властивостей);

-перевірочні (метою є підтвердження чи спростування будь-скої гіпотези або теорії);

-конструктивні (метою є створення нових метеріалів, речовин та ін.) [20]

Також слід зазначити методи наукового пізнання, що є загальними для емпіричного і теоритичного рівнів, а саме: аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, абстрагування, аналогія, моделювання та ін. [71, с.82-83] Опис зазначених методів приведений нижче. Аналізом називають розклад премета на його складові. Метою такого розділення є всебічне та детальне вивчення кожної частини, визначення внутрішніх властивостей предмета. Аналіз застосовується для всіх існуючих наук та є невід'ємною частиною наукового пізнання. Синтез являє собою протилежний аналізу процес. Це обєднання у єдине ціле окремих частин. В процесі синтезу розкривається роль та місце кожної частини або елементу до цілого [30]

Метод індукції та дедукції належать до загальнологічних методів наукового пізнання. Індукція – це різновид методу, який пов'язаний зі спостереженням та глибоко опирається на дані цього самого спостереження та експерименту. Індукція спрямована на вивчення та пізнання загального крізь призму дослідження одиничного і особливого. Передумовою індукції є обовязкове ознайомлення з фактами, які є відображенням відповідної сторони та властивості певних предметів і явищ [31].

Саме на основі осмислення цих властивостей отримують загальні характеристики певних предметів, які згодом переносяться на існуючі предмети даного класу. Отже, індукція – це такий метод наукового пізнання, в основі якого лежить перенесення знань про окреме на загальне. Тобто на підставі знань властивостей окремого предмету характеризують всі подібні предмети [17]. Метод дедукції є протилежним методу індукції. Основою цього методу є пізнання окремого крізь призму загального. Тобто властивості або

характеристики загальної групи предметів переносяться на окремий, досліджуваний предмет. Досить поширеним є метод абстрагування, який зосереджується саме на тих властивостях або явищах, що досліджуються, не беручи до уваги всі інші. Тобто здійснюється абстрагування від усього зайвого, акцентується увага лише на головному [32]

Абстрагування існує в природній єдності з таким методом як узагальнення. Узагальнення розглядається як логічне своєрідне завершення абстрагування, саме узагальнення включає в себе поширення виявлених спільних ознак предметів на всю множину існуючих предметів [59, с.214]. Також уваги заслуговує не менш популярні за своїм застосуванням методи моделювання та аналогії. Данні методи особливі тим, що спираються на перенесенні ,отриманих в результаті аналізу певного предмету,знань на схожий своєю подібністю об’єкт, який є менш вивченим.

Моделювання і аналогія набіли дуже важливого значення та відіграють саме евристичну роль у наукових відкриттях. Аналогія та моделювання за своєю суттю є джерелом наукових теорій та гіпотез, а також індуктивних міркувань [33].

Серед безлічі існуючих методів дослідження теоретики та практики на сьогоднішній час головну роль віддають таким методам і засобам , як метод сходження від абстрактного до конкретного, історичний і логічний метод, також відмічають метод формалізації та ін. Основою побудови наукової теорії прийнято вважати саме метод сходження від абстрактного до конкретного , який в свою чергу інтегрує кожну окрему частинку [34]

Відповідно до цього методу(сходження від абстрактного до конкретного) пізнання має два специфічні та самостійні етапи.

На першому етапі виконується здійснення переходу чуттєво-конкретного до абстрактного значення. Таким чином єдиний досліджуваний об’єкт розділяється на складові і далі слідує його описання за допомогою понять, що конкретно відображають окремі необхідні сторони і властивості об’єкта.

Другий етап включає в себе здійснення процесу переходу від абстрактного до конкретного.

Суть даного процесу полягає саме в тому, що здійснюється рух абстрактних визначень до всебічного, істотного, багатогранного знання предмету, що вивчається. Цей етап характеризується проходженням зв'язу відокремлених абстрактних понять та розумінь до цілісності об'єкту. [26, с.90]

Таким чином, аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що метод переходу від абстрактного до конкретного є специфічним та складним, але водночас являє в собі закон пізнання. Тобто згідно з ним мислення переходить від конкретного в існуючій дійсності до саме абстрактного в мисленні, а від нього вже до конкретного [35]. Таким чином, слід зазначити, що методологія удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи засвідчує: що чим більше керівники організацій будуть приділяти більше уваги аналізу своєї безпосередньої діяльності, чим більше будуть аналізувати прийняття управлінських рішень та застосовувати Agile-методологію; тим успішнішою буде відбуватися весь процес адміністрування та адміністративної роботи, тим продуктивніше будуть використовуватися всі ресурси – природні й людські, ресурс права у самому широкому розумінні цього слова, ресурс організаційних заходів, ресурс знання, інформації, інформаційно-комп'ютерних технологій, націлених на удосконалення адміністративної діяльності в умовах нестабільності та кризи.

1.2. Понятєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Кожна організація представляє собою інструмент реалізації цілей, а управління є лише усвідомлений процес проектування, створення, змін і

відповідно використання даного інструменту. Ми будемо використовувати міждисциплінарний підхід, що отримав назву «організаційний розвиток» (Organizational Developement – OD), що з'явився у США і Великобританії після Другої світової війни і у теперішній час переживає процес бурхливого розвитку, здійснюючи вплив на сучасні уявлення про ефективні організації та управління у всьому світі [36].

В основі OD-підходу закладено уявлення про організацію як соціотехнічну систему. Стає можливим поєднати як власне системні знання, що отримали розвиток у кібернетиці і природничих науках, так і соціально-психологічні уявлення про організацію як групу людей, накопичені в соціології філософії, психології та етнографії. З цієї точки зору слід визначити декілька базових ідей, інтеграція яких і знаходиться в основі OD-підходу [37] :

1) організація представляє собою відкриту систему, яка підпорядковується всім законом і принципам, характерним для інших відкритих систем;

2) організація – це соціальна система, що розвивається, і до неї можна застосувати всі закони групової динаміки;

3) в організації завжди існують і реалізуються два види сумісної діяльності, один з яких направлений на вирішення базової задачі, а інший – на розвиток міжособистісних відносин, що виникають між людьми;

4) люди в організації неусвідомлено повторюють ті моделі поведінки, які складися на основі досвіду поведінки – першої для кожної людини організації [38].

Теорія відкритих систем здійснила глибокий вплив на сприйняття та управління різними організаціями. Вона допомогла створенню в 1950-1960 рр. теорії організації та управління і зберігає актуальність для практики управління і в XXI столітті. Л. Берталанфі є основоположником теорії систем, контури якої були розроблені ще в 30-х рр. XX ст. Обставини підштовхнули Л.Берталанфі до розробки біологічної теорії відкритих систем, яка була побудована не на

редукціоністському аналізі основних елементів живої системи, а на врахуванні функціональних і взаємопов'язаних критеріїв її існування.

Організми існують у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, їх функція і структура підтримуються за допомогою безперервного обміну інформацією з зовнішнім середовищем. Теорія відкритих систем та інші біологічні концепції здійснили серйозний позитивний вплив. Теорію відкритих систем Л.Берталанфі пов'язав з теорією організаційних систем та теорією людських відносин, які є прикладом подальшого розвитку теорії відкритих систем та їх застосування до організацій. Ідеї теорії відкритих систем присутні у теоріях систем Каца і Кана, Парсонса, Ф.Селзніка і Ч.Бернарда, а також в теоріях людських відносин Ф.Ротлісбергера і У.Діксона, Ф.Герцберга і Д.Макгрегора. Такі автори, як У.Черчмен, Дж.Вікерс і П.Чекланд різними способами доводили, що людські системи мають свої неповторні особливості і стверджували, що людські системи можуть бути лише зрозумілими в термінах системних значень (ідей, концепцій, цінностей), за допомогою яких люди описують світ [39].

Отже, для оцінки людських систем необхідно звання і розуміння системних значень і суперечностей між ними. Такі концепції, як теорія відкритих систем, будуть корисними до тих пір, поки вони стимулюють навчання і розуміння як одного з способів здійснення аналізу. Це відповідає підходу Г.Моргана, що використовував метафору відкритої системи у якості одного з можливих способів описання організації. Очевидно, що вплив теорії відкритих систем Л. Берталанфі на теорію бізнесу і менеджменту виявився великим, так як ці теорії допомогли сформулювати теорії управління підприємством у 1950-1960-х рр. [40]. Крім того, дана концепція присутня і в практичних методах менеджменту, що використовувалися на кінці XX- початку XXI століття. Л.Берталанфі дав перший імпульс розвитку нового системного напрямку у науці, відіграв ключову роль у формуванні загальної теорії систем, яка була утворена з ініціативи групи вчених у 1954 р. Слід відмітити, що О.Богданов (1873-1928) ще на початку XX ст. розробив концепцію «тактології»,

яка нагадувало загальну теорію систем. У результаті аналізу наукових основ системної методології були використані твори таких авторів, як: В.Афанас'єв, І.Блауберг, В.Волкова, В..Воронкова, В.Бех, І.Добронравова, Д.Кліланд, М.Месарович, Б.Мільнер, Н.Моісєєв, С.Оптнер, Ф.Перегудов, Г.Поспелов, Д.Поспелов, Л.Растригін, Т.Сааті, В.Садовський, О.Уємов, Ю.Черняк, А.Холл, С.Янг. У їх творах ми знаходимо визначення понять «система», «структура», «системна методологія», «організація», «синергетична методологія».

Поняттєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи зводиться до пояснення термінів криза, нестабільність адміністративна діяльність, адміністратор-керівник. Нестабільність - стан загрози відсутність змін уряду відсутність змін у конституційному ладі, правилах гри (С. Хантінгтон). відсутність структурних змін (Д. Сіаринг), відсутність балансу політичних сил (Дж. Лівелі), що відзначаються і на стані малого та середнього бізнесу, стабільності організацій; стан невизначеності траєкторії розвитку, можливості вибору напряму з кількох можливих; нестабільна економіка; розкол політичної еліти у питанні щодо встановлення правил гри; порушення рівноваги між функціонуючими владними структурами; відсутність у суспільстві злагоди; поширення корупції й інших негативних явищ в органах державної та регіональної влади [41].

Криза – це переломний момент у розвитку системи чи організації, крайнє загострення її протиріч, що загрожує життєстійкості, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який знижує її керованість, обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки. Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, деструктивних або непрофесійних дій керівників, нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи та шляхів виходу з неї [42].

Як відмічають експерти, глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи. Криза виступає антагоністом розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку). Криза (при широкому на неї погляді), так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін [43].

До визначення поняття «кризи» слід підходити, враховуючи не тільки наявні негативні наслідки, але й з позитивних причинно-наслідкових зв'язків. Запобігання кризи можливе лише шляхом подолання низки її соціально-економічних причин і передумов, що реалізується, зокрема, через усвідомлення негативного впливу ігнорування об’єктивних економічних законів, негативних наслідків надмірної суб’єктивізації економічних відносин [44].

Як показує досвід, кризи, як правило, можна передбачити, очікувати, а при бажанні й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати (запобігати), тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. І, відповідно, можна припустити, що в майбутньому вдасться взагалі виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем.

Організація як складний соціальний організм представляє собою комплексну систему, яка складається з системи взаємопов’язаних, об’єднаних в єдине ціле елементів. Ключовими поняттями у цій теорії стали концепції самоорганізації як способу прогресивної диференціації, що відображає незалежність фінального стану від початкових умов, і телеології, що описує залежність поведінки організму від деяких цілей у майбутньому [45].

Теорії відкритих систем та інші біологічні поняття (зокрема, гомеостазу) вказують неефективність концепцій фізики в оцінці динаміки поведінки організацій та організмів. На відміну від фізики, теорія відкритих систем розглядає організації у якості комплексних систем, що складаються з частин, які слід вивчати як єдине ціле. Окремі елементи системи, так звані підсистеми, мають власні потреби, які також потребують задоволення. Крім того, слід також враховувати і задоволення працівників [46].

Тому розуміння цілісності організації може полегшити участь у її діяльності всіх працівників, а керівництво може мотивувати до виявлення демократії та автономії. У сфері психології Л.Берталанфі відмічав, що люди є по своїй суті активними психофізичними організмами, здатними здійснювати незалежну поведінку. Він виступав проти реактивної механістичної моделі стимулу-реакції і підкреслював важливість для психології багатьох організмічних принципів з теорії відкритих систем [47].

Організація не є ізольованою від зовнішнього середовища і дії управлінців направлені на те, щоб забезпечити її стійкий стан, тому основною задачею організації є забезпечення виживання за рахунок трансформації зовнішніх умов та адаптації до змін, що відбуваються. Так як елементами організації є живі люди, то адміністрація повинна враховувати особливості виявлення людської природи у трудовому процесі. У 1957 р. суспільство розвитку теорії систем змінило свою назву на Суспільство досліджень загальних систем [48].

Під патронажем організації теорія систем дала різні нові розгалуження у вигляді теорії комплексності, кібернетики, теорії інформації, системного підходу до вирішення проблем, системотехніки і системної філософії. Задачею організації було стимулювання всіх видів діяльності, пов’язаних з науковим вивченням систем, їх координація на міжнародному рівні. Системне мислення набуло в останні роки самі різноманітні форми, проте всі вони зберігають зв'язок один з одним. Л.Берталанфі був одним з тих небагатьох людей, які змогли вплинути на те, як люди західної цивілізації стали сприймати свою

ізольованість один від одного (на роботі і в останніх сферах життєдіяльності) і з оточуючим світом.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває умова побудови організацій, формування інноваційного типу організацій, формування інноваційної людини, організації, яка б стала інструментом перетворень у суспільстві. На нашу думку, організації як складний соціальний та економічний феномен характеризують:

1. Організація повинна представляти цілісність у взаємодії з іншими системами і включати цілісні динамічні процеси.

2. Соціальні системи є багатовимірними, на які впливає все: і технології управління, і стиль управління, і інтуїція і талант окремого менеджера і мова управління (управління більш широкий термін, тому терміни управління і менеджмент не тотожні).

3. Організація – соціальна спільнота, яка складається з групи людей, діяльність яких свідомо координується заради досягнення загальної цілі чи системи цілей.

4. Вимоги до організації: 1) наявність двох людей, які вважають себе частиною групи; 2) наявність однієї цілі, яку приймають як загальну всі члени групи; 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значиму для всіх ціль.

5. Життєвий цикл організації: народження організації; дитинство і юність; зрілість; старіння організації; відродження чи зникнення організації.

В основі дослідження організацій міждисциплінарний підхід, що отримав назву «організаційний розвиток», тобто уявлення про організацію як соціотехнічну систему [49].

Базові ідеї, що лягли в основу соціотехнічного підходу до аналізу організацій як складних соціальних та економічних систем:

• Організація представляє собою відкриту систему, що підпорядковується законам відкритих систем.

- Організація – це система, що розвивається, і для неї характерними є закони групової динаміки.
- В організації вирішуються два види сумісної діяльності - вирішення базових задач і міжособистісні відносини.
- На організацію впливає зовнішнє і внутрішнє середовище, тому вона є цілісною системою.
- Будь-яка організація проходить свій «життєвий цикл» і знаходиться в постійному розвитку. Розвиток є атрибутом будь-якої організації, так як змінюється політична і соціальна ситуація, податкова політика, законодавство, кон'юнктура ринку [50].

Процес розвитку організацій повинен бути адекватним змінам і вимогам зовнішнього середовища: кожна організація повинна вирішувати проблеми: 1) виживання в умовах плинного середовища; 2) внутрішньої інтеграції; 3) кожна організація повинна мати лідерів (харизматичних особистостей), які б виводили організації з кризи; в умовах кризи слід знати закони виживання організації, її базові принципи, володіти мовою управління і базовими технологіями; організаційний розвиток як підхід повністю побудований на принципах системності.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [51].

Спеціалістами досить чітко розрізняється цей понятійний апарат.

О.П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні і дає наступне визначення – це складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції [64, с.78].

А.Я. Кібанов вже розрізняє поняття «персонал» та «кадри». Так, під персоналом він розуміє особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві [52]. Кадри, на його думку, - це основний (штатний) склад

кваліфікованих працівників організації, який володіє такими характеристиками як чисельність, склад та структура [52]. А.В. Шегда під персоналом підприємства розуміє склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю [52].

Поняття «кадри» – включає штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри [53].

Виходячи з цих визначень, категорії «кадри» та «персонал» можна однозначно віднести до характеристик складової «людські ресурси».

Інформаційна технологія - цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування [54].

Інформаційна технологія – це комплекс взаємозалежних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих опрацюванням і збереженням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Інформаційно-аналітичне забезпечення організації – це процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов’язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів [55].

Інформаційно-аналітичне забезпечення організації – система, яка об'єднує усі інші елементи організації в єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Термін «інформаційно-аналітичне забезпечення» організації становлять два взаємопов’язані елементи, а саме:

– інформаційний – відносно самостійної діяльності спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму);

– аналітичний – як похідний другий етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму: виробництво спеціально підготовленими фахівцями на підставі наявних інформаційних одиниць і складних розумових процесів нового знання щодо явища або події, що вивчається [56].

Систему інформаційного – аналітичного забезпечення управління слід визначити як взаємозалежну та відповідним чином сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій [57].

В основі понятійно-категорійного апарамту проекту в страховій галізу понятят «людський» ресурси як специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному: 1) люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; 2) багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; 3) науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [58].

Таким чином, ситуацію кризи та нестабільності супроводжують проблеми, що вапливають на адміністративну діяльність організації:

1) проблеми постіндустріального, інформаційного суспільства, що опосередковані інформаційною стохастичністю;

2) ризик, що є атрибутом самого соціуму як соціального і політичного організму, і визначає його як нестабільний і схильний до саморуйнування;

3) дезорганізація і децентралізація економічного, політичного і культурного життя як сутнісна риса глобалізованого світу;

4) криза управління як один із наслідків глобалізації, викликаний непристосуванням управлінських систем до умов масового і хаотичного формування свідомості;

5) зниження персональної відповідальності керованих систем за все, що відбувається в організації;

6) невміння застосувати системний підхід для досягнення успішних, стійких змін, недооцінювання ситуації, відсутінсть організаційної культури.

1.3. Зарубіжні моделі (концепції) удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Ми виокремлюємо концепцію організації, що формується на базі конкурентних цінностей, яку називають моделлю для оцінювання адміністративної діяльності для оцінювання ефективності організацій (Р.Кевін, Дж.Рорбах, 1983) та визначення контролю за розвитком адміністративної діяльності [59].

В основі організаційної ефективності адміністративної діяльності наступні моделі:

1) модель внутрішніх процесів в організації, що заснована на ієрархії, головну увагу приділяють вимірюванню, документації та управління інформацією;

2) модель відкритих систем організацій, що зосереджена на адаптивності, готовності до дії, зростанні, набутті ресурсів та зовнішній підтримці;

3) модель раціональної мети організації, що будується на прибутку, головна увага акцентується на раціональних діях, цілях, завданнях;

4) модель людських ресурсів та стосунків, в основі якої згуртованість і мораль, підготовка професіоналів, організаційна та управлінська ефективність, організація формується як згуртована, продуктивна, стабільна, гнучка [60].

Як відмічає В.Воронкова в НМП «Теорія організацій» [61] в історії публічного адміністрування ми зустрічаємо багато теорій організації. Теорія організаційного потенціалу Ігоря Ансоффа - відомого американського дослідника організаційної структури та методології стратегічного менеджменту відіграла велике значення. Його основні досягнення: 1)

Створення концепції турбулентності.

2) Визначення стратегічного успіху організації.

3) Розробка стратегічного управління в реальному часі.

4) Теорія обґрунтування організаційного потенціалу.

Промислову організацію він розглядав як певну систему, що здійснює взаємозв'язки з джерелами ресурсів і з зовнішнім середовищем. Виділив два підходи до формування організаційних структур промислової організації:

1) Структурний (будова організації)

2. Динамічний – аналіз зв'язків фірми з зовнішнім середовищем, а також з джерелами ресурсів, які вона використовує.

На думку В.Воронкової, в рамках динамічного підходу виділяється два етапи розвитку організації:

1 етап – статичний аспект (стабільні відносини) – оперативне вирішення проблем.

2 етап - динамічний аспект - організаційні проблеми мають стратегічний характер.

Робить висновки :

Зміна зовнішніх умов приводить до зміни стратегії фірми, до зміни організаційних характеристик, до перетворення організаційної структури управління. Для стабільних умов – функціональна структура; для умовах стабільності зовнішніх зв'язків з двома ринками – дивізіональна структура; в умовах стабільних зв'язків з декількома зовнішніми ринками – багатонаціональна модель [62].

Генрі Мінцберг – відомий канадський дослідник структури організацій і організаційної поведінки професор Монреальского – ун-ту, доктор філософії і галузі ділового адміністрування, з 1988 р.- Президент Асоціації стратегічного менеджменту. В діяльності менеджера виділяє 10 управлінських ролей, які можна згрупувати в три категорії:

1) міжособистісні ролі (глави, лідера, сполучної ланки);

2) інформаційні ролі (одержувача, розповсюджувача і представника);

3) ролі у сфері прийняття управлінських рішень (ініціатора, усувача проблем, розподілювача ресурсів, роль особи, що веде переговори) [63].

Кожний менеджер може вибирати поєднання ролей і тому менеджмент є мистецтвом. Мінцбер виділяє п'ять основних структур організації: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма, адхократія [64].

Написав книгу «Структура з п'яти» (1983), в якій розглядав сутність і структуру організацій.

Проста структура і машинна бюрократія – це структури вчорашнього дня;

професійна бюрократія і дивізіональна – нинішнього.

Адхократія – завтрашнього дня (сполучення жорсткої управлінської функціональної та гнучкої виробничої структур, що працюють на проект, що упроваджується в життя і дозволяє збирати експертів у складно функціонуючі творчі команди) [64].

Адхократія представляє собою швидко плинну адаптивну структуру, організовану навколо проблем, які вирішуються групами спеціалістів з різними професійними знаннями, що адаптуються відносно ситуації.

Дивізіональна структура управління представляє складну лінійно-функціональну структуру, яка розділяється на відносно автономні самостійні блоки. Головні основоположники дівізіональної структури організацій – П'єр С.Дюпон і Альфед П.Стоун (фірми Дюпон і Дженерал Моторс, 1920) [65].

Розроблена ними структура включала створення напівавтономних виробничих відділень, сформованих у залежності від видів товарів і послуг, географічних регіонів і споживачів. Повноваження з виробництва і збуту певного продукту передаються одному керівникові, відповідальному за даний вид продукції [66].

При такій формі управління головними діючими особами виступають професійні менеджери, які здійснюють керівництво певним підрозділом. Генеральна дирекція розподіляє тільки ресурси між відділеннями і вробляє стратегічні плани.

Організація – це соціальна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем.

Саме організація у відкритій системі повинна взаємодіяти з оточуючим середовищем для свого виживання, використовувати ресурси оточуючого середовища і постійно змінюватися, адаптуючись до нього [67].

Кожна матеріальна система (організація) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс).

Ресурси – це компоненти забезпечуваної діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо.

Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію потреби в ресурсах, формування системи управління персоналом.

Організація – це не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна та соціальна система, найважливішим елементом якої є людина, якій властиві як переваги так і недоліки. Управління людьми, їхньою поведінкою, міжособистісними та груповими відносинами – це специфічний вид діяльності в системі управління розвитком підприємства [68].

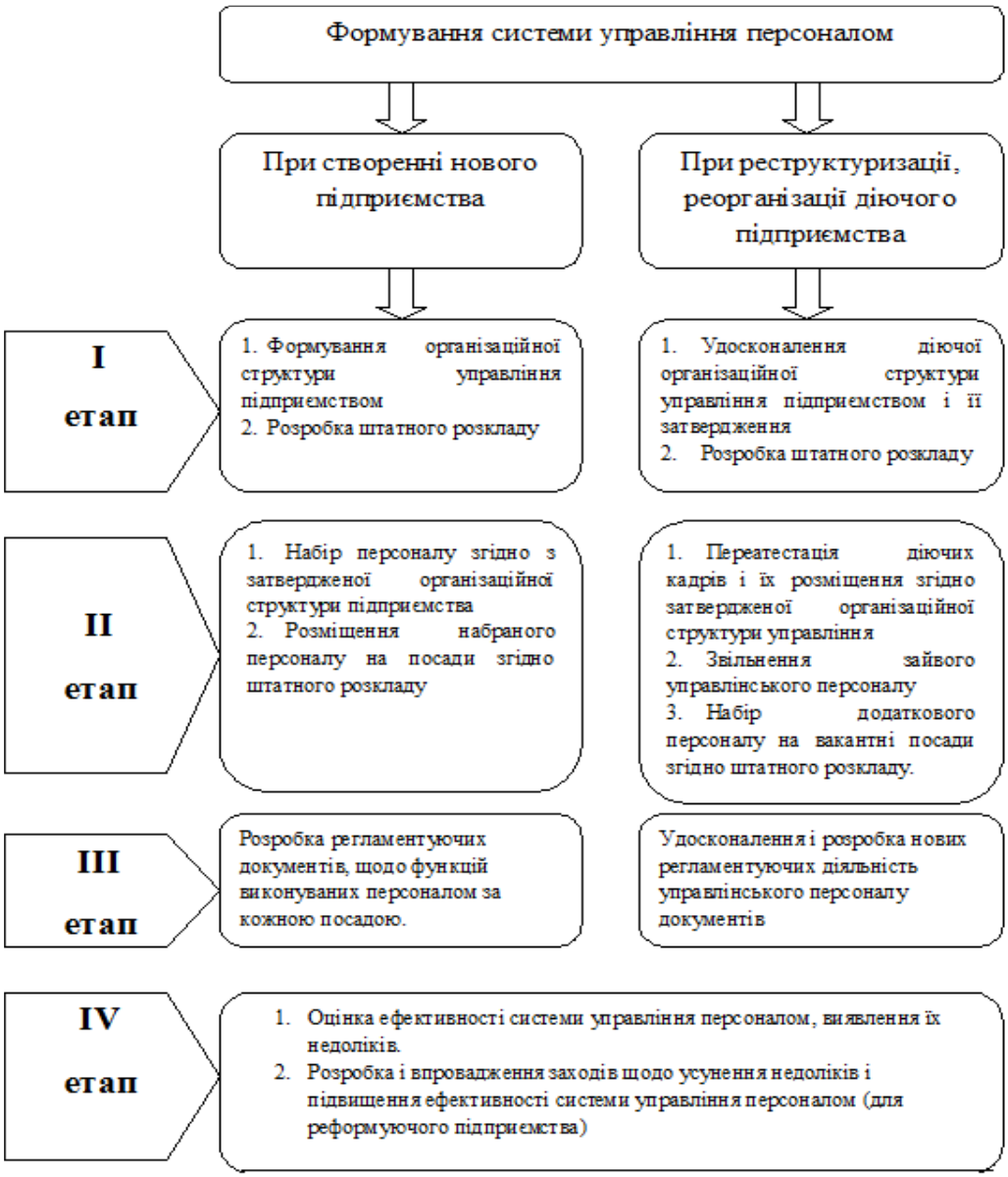

Рис. 1.1. Етапи формування системи управління персоналом в організації

Сьогодні у світовій практиці організаційного розвитку загальновизнаним є той факт, що реальний економічний і соціальний результат дають тільки ті підприємства (організації), які найбільш повно та комплексно використовують наявний кадровий потенціал. Механізм використання кадрового потенціалу ґрунтується на системі правил інноваційного розвитку, «… відповідно до яких діє система в цілому та по яких діють люди, що входять у дану систему [69].

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами

формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [70].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

− визначення потреби в персоналі;

− залучення персоналу і його відбір;

− складання посадових інструкцій робітника;

− підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;

− мотивація персоналу.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Процес формування кадрового потенціалу складається з двох найважливіших компонент − моделей формування й методів формування. Під моделлю формування розуміється абстрактна система формування кадрового потенціалу, яка слугує зразком в практичній роботі з персоналом [71].

Модель формування базується на найважливіших характеристиках персоналу, цілях діяльності підприємства (організації), особливостях та провідних функціях керівників.

Крім того, вона визначає діючі способи корекції діяльності персоналу. Ефективно працююча модель повинна бути гармонійною, тобто її елементи мають повністю узгоджуватись між собою. У противному випадку, одержуючи суперечливі управлінські імпульси, персонал буде змушений здійснювати дії, які інтерферують одна одну [72].

1. Аутсорсінг - вміння вести переговори і навички, вміння входити в новий бізнес.

2. Ассессмент-менеджменту - спеціальна процедура проведення, оцінки і розвитку персоналу.

4. Система електронного діловодства.

5. Введення інтегрованої системи менеджменту, в основі якого контроль виконання запланованих заходів.

6. Формування HR-бренду, який сприяє формуванню системи управління персоналом і дає можливість отримати гарні результати, підтримуючи імідж підприємства.

7 Створення умов для кар'єрного менеджменту, проведення кар'єрного коучингу, кар'єрного консультування, кар'єрного тьюторингу.

8. Введення методики відкритого рекрутингу, який дозволяє швидко і якісно здійснювати вибір саме тих кандидатів, які реально можуть працювати в команді згідно своїх професійних якостей.

9. Поступове впровадження в систему професійного навчання нових освітніх технологій «навчання дією» та коучингу.

8. Створення умов для рефлексивного управління, що являє собою механізм саморозвитку персоналу, самооцінки і самоорганізації, підвищення ефективності діяльності персоналу за рахунок самовизначення і професійного саморозвитку працівників.

9. Оволодіння технологіями та інструментами, які дозволяють розкрити потенціал економічного, особистісного та управлінського росту.

10. Підготовка керівників для ефективного вирішення задач, формування різноманітності управлінських стилів.

11. Вміння працювати в антикризових умовах.

12. Знання всіх видів менеджменту та психології управління людськими ресурсами, які необхідні для управлінця як високого професіонала - антикризового, ситуаційного, стратегічного, психології управління, реклами і Паблік рілейшнз [73].

Об'єктивне існування кризи, невизначеності, ризику, нестабільності зумовлюється як імовірнісна характеристика багатьох природних і соціальних процесів, так і багатоваріантність відносин, в які вступають суб'єкти–учасники даних процесів. Ризик в сучасному світі стає атрибутом самого соціуму як соціального і політичного організму, і визначає соціум нестабільним і схильним

до саморуйнування. Відповідальність за ризик покладається на фактори соціального порядку, тобто на процеси, пов'язані з прийняттям рішень [74].

Ситуації кризи та ризику супроводжують три співіснуючих умови:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) можливість оцінити початок альтернатив.

Сучасний світ слід охарактеризувати як неповторно різноманітний, поляризований і суперечливий. В сучасних умовах глобалізаційних процесів посилюється глобалізація ризиків, антропологічних катастроф, різноманітних форм дестабілізації і руйнації соціуму у всіх сферах суспільного життя, що детермінується дією хаотичного руху потоків, непередбачуваності та непрозорості державного бюджету з його ручним управлінням.

Поняття „суспільство ризику" було введено німецьким соціальним філософом У.Беком в 1992 р. у доробку „Від індустріального суспільства до суспільства ризику». Ситуації ризику супроводжують три співіснуючих умови:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) можливість оцінити початок альтернатив. Сучасний світ слід охарактеризувати як неповторно різноманітний, поляризований і суперечливий.

В сучасних умовах глобалізаційних процесів посилюється глобалізація ризиків, антропологічних катастроф, різноманітних форм дестабілізації і руйнації соціуму у всіх сферах суспільного життя, що детермінується дією хаотичного руху потоків, непередбачуваності та непрозорості державного бюджету з його ручним управлінням. Поняття „суспільство ризику" було введено німецьким соціальним філософом У.Беком в 1992 р. у доробку „Від індустріального суспільства до суспільства ризику» [75].

Ситуації ризику супроводжують три співіснуючих умови:

1) наявність невизначеності;

2) необхідність вибору альтернативи;

3) можливість оцінити початок альтернатив. Сучасний світ слід охарактеризувати як неповторно різноманітний, поляризований і суперечливий.

Створення умов для кар'єрного менеджменту, проведення кар'єрного коучингу, кар'єрного консультування, кар'єрного тьюторингу;

Введення методики відкритого рекрутингу, який дозволяє швидко і якісно здійснювати вибір саме тих кандидатів, які реально можуть працювати в команді згідно своїх професійних якостей [7].

Поступове впровадження в систему професійного навчання нових освітніх технологій «навчання дією» та коучингу;

Створення умов для рефлексивного управління, що являє собою механізм саморозвитку персоналу, самооцінки і самоорганізації, підвищення ефективності діяльності персоналу за рахунок самовизначення і професійного саморозвитку працівників.

Адміністративна діяльність повинна реалізувати свій інтерес, формуючи менеджера-професіонала. Професіонал-менеджер повинен перетворитися на ключову фігуру. Менеджерська революція можлива за умов:

1) якщо сама влада зрозуміє її необхідність цього;

2) якщо держава підготує таких менеджерів;

3) якщо буде сформований механізм управління як державою, так і конкретною організацією [77].

Потрібно уяснити нашим керівникам підприємств, фірм і організацій, що на сьогоднішній день вирішальну роль відіграє менеджер і його здібності. Необхідно, щоб менеджер відчував себе як власник і поводився як власник.

Розвиток українського менеджменту і УЛПР залежить від багатьох ресурсів – технічних, історичних, матеріальних, організаційних, людських.

Потенціал людських ресурсів в Україні значний - працьовитість українського народу, високий рівень освіти, природний потенціал, географічне положення України, інформаційний ресурс, історично сформований національний менталітет українця як працівника

Висновки до розділу 1

1. Застосовані наукові підходи, принципи та методи дослідження удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи дозволилии провести системний аналіз у визначенні управлінського аспекту використання моделей адміністративної діяльності, розкрити її суть, зміст, форми, принципи та особливості, визначити роль інформаційних технологій у формуванні концепції адміністративної діяльнсоіт, прослідкувати історію розвитку та дослідження лояльності клієнтів і показати застосування на практиці.

2. Досліджуючи поняттєво-кактегоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності нами було визначено та розглянуто основні категорії, що стосуються даної роботи, досліджений стан розробки питання адміністративної діяльності, визначено підходи, принципи та методи дослідження. Спершу нами були визначено та розглянуто основні категорії дослідження: «організація», «адміністративна діяльність, «невизначеність», «криза», «інформаційні технології», «інформаційно-аналітичне забезпечення», які стосуються теми дослідження та її актуальності, роблячи акцент на інформаційно-аналітичному забезпеченні та застосування інформаційних технологій як управлінського інструменту формування концепції удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи.

3. Ми солідаризуємося з висновками, закладеними у НМП «Теорія організацій», що сьогодні управління в організаціях як складних соціальних та соціотехнічних системах стає рефлексивним, націленим на самоаналіз, когнітивним (націленим на знання), інфраструктурним (націленим на культуру), в основі якого управління змінами та організаційним розвитком, уміння вирішувати проблеми. Головна мета – стати управлінцем-

професіоналом, який вміє працювати у команді і вирішувати складні управлінські проблеми в умовах розвитку і динаміки ієрархічних (багатоступеневих) систем.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ (НА ПРИКЛАД ТОВ «СТАФ ГРУП» м. ЗАПОРІЖЖЯ)

2.1 Модель ланцюжка створення цінностей в організації в умовах нестабільності та кризи

Компанія ТОВ «СТАФ ГРУП» заснована в 2000 році.

Офіс розташований у м. Запоріжжя – центрі металургії в Україні, що зручно для основних замовників, що знаходяться в східному регіоні України. Персонал компанії складається з висококваліфікованих фахівців, націлених на задоволення потреб замовників ТОВ «СТАФ ГРУП».

ТОВ «СТАФ ГРУП» є представником закордонних компаній-виробників у галузі металургії, ливарного виробництва та машинобудування, здійснює поставки матеріалів і устаткування для виробництва литва. Основні напрямки діяльності ТОВ «СТАФ ГРУП»:

– обладнання для ливарного виробництва (індукційні печі, машини відцентрового лиття, формувальне обладнання, лінії регенерації піску, транспортні маніпулятори, обладнання для газоочищення і т.п);

– основні і допоміжні технологічні матеріали (для технологій cold-box хамін, фуран, альфа-сет, CO2, антипригарні покриття, футерувальні маси, екзотермічні та ізотермічні склянки і ін.);

– постачання запасних частин для ливарного устаткування, компоненти автоматики (плати, датчики, мікроконтролери, контактори, двигуни), частини гідравлічних машин (насоси, прокладки, датчики), частини для дробометних машин;

– послуги з монтажу та сервісного обслуговування обладнання.

ТОВ «СТАФ ГРУП» м Запоріжжя (Україна) підписало у Копенгагені (Данія) Агентська Угода з Norican Group ApS (Данія), згідно з яким з 28 жовтня 2014 ТОВ «УКРЕСТ» є офіційним представником DISA Industries на території України Група компаній Norican Group є засновником:

DISA – світовий лідер у виробництві обладнання для вертикальної формовки, також пропонує обладнання для традиційного горизонтального формувань;

Wheelabrator Group – один зі світових лідерів у сфері підготовки поверхні, пропонує повний спектр обладнання, послуг і запчастин;

Wheelabrator Plus – пропонує широкий спектр запасних частин і вузлів, післяпродажне обслуговування та техпідтримку підприємствам по всьому світу, що здійснює підготовку поверхні.

Управління діяльністю товариства ТОВ «СТАФ ГРУП» здійснюється на основі лінійно-функціональних зв'язків, тобто підприємств має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Під «організаційно-управлінською структурою» розуміється упорядкована сукупність тривко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення наміченої мети. З цих позицій структура управління представляється в вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між її складовими органами, що входять в управління і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату

управління, в яких та або інша кількість фахівців, що виконають певні функціональні обов'язки. Є два направлення спеціалізації елементів ОСУ:

а) в залежності від складу структурних підрозділів організації виділяються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

б) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організовують виробництво, працю і управління, контролюючи всі процеси в організації [78].

Організаційною одиницею підприємства є внутрішньо-господарські підрозділи, серед яких виділяють:

- підрозділи, що займаються основним виробництвом (цехи, відділи, бригади);

- функціональні підрозділи (відділи які виконують одну або кілька споріднених функцій: планово-економічний, відділ кадрів, плановофінансовий, стратегічного розвитку, маркетингу, відділ витратних матеріалів, відділ обладнання та інші);

- допоміжні та обслуговуючі підрозділи; культурно-побутові підрозділи (їдальня, баня, дитячий садок, будинок культури);

- сукупність усіх підрозділів підприємства, їх розміри та територіальне розміщення становлять його організаційну структуру.

Підрозділ стратегічного планування займається плануванням процесу виробництва, фінансовим плануванням на майбутні періоди.

Підрозділ управління персоналом визначає оптимальну кількість персоналу по кожному структурному підрозділу, його кваліфікаційний рівень, повідомляє персонал про їх обов'язки та права, забезпечує контроль праці.

Підрозділ дослідження та розробки займається збиранням певної інформації про стан ринку, нові ринки або дослідження пов'язані з розширенням виробництва.

Підрозділ економіки та фінансів займається завданнями пов’язаними з фінансуванням виробництва, адміністративних витрат та інших витрат, а також обліком та контролем фінансових ресурсів підприємства.

Відділ витратних матеріалів займаються забезпеченням виробництва матеріалами та сировиною, забезпечують безперебійне виробництво, а також всі інші процеси пов’язані з обслуговуванням основних та допоміжних операцій [79].

Вибір лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «СТАФ ГРУП» пояснюється тим, що компанія має велику кількість підрозділів, зокрема підрозділи планування та розвитку, маркетингу, окремо підрозділ реклами, обліково-фінансовий, збутовий та інші, контроль за якими вести одному керівнику складно, навіть в значній мірі не ефективно, з точки зору контролю за виконанням поставлених на підлеглих завдань.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо заступнику директора з економічних питань [80].

Основне завдання відділу – організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Функції:

– розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників, фахівців і службовців, підвищення питомої ваги цих норм в загальній трудомісткості що випускається;

– керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;

– проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.

– аналіз якості застосовуваних норм і нормативів.

Розробка спільно з цехами та іншими службами календарних планів перегляду норм виробітку і здійснення контролю за їх виконанням;

– проведення аналізу виконання діючих норм виробітку по цехах, дільницях, професій робітників, вивчення причин невиконання норм виробітку окремими робітниками, розроблення пропозицій щодо усунення цих причин, контроль за виконанням заходів, що забезпечують освоєння норм;

– здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок; – участь у розробці галузевих і міжгалузевих норм і нормативів з праці, апробація і впровадження їх на підприємстві;

– забезпечення підрозділів підприємства нормативними матеріалами з праці; – залучення широкого кола робітників, фахівців і службовців до вирішення питань організації праці та заробітної плати;

– участь у розробці завдань щодо зниження трудомісткості продукції, контроль за їх виконанням.

– проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників, фахівців і службовців підприємства;

– вивчення і підготовка спільно з іншими відділами і цехами пропозицій про найбільш раціональної розстановки робочої сили та здійснення контролю за їх виконанням;

– організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма категоріями працівників підприємства шляхом 83 застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу [81];

– розробка спільно з відповідними відділами та службами пропозицій щодо вдосконалення управління виробництвом; змін структури підрозділів підприємства, спрямованих на можливе зменшення чисельності та здешевлення управлінського апарату, підвищення рівня його використання; здійснення контролю за дотриманням штатної дисципліни;

– виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;

– участь у розробці раціональних режимів роботи, графіків змінності роботи бригад, ділянок, цехів і здійснення контролю за їх виконанням;

– участь спільно з іншими підрозділами підприємства та профспілковою організацією у вивченні та поширенні передового досвіду організації праці (госпрозрахункові бригади, суміщення професій, багатоверстатне обслуговування тощо);

– участь спільно з відділом кадрів і іншими підрозділами підприємства в аналізі причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;

– підготовка спільно з профспілковою організацією та відповідними підрозділами підприємства проектів колективних договорів і організація перевірки їх виконання;

– здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;

– розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;

– здійснення контролю та проведення аналізу витрачання фонду оплати праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;

– підготовка та затвердження в установленому порядку Переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки відрядників, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;

– вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх категорій працівників підприємства;

– проведення аналізу організації та структури заробітної плати по підрозділах підприємства, окремим категоріям і професій працівників;

– розробка пропозицій щодо вдосконалення планування трудових показників по ділянках, цехах і підприємству в цілому в напрямку більш повного використання робочого часу, правильного та економного використання фондів заробітної плати і зниження трудових витрат на виготовлення продукції;

– розробка спільно з технологічними службами та затвердження в установленому порядку структурним підрозділам завдань по зниженню трудомісткості та зменшення чисельності працюючих за рахунок впровадження організаційно-технічних заходів;

– розробка проектів планів з праці і доведення затверджених планів до цехів;

– проведення аналізу причин відхилень від запроектованих показників трудовитрат;

– здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати в цехах, відділах і службах підприємства; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.

– організація та здійснення спільно з планово-економічним відділом і головною бухгалтерією обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;

– підготовка та затвердження в установленому порядку переліку робіт і професій робітників, оплачуваних за підвищеними тарифними ставками у зв'язку з важкими і шкідливими умовами праці, особливо важкими і особливо шкідливими умовами праці;

– здійснення контролю за дотриманням у виробництвах, цехах, бригадах постанов, наказів та інших матеріалів з питань доплат за умови праці;

– підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем;

– розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо;

– участь спільно з керівниками структурних підрозділів та фахівцями технічних служб у розробці заходів, спрямованих на подальше поліпшення умов праці [82].

Взаємодія відділу організації праці та заробітної плати з іншими підрозділами підприємства.

1- з головною бухгалтерією.

Отримує: відомості про фактично нарахованої заробітної плати по категоріям робітників; відомості про використання фонду матеріального заохочення. Надає: затверджені положення про преміювання робітників з фонду оплати праці.

2- з технічними і функціональними відділами [83].

Отримує: проекти штатних розкладів; технічно обґрунтовані норми витрат часу; проект завдання по зниженню трудомісткості; досконалішу технологію виробництва; план заходів з механізації важких і трудомістких процесів; необхідні матеріали з питань організації нормування праці та заробітної плати. Надає: завдання щодо зниження трудомісткості готових виробів; консультації з трудових питань, положення про порядок преміювання працівників відділів і служб з фонду матеріального заохочення [84].

3 - з планово-економічним відділом.

Отримує: план виробництва продукції в номенклатурі, план виробництва за обсягом валової і товарної продукції на рік, квартал з розбивкою по місяцях. Надає: розрахунки зниження трудомісткості виробів і звіт про виконання плану зниження трудомісткості виробів; плани з праці цехів на квартал і місяць.

4 - з бюро раціоналізації та винахідництва. Отримує: акти про впроваджені пропозиціях з довідками про досягнутої економії в кількісному виразі для розрахунку зниження трудомісткості і у вартісному вираженні. Надає: укладення про економічну доцільність прийнятих раціоналізаторських пропозицій; довідку про зниження трудомісткості і прямої заробітної плати. 5- З цехами основного виробництва.

Отримує: календарний план перегляду норм виробітку; пропозиції щодо укрупнення та уніфікації норм виробітку; щомісячний звіт про виконання норм часу робітниками-відрядниками і про наявність робітників за розрядами, щомісячний звіт про виконання планових і розрахункових показників роботи [85].

Надає:

- завдання по зниженню трудомісткості виробів; нормативні матеріали з праці;
- план по праці по колу госпрозрахункових показників на рік, квартал і місяць.

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених на відділи функцій несе начальник відділу. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

Для здійснення конкурентної переваги слід користуватися моделлю конкурентної переваги організаційно-управлінської структури ТОВ «СТАФ ГРУП», який пропонує використовувати ланцюжок створення цінності, щоб відділити види діяльності компанії, котрі належать до цього ланцюжка, як окремі, дискретні складники. Показники, які вказують на рід діяльності ТОВ, можна визначити, як добре деталізувати її активність [86].

Місія підприємства базується на восьми ключових складових, а саме:

1. Орієнтація на споживача.
2. Якість.
3. Комплексні рішення.
4. Передовий сервіс.
5. Інновація.
6. Глобальність.
7. Ефективність.
8. Зростання.

Більш детальніше вищеназвані складові мають свій чіткий зміст і цілеспрямованість, а саме [87].

:

1) Орієнтація на споживача. Підприємство повинно бути максимально близько до споживача для того, щоб задовольнити його потреби, а можливо, й передбачити, що підприємство може дати конкурентні переваги. Орієнтацією на споживача повинна бути пронизана вся організація, включаючи всіх працівників.

2) Якість. Якість визначається як задоволення вимог замовників (відповідність специфікації), плюс мінімізація рекламацій. Виробляючи широкий спектр обладнання (по його технічним характеристикам), і покращуючи його надійність, підприємство повинно бути в змозі забезпечити високоякісні поставки для великого класу споживачів.

3) Комплексні рішення. Це об'єкти «під ключ», комплектні поставки, надання комплексу проектних, будівельних, монтажних, фінансових та інших послуг поряд з поставками обладнання. Це робота на ринках з великою додатковою вартістю. З урахуванням спостерігаємих ринкових тенденцій, надання комплексних рішень є необхідною умовою для успішної конкуренції вже в найближчому майбутньому [88].

4) Передовий сервіс. Це висока додаткова вартість при відносно невисоких капітальних вкладеннях. Це найкращий засіб для збільшення продаж обладнання й задоволення довгострокової прихильності споживачів.

5) Інновації. За рахунок інновацій планується завоювати, утримати, а інколи і формувати ринки. Будучи єдиним виробником тих чи інших інноваційних проектів або послуг, підприємство повинно укріплювати свою репутацію і домагатись збільшення прибутків. Інноваційні продукти є «локомотивом» і для решти продукції підприємства на нових, або складних ринках.

6) Глобальність. Підприємство повинно зберегти свій статус постачальника продукції й послуг, обслуговуючи світовий ринок. Окрім додаткових економічних можливостей, глобальна присутність є каталізатором постійного прогресу [89].

7) Ефективність. Поняття ефективності ємкісне. Це низькі витрати, творча високопродуктивна праця, грамотна маркетингова політика, сучасна корпоративна культура, праця з урахуванням довгострокової вигоди, виконавча дисципліна та інше. Але головне, безперервне вдосконалення всіх аспектів діяльності.

8) Зростання. Стратегія зростання означає, що колосальні зусилля повинні бути направлені на збільшення обсягів продаж і завантаження підприємства. При роботі з додатковою вартістю зростання дозволяє збільшити абсолютний прибуток. Завдяки інноваційній політиці емітента, його продукція постійно оновлюється, модернізується і користується великим попитом споживачів. Поряд з виробництвом продукції, підприємство розвиває широкий спектр сервісних послуг з метою найбільш повного задоволення запитів споживачів. Це шефський нагляд за монтажем, монтаж, комплектні поставки, ремонтні роботи та модифікація по місцю експлуатації і на підприємстві.

	20-те століття		21-ше століття
Обслуговування споживачів	· Принципи: забезпечення каналу · Орієнтація на ціну · Аквізиція	→	· Принципи: аналітика · Орієнтація на ціну і рівень сервісу · Утримання
Бізнес процеси	· Переважно неавтоматизовані · Документообіг/електронні документи	→	· В основному автоматизовані · Системи управління бізнес-процесами/ повна автоматизація
Архітектура	· Контакти всередині мережі · Застарілі функціональні системи бек- офісу · Централізований обчислювальний процес	→	· SOA · Функціональність базується на запиті (управління портфелем, андеррайтинг) · Розподілений обчислювальний процес
Інформація	· Упакована · Прив'язана до продукту · Структурована і не структурована · Зовнішній контроль витоків при врегулюванні збитків	→	· Інтегрована · Прив'язана до споживача · Автоматична динамічна систематика · Вбудовані програми ідентифікації витоку при врегулюванні збитків
Канали	· Ручна взаємодія · Роз'єднані операції · Обмежена взаємодія з партнерами	→	· Портальне обслуговування (B2B2C) · Спільне використання бек-офіса · Партнерська мережа
Зв'язок	· Офісні АТС · Телефон/факс · Індивідуальні "ручні" транзакції	→	· Протокол VoIP · Безпровідні мережі, "польові" агенти, врегулювання збитку за місцем виникнення · Електронні транзакції
Аутсорсинг	· Домінує використання внутрішніх ресурсів · Довгострокові контракти на аутсорсинг	→	· Стратегія - використання кращих ресурсів · Централізовані закупівлі послуг · Стандартизація

Рис. 2.1 Стратегічне бачення розвитку інформаційних технологій в адміністративній діяльності

До основних типових видів діяльності належать: логістика при вході, операції, логістика при виході, маркетинг і продажі, надання послуг. Постачання, розроблення технологій, управління людськими ресурсами належать до допоміжних видів діяльності. Кожен вид діяльності слід проаналізувати з погляду доданої ним цінності,- відмічає Гербен ван ден Берг і Пол Пітерсма у роботі «25 ключових моделей управління» (*Вид-во Ранок-*

Фабула, 2020. 208 с) [90].

Також слід проаналізувати сукупну цінність усіх цих видів діяльності й урахувати витрати на надання послуги чи виробництво товару, оскільки це допоможе встановити рівень прибутку та встановити ланцюжок створення цінності:

1. Логістика на вході - вид діяльності, що передбачає отримання вхідних даних щодо продукту, його зберігання, обліку та комплектування.

2. Операції передбачають оброблення матеріалів, упакування, збирання деталей, техобслуговування, тестування продукції та операційний менеджмент.

3. Логістика на виході стосується таких видів діяльності, як оброблення замовлень, робота на складі, створення графіків транспортування товарів і менеджмент у сфері дистрибуції.

Маркетинг і продажі передбачають усі види діяльності, які спонукають або переконують покупців придбати продукти компанії, зокрема рекламу, промоутерські акції, організувати продаж, ціноутворення, обрати способи розповсюдження продукції [91].

4. Надання послуг - напрям, що стосується після продажного підтримання продукту, що гарантує його якість і підвищує його цінність й допомагає продовжити взаємодію із покупцем і після здійснення ним покупки.

5. Постачання – до нього залучають такі заходи, як закупівля сировини, обслуговування, постачання, узгодження договорів із постачальниками й орендування будівель.

6. Розроблення технологій має такі складники як НДДКР, удосконалення продуктів, ридизайн і створення нових послуг.

Таким чином модель ланцюжка створення цінностей свідчить:

1) про ефективність ланцюжка заходів, які забезпечують продукт чи послугу компанії;

2) модель можна використати для аналіз результатів діяльності організації;

3) для розвитку конкурентних переваг, як максимізувати вартість за мінімальних витрат і створити конкурентну переваги

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених на відділи функцій несе начальник відділу. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

2.2 Діагностика проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Діагностика проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

- слабкий підбір кадрів з відповідною освітою і досвідом роботи;
- відсутність формування резерву кадрів на керівні посади ТОВ;
- виробнича і трудова дисципліна;
- мотивація праці і як наслідок розмір заробітної плати (мотивація праці;)
- слабкий стратегічний діалог з партнерами та вироблення сучасної моделі управління;
- неможливість створити виразну компетентність (агресивна стратегія синергії) на відміну від обрання стратегічної гнучкості;
- стратегія адміністративної діяльності не має синергетичного чи географічного вектора зростання;
- слабкий SWOT-аналіз адміністративної діяльності як інструменту самооцінювання.
- слід використовувати всі види менеджменту:

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань. 2. Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки. 4. Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Тип організаційної структури управління пред'являє вимоги до формування ефективної структури управління:

1) скорочення розмірів підрозділів і їх укомплектування більш кваліфікованим персоналом;

2) зменшення числа рівнів управління;

3) групова організація праці як основа нової структури управління;

4) орієнтація поточної роботи, в тому числі графіків і процедур, на запити споживачів;

5) створення умов для гнучкої комплектації продукції;

6) мінімізація запасів;

7) швидка реакція на зміни;

8) висока продуктивність і низькі витрати;

9) бездоганна якість послуг і орієнтація на тривкі зв’язки зі споживачем [92].

Проаналізувавши наявну на підприємстві організаційну структуру, стає очевидною відсутність маркетингової служби. Відповідно, її функції частково в межах своєї компетенції виконує відділ збуту. Тому вести мову про ефективне

формування комплексу маркетингу для такої специфічної продукції як товари виробничого призначення можна лише після детального аналізу необхідності введення маркетингової служби для з метою підвищення його ефективної діяльності.

Слід вивчати і використовувати переваги бенчмаркінгу:

1) *Внутрішнє середовище* – спільні сисеми звязку і доступ до даних;

можливості проведення експеременталь них досліджень;

відносно швидкий зворотний зв'язок.

2) *Зовнішнє середовище* – схожа структура і завдання;

зовнішня спрямованівсть підприємства.

3) *Найкраща практика* – висока ймовірність швидкого удосконалення;

потенційно високі доходи;

зовнішня спрямованість підприємства.

Таким чином, слід виділити проблеми організації;

Підвищення впливу конкурентів на ринку глобалізації.

Нестабільність правового становища держави, курсу.

Слабкі сторони корпоративної культури організації.

Незадоволеність працівників рівнем оплати праці.

Низька оцінка професійного зросту та плинність кадрів.

Недосконала система атестації.

Слабке лідируюче та конкурентоспроможне становище.

Слабка розробка програм мотивації та стимулювання працівників до

Праці.

Агресивна політика конкурентів, яка може послабити становище

на ринку.

Втрата ринків збуту та постачальників у результаті пандемії коронавірцусу , призведе до втрати матеріальних ресурсів, зниження репутації фірми та плинності кадрів. Запланований локдаун держави на січень 2021 року.

2.3 SWOT-аналіз удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи (НА ПРИКЛАД ТОВ «СТАФ ГРУП» м. ЗАПОРІЖЖЯ)

Для удосконалення концепції адміністративної діяльності в організації SWOT-аналіз цінний інструмент для самооцінювання. Керівництво стає нерішучим, коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов'язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем [93].

SWOT-аналіз надає корисну інформацію для співвіднесення ресурсів та можливостей із конкретним середовищем, у якому працює компанія. Поєднання чотирьох сторін – сильних та слабких сторін, можливостей та загроз – може видатися оманливо простим. Насправді, вирішити, які саме сиьні, а які слабкі сторони організації, а також оцінити ймовірність та вполив можливостей та загроз у зовнішньому середовищі нбагато складніше, аніж здається на перший та погляд. Модель можна використовувати як інструмент розроблення та вибору стратегії і застосовувати в будь-якій ситуації прийняття рішень.

SWOT-аналіз - це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [03].

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно

збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [93]

Метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг.

Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [94].

Основною перевагою SWOT-аналізу є простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключов у роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому [27]

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strength) поле «СІМ» (сила і можливості) Отримання максимальної віддачі від використання можливостей	Можливості (Opportunities) поле «СІП» (сила і погрози) Боротьба з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів
1.Репутація надійного постачальника якісних товарів 2. Розвинута система управління персоналом 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів для мотивації персоналу 4. Задоволеність працівників умовами праці 5.Стійкий морально-психологічний клімат в колективі 6. Низкий рівень плинності кадрів 7. Фінансова стікість ів надівійність 8. Широкий список послуг, що надаються 9. Цілодобова служба 10. Обслуговування різних верств населення 11.Оперативне рішення проблем 12. Схвалення іцніціатив працівників 13. Хороша репутація у коієнтів 14. Інформація населення про діяльнсть клієнтів 15. Збільшення страхових премій 16. Збівльшеннння статуного капіталу, співпраця з лікарями, тезхцентарми, магазинами 17. Розробка нових прогроам 18.Філії і представнитва в інших містах 19. Гнучке ціноутворення 20 Колегіальне вирішення питань	1. Подальший розвиток законодавчої та нормативної бази 2. Переоцінка вартості інвестциійних активів через кредити, валюту 3. Створення спілок страховиків 4. Інтеграція України в міжнародні структури 5.Підвищення іміджу підприємства на ринку 6.Зростання попиту на зростання прибутків компанії 7. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ 8. Створення системи підготовки і перепідготовки кадрів страхових компаній 8. Співпраця з тренінговими компаніями 9. Посилення впливу держави
Слабкі сторони (Weakness) поле «СЛМ» (слабкість і можливості) Використання можливостей для подолання недоліків	Загрози (Threats) поле «СЛП» (слабкість і погрози) Зміцнення потенціалу для подолання зовнішніх небезпек
1.Незадоволеність працівників рівнем оплати праці 2.Низка оцінка професійного зросту та плинність кадрів 3. Недосконала система атестації 4. Збільшення строких виплат 5. Відсутінсть маркетингових досліджень 6. Мале охоплення теприторії 7. Неоперативне реагування на зміни ринку 8. Девальвація гривни 9. Падіння фондового ринку 10. Збільшення ризиків 11. Недовіра ноаселення доф інансовимх установ 11. Інфляція 12. Тінізація економіки	1. Підвищення впливу конкурентів на страховому ринку 2.Нестабільність правового становища держави 3 Нестабільінсть курсу національної та зарубіжної валюти 4. Втрата ринків збуту

Аналіз можливостей, що надаються ринком (матриця позиціонування можливостей) може бути складена за такою схемою:

Таблиця 2.3

Матриця позиціонування можливостей

Імовірність використання можливостей	Ступінь впливу можливостей		
Сильне (С)	Помірне (П)	Мале (М)	
Висока (В)	Обов'язково реалізовувати (ВС)	Обов'язково реалізовувати (ВП)	Реалізовувати при наявності ресурсів (ВМ)
Середня (С)	Обов'язково реалізовувати (СС)	Реалізовувати при наявності ресурсів (СП)	Не розглядати (СМ)
Низька (мала імовірність) (Н)	Реалізовувати при наявності ресурсів (НС)	Не розглядати (НП)	Не розглядати (НМ)

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу[94]:

поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [48, с.88].

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Наступним етапом є встановлення взаємозв'язків між складовими елементами та побудова матриці SWOT – аналізу організації процесу управління персоналом [95].

Матриця SWOT-аналізу дає можливість проаналізувати існуючу ситуацію на підприємстві, розробити шляхи мінімізування загроз та слабких сторін за рахунок використання в повній мірі сильних сторін за можливостей підприємства.

Таким чином, розглянувши SWOT – аналіз удосконалення адміністративної діяльності в умовах нестабільності та кризи можна зробити висновки:

1) організації необхідно підтримувати свою репутацію та покращувати її завдяки пошуку нових партнерів та ринків збуту.

2) знизити слабкі сторони – створити програму професійного та посадового росту, розробити програму мотивації та стимулювання праці та покращити процес атестації персоналу;

3) в повній мірі використати всі сприятливі можливості, та знизити загрози на підприємстві, а саме досліджувати діяльність конкурентів;

4) здійснювти якісне страхове обслуговування;

5) розробити напрями покращення спектру послуг;

6) розширити маркетингову діяльність;

7) ввести бонусні програми для постійних клієнтів;

8) розширити агентурні мережі страхових послуг;

9) удосконалити інформаційні технології як інструмент підвищення лояльності клієнтів та умови успішної діяльності проекту [96].

SWOT-аналіз дає можливість оцінити сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства і визначити рівень, який можливо досягнути за допомогою ефективного стратегічного управління. Таким чином, можна відзначити, що стратегічно важливим є покращення слабких сторін підприємства.

Для успішного застосування методології SWOT-аналізу оточення організації важливо не тільки вміти розкривати погрози і можливості, а й вміти їх оцінювати з точки зору того, наскільки вони важливі для діяльності організації. Для цього застосовують матрицю можливостей і матрицю загроз як метод позиціонування [97].

На підприємстві існує система бережливого виробництва «5С» - система організації робочого місця. Дана система на підприємстві складається з 5 кроків:

- чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх;
- організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;
- утримання робочого місця в чистоті й охайності;
- необхідна умова для виконання перших трьох правил;
- виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Після проведеної на підприємстві перевірки, щодо виконання системи бережливого виробництва «5С», було виявлено, що працівниками вона виконується не на достатньому рівні. Дані про виконання працівниками системи бережливого виробництва «5С» представлені в таблиці 2..

Таблиця 2.4

Виконання працівниками системи бережливого виробництва «5С»

	План,%	Факт,%
- чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх	100	58,1
- організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати.	100	67,7
- утримання робочого місця в чистоті й охайності	100	33.8
- необхідна умова для виконання перших трьох правил	100	59.9
- виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.	100	64.9

Таким чином, підприємству рекомендується зосередити свою увагу на контролі за виконанням бережливого виробництва «5С» [98].

Проаналізувавши організацію процесу управління персоналом в сучасних умовах були виявлені такі проблеми:

- велика плинність кадрів;
- процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки;
- контролю виконання системи бережливого виробництва «5С».

Висновки до розділу 2

1. Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом. До лінійної ланки управління відносяться: Генеральний директор, керівники виробничих підрозділів, майстри. Ведучою ланкою управління є Дирекція, яка забезпечує керівництво поточною діяльністю підприємства. Для здійснення функцій управління і забезпечення керівництва Генеральному директору підпорядковано функціональний апарат, який має такі блоки управління, які очолюються директорами по функціям управління. Блок управління виробництвом:

- оперативно-календарне планування та управління виробництвом по виконанню плану виробництва, регулювання виробничого процесу;
- організація роботи по пошуку та введенню прогресивних систем оперативно
- календарного планування та взаємозв'язку виробничих підрозділів;
- формування планів виробництва продукції. Блок управління технічними службами:
- забезпечення проведення технічної політики підприємства;

- забезпечення конкурентоспроможності та якості продукції;

- оперативна та якісна підготовка технічних пропозицій постачання продукції за тендерними замовленнями;

- визначення основних напрямків технічного переоснащення виробництва, розробка проектів технічного переозброєння та їх реалізація;

- розробка нових конструкцій трансформаторів і реакторів;

- проектні роботи;

- випробування й дослідження.

2. Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних незадоволені оплатою праці та не бачать можливості професійного росту як в окремих підрозділах так і на всьому підприємстві. Також не задовільною є система атестації підприємства, що проводиться лише формально і не є основою для подальших дій та аналізу співробітників. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління людськими ресурсами були розроблені стратегії поліпшення механізмів управління людськими ресурсами, а саме: покращити процес атестації персоналу, створити можливість професійного росту, розробити програму мотивації та стимулювання працівників до праці. Проаналізувавши дану систему підбору кадрів, були виявлені певні недоліки на етапі оцінки претендентів. На підприємстві оцінюють претендентів шляхом тестування. Але вони є застарілими та не ефективними. Тому, рекомендується звернути увагу на удосконалення оцінки претендентів.

3. Модель SWOT – аналізу удосконалення адміністративної діяльності в умовах нестабільності та кризи можна віикористовуівати як інстремнт розроблення та вибору стратегії і застосовувати в будь-якій ситуації прийняття рішень. SWOT – аналіз забезпечує корисною інформацією, яка дає змогу порівняти ресурси й можливості з конкурентним середовищем. Цю модель моджна використати як інструмент для розроблення та вибору стратегії, але так

само твона застосована у будь-якій ситуації, котра вимагає прийняття рішень, за умови чітко сформульованої мети.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА КРИЗИ

3.1 Механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Формування та вдосконалення механізмів удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи сприяє підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутку підприємства, що впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. У свою чергу, високі фінансові можливості, ефективний соціальний розвиток та позитивний імідж підприємства допомагають формуванню елементів механізму удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи [99].

Встановлено, що механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи, управління вдосконаленням розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві потрібно здійснювати за такими основними принципами:

орієнтації на досягнення результату;

залежності від результату; децентралізації при прийнятті рішень;

забезпечення балансу інтересів сторін;

формування ефективної корпоративної культури як єдності організації.

Важливою передумовою формування механізмів удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи повинен стати вартісний підхід до її оцінки. Останнім часом адміністративна діяльність в організації в умовах нестабільності та кризи дозволяє покращити соціально-психологічний клімат, перетворюється на повноцінний

інтелектуальний ресурс підприємства, важливу складову його соціального капіталу, і, відповідно, робить значний внесок не лише у досягнення кінцевих економічних результатів, але й у створення кінцевої вартості організації. Оскільки цей механізм поки не знаходить адекватного відображення у вітчизняних стандартах бухгалтерської звітності, доцільним на даному етапі є впровадження у процес управління адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи, який передбачає здійснення низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності адміністративної діяльності саме з погляду її здатності підвищувати вартість організації [100].

У результаті дослідження механізму соціального партнерства на вітчизняних підприємствах з'ясовано, що він тісно пов'язаний з елементами адміністративної діяльності в організації, оскільки її формування на підприємстві можливе за умови утвердження та дії принципів соціального партнерства.

Коли між членами колективу підприємства діють партнерські взаємовідносини, тоді саме вони і можуть стати основою формування ефективної корпоративної культури, яка буде розвиватись у відповідності до створених та прийнятих усіма членами колективу принципів [101].

Основними принципами соціального партнерства з погляду його впливу на корпоративну культуру мають бути:

законність;

повноважність і рівноправність сторін та їх представників;

сприяння держави розвиткові соціального партнерства на демократичних засадах;

свобода вибору та обговорення питань, які входять до сфери соціального партнерства;

добровільність і реальність зобов'язань, які приймаються сторонами; обов'язковість виконання досягнутих домовленостей;

відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань;

контроль за виконанням досягнутих домовленостей.

Використання *механізмів соціального партнерства* можливе у формі спільних консультацій, колективних переговорів та укладення договорів і угод, участі найманих працівників в управлінні виробництвом задля напрацювання спільної мети подальшої діяльності, створення нових форм організації виробництва, що дасть змогу підприємствам функціонувати на вищому рівні економічного розвитку. Це забезпечує підґрунтя для створення на підприємстві позитивної корпоративної культури [102].

Практика свідчить, що цілеспрямоване формування і удосконалення адміністративної діяльності в організації в управлінні людськими ресурсами притаманно небагатьом підприємствам. На більшості з них в даний час процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління.

Сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність – командний стиль управління і впровадження принципу особистої відповідальності найманих робітників, що перешкоджає формуванню консолідованої культури організацій.

Одним із механізмів удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи є механізм добору персоналу HR-фахівцями, які мають перевіряти кожного здобувача по трьом базовим параметрам відповідності:

1) рівень професійної підготовки;

2) наявність професійно-значущих особистісних якостей;

3) ментальна відповідність корпоративним стандартам організації.

Для діагностики перших двох параметрів відповідності давно розроблені й широко застосовуються досить різноманітні формалізовані оціночні інструменти й процедури.

Методика добору персоналу HR-фахівцями, є одним з перших формалізованих інструментів оцінювання третього найважливішого параметра відбору – ментальної відповідності претендента корпоративним стандартам організації.

Завдяки формалізації й перетворенню структурованого інтерв'ю у валідизований опитувальник з алгоритмами обробки результатів опитувань, дана методика виявилася доступною для автоматизації й стала незамінним інструментом ефективного добору персоналу [103].

Методика добору персоналу HR-фахівцями розроблена й апробована з 2010 року, і одержала позитивні відгуки від експертів в області управління персоналом як в Україні. На даний момент методика не тільки використовується у бланковому варіанті, але також автоматизована й включена в якості інструмента відбору персоналу в широко відомі системи автоматизації управління персоналом.

Методика відбору персоналу «Корпоративний оціночний профіль» (КОП) дозволяє формалізувати корпоративні стандарти організації, створивши профіль для порівняння, і далі в режимі тестування відбирати працівників, максимально відповідних до даного профілю [104].

Методика призначена, з одного боку, для формалізації параметрів, що відносяться до організаційної й корпоративної культури, і їх перетворення в унікальний корпоративний оціночний профіль, а з іншого – для експрес-діагностики здобувачів на предмет відповідності їх очікувань-запитів корпоративним стандартам конкретної організації (її філій або окремих підрозділів).

Унікальність методики полягає в тому, що вона дозволяє проводити ефективну оцінку у сфері, що виходить за рамки професійної й особистісної компетентності здобувача, а саме, на рівні ментальної відповідності претендента корпоративним стандартам організації [104].

Крім того, використання Методики «КОП» дозволяє HR-фахівцеві виявити й наочно продемонструвати топ-менеджерам ті елементи організаційної й корпоративної культури (корпоративних стандартів), які найчастіше відкидаються претендентами на роботу в організації (її філіях або окремих підрозділах) або ж, навпаки, служать стійким стимулюючим фактором.

Таблиця 3.1

Результати оцінки набору персоналу на підприємстві та їх показники

Показник	Значення
Матеріальне стимулювання	61%
Умови праці й пільги	83%
«Масштаб» і склад організації	44%
Організація праці	44%
Можливості самореалізації	56%
Специфіка менеджменту	89%
Корпоративний дух	39%
Загальна відповідність	59%

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з відторгненням нової людини з боку організації або виникненням у нього самого «психологічного дискомфорту», необхідно ретельно проаналізувати показники по окремих шкалах спочатку звіту й вжити превентивних заходів на основі пошуку компромісу інтересів у відношенні тих з них, де рівень відповідності виявився мінімальним.

Можливо також, що оптимальним рішенням може бути залучення даного фахівця на умовах вилученої (відрядної) роботи, договору-підряду або сумісництва [104].

Крім того, крім проведеного дослідження, необхідно враховувати необхідність діагностики професійної й особистісної компетентності здобувача (професійних знань, навичок і вмінь, а також психологічних особистісних якостей) для визначення рівня його відповідності вимогам планованої посадової позиції.

По тим питанням, які в процесі тестування здобувач виділив у якості особливо для нього значимих, виявлені як збігу, так і розбіжності його очікувань-запитів корпоративним стандартам організації (підрозділу). Це важлива інформація, що демонструє плюси й ризики можливого

співробітництва працівника з організацією, і її необхідно враховувати при ухваленні остаточного рішення щодо здобувача.

Разом з тим, багато чого залежить від загального контексту (позитивного або негативного), на тлі якого виявлені ті або інші відповідності й невідповідності, а також їхні числа й співвідношення [105].

Таблиця 3.2

Стратегічні принципи для прискорення процесу зміни адміністративної культури в управлінні людськими ресурсами

№ з/п	Стратегічний принцип	Коментар щодо застосування стратегічного принципу
1	2	3
1.	Відзначати навіть найменші перемоги	Слід знайти в корпоративній культурі щось таке, що легко змінити і публічно відсвяткувати перемогу. Потім слід знайти щось інше, що теж змінити неважко і додати результатам змін гласності. Малі успішні кроки сприяють виникненню руху змін в бажаному напрямі і не дають приводів для опору.
2.	Створювати колективну підтримку	Необхідно збирати коаліції прибічників змін і наділяти їх повноваженнями. Чітко визначати думки лідерів. Залучати їх до змін. Прислухатися до їх бачення перспектив і допомогти їм відчути розуміння цінності того, що відбувається і своєї участі в процесі.
3.	Побудувати системи контролю і обліку результатів	Слід призначати тимчасові рамки, в яких мають бути здійснені зміни, сконструювати систему контролю і обліку подій, а також розробити механізми отримання працівниками упевненості в тому, що вони, згідно взятим зобов'язанням і призначенням, діють так, що зміни дійсно відбуваються. потрібно встановлювати цілі, сприяючи нарощуванню зусиль по завершенню розпочатої справи. Всі зміни обов'язково необхідно доводити до кінця.
4.	Надавати інформацію	Рекомендовано як можна регулярніше та ширше керівництву ділитися інформацією з підлеглими. Без неї працівники користуються чутками. Бажано зменшувати їх поширення, виключати двозначність, відкриваючи додаткові лінії спілкування, за якими прямує фактографічна інформація. Керівництву слід організовувати особистий зворотний зв'язок з тими, хто залучений в реалізацію змін, і перш за все клопотатися про те, аби успіхи святкувалися публічно.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
5.	Вимірювати ефективність змін	Бажано встановити чіткі критерії, за якими визначатиметься, чи успішно змінюється корпоративна культура. Рекомендовано ввести систему збору даних і часові рамки для оцінки результатів. Оскільки все виміряти неможливо, краще за все встановити критерії для визначення того, що саме входить в розряд вимірюваних чинників.
6.	Формувати готовність до змін	При зміні корпоративної культури на підприємстві може виникнути опір з боку працівників. Процес створення готовності до змін можна прискорити, якщо чітко освітлювати переваги майбутнього стану підприємства, наочно характеризувати недоліки відмови від змін, демонструвати невідповідність нинішніх показників діяльності майбутнім вимогам, забезпечувати необхідні для реалізації змін ресурси і винагороджувати поведінку, що сприяє змінам в бажаному напрямі.
7.	Пояснювати, чому необхідні зміни	Коли працівники знають, чому зміни необхідні, їх опір істотно слабшає. Таким чином, пояснюючи «чому», керівництво проявляє турботу і демонструєте пошану до тих, кого залучає до процесу зміни культури.
8.	Реалізовувати не лише речові, але і символічні зміни	Більшість важливих складових зміни корпоративної культури супроводжуються зміною символів. Бажано прагнути чітко визначати символи, які позначають нову корпоративну культуру. Символи допомагають людям розгледіти те, що стоїть за ними, і сприяють формуванню нового образу корпоративної культури. Прапори об'єднують працівників.
9.	Налаштовувати фокус уваги на процеси	Аби зміна корпоративної культури продовжувалася, вона має бути відображена в стрижневих процесах підприємства. Для демонстрації паростків нової корпоративної культури, найімовірніше, потрібно змінити процес визначення оцінки досягнень і винагороди людей. Можливо, потрібна перебудова таких стрижневих процесів бізнесу, як проектування, технічна підготовка виробництва, виготовлення, постачання і обслуговування продукції. Слід пам'ятати, що лише перепланування організаційної структури або лише нова організація взаємозв'язків звітності самі по собі не приведуть до довгострокового успіху. Повинні змінитися саме бізнес-процеси.

Одним із механізмів удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи є формування концепції компетентного управління та подолання кризи управління в умовах

«постковідного капіталізму», «інклюзивного капіталізму», коли людина «забута державою», «покинута» і підприємство повинно її залучити методами корпоративної культури чи соціального партнерства [106].

Окрім того, що організації та підприємства сприяють зосередженню людей лише на одних функціях, вони породжують некомпетентне управління і в інший спосіб. Функції управління в організації перебувають у вічному конфлікті олна з одною. Якщо одна функція управління переважає, тобто якщо переважає один стиль некомпетентного управління, - можливість розвитку інших функцій виключена. Зокрема, відчувається брак злагодженості, яку можна створити завдяки хорошому адмініструванню. Власне, спроби встановити певний контроль можуть наштовхуватися на ворожість із боку засновників. Втім, для забезпечення подальшого зростання організації адміністративну функцію необхідно розвивати.

Як правило, організація переростає засновика і його рівень контролю над нею має знизитися [106].

В умовах кризи та нестабільності керівник змінюватиме бехгалтеірв та керівників-адміністраторів частіше, ніж це припусимо для стабільного функціонування організації. Загалом, обстановка в організації чи її стиль може сприяти або ж, навпаки, перешкоджати виконанню конкретних функцій.

Таким чином, некомпетентне управління породужує ще більш некомпетентне управління. Організації породжують некомпетентних керівників, але потребують у той же час хорошого керівництва. Ієрархічна організація загальмовує розвиток людських ресурсів, необхідних для розв’язання проблем, які створює ж власна ієрархічна система.

Як правило, некомпетентне управління породжує ще більш некомпетентне управоніняє.

По-перше, треба готувати майбутніх керівників до робои в команді, варто змінювати саму суть організацій, адже одного навчання керівників недостатньо.

По-друге, для нових організаційних стилів організації потрібні нові керівники, що змогли б змусити їх працювати.

По-третє, людям, що працюють в організаціях, потрібно навдавати можливості розвитку якнайбільшої кількості функцій. Це не лише сприяє їхньому особистому розвитку, а й дає їм можливість зрозуміти проблеми працівників.

Синергетичний підхід Адзієса, провідного спеціаліста у сфері підвищення ефективності бізнесу, дає змогу вдосконалити робочий процес організації, зробити його ефективним і продуктивним, а будь-яку проблему – кроком до успіху, а також створює мережзу сприятливих чинників, що підтримують розвиток. Запдіяих людей у виробництві заохочують до того, щоб розв'язати проблеми дослідників ринку; маркетинговим спеціалістам пропонують допомагати фінансистам. Подіна взаємна підтримка дає можливість дізнатися про функції одне олдного, розвивати особистісні рси та сприяти розвиткові ефективної корпоративної культури умов кризи та нестабільності [106].

Таким чином, відмітимо, що XXI століття ознаменувалося початком перетворення управління на професію та науку. Це спричинило стрімкий розвиток галузі управлінської освітиє. Тепер, бізнес-школи та курси підготовки крівників та ЗВО намагаються прищепити знання та навички, необхідні для хорошого управління, а досвідченим керівникам покращити свої якості.

Тренуванню та розвитку різних функцій приділяють велику увагу, проте в їх основі – виконавчі та адміністративні, необхідні для досягнення успішних результатів. Середовище оргнізації може або стимулювати розвитку наших прихованих здібностей, або ж остаточно їх знищити.

Тому організації повинні створити умови для того, щоб допомогти працівникам успішно розвиватися, підніматися кар'єрною драбиною, а також сприяти розвитку організацій. Адміністративні функції вимагають творчого, креативного підходу, персональної та групової відповідальності, адже хороший керівник повинен розумітися на фінансах і тверезо оцінювати ризики, бачити свої недоліки і більше сприймати одне одного.

Розглянемо механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

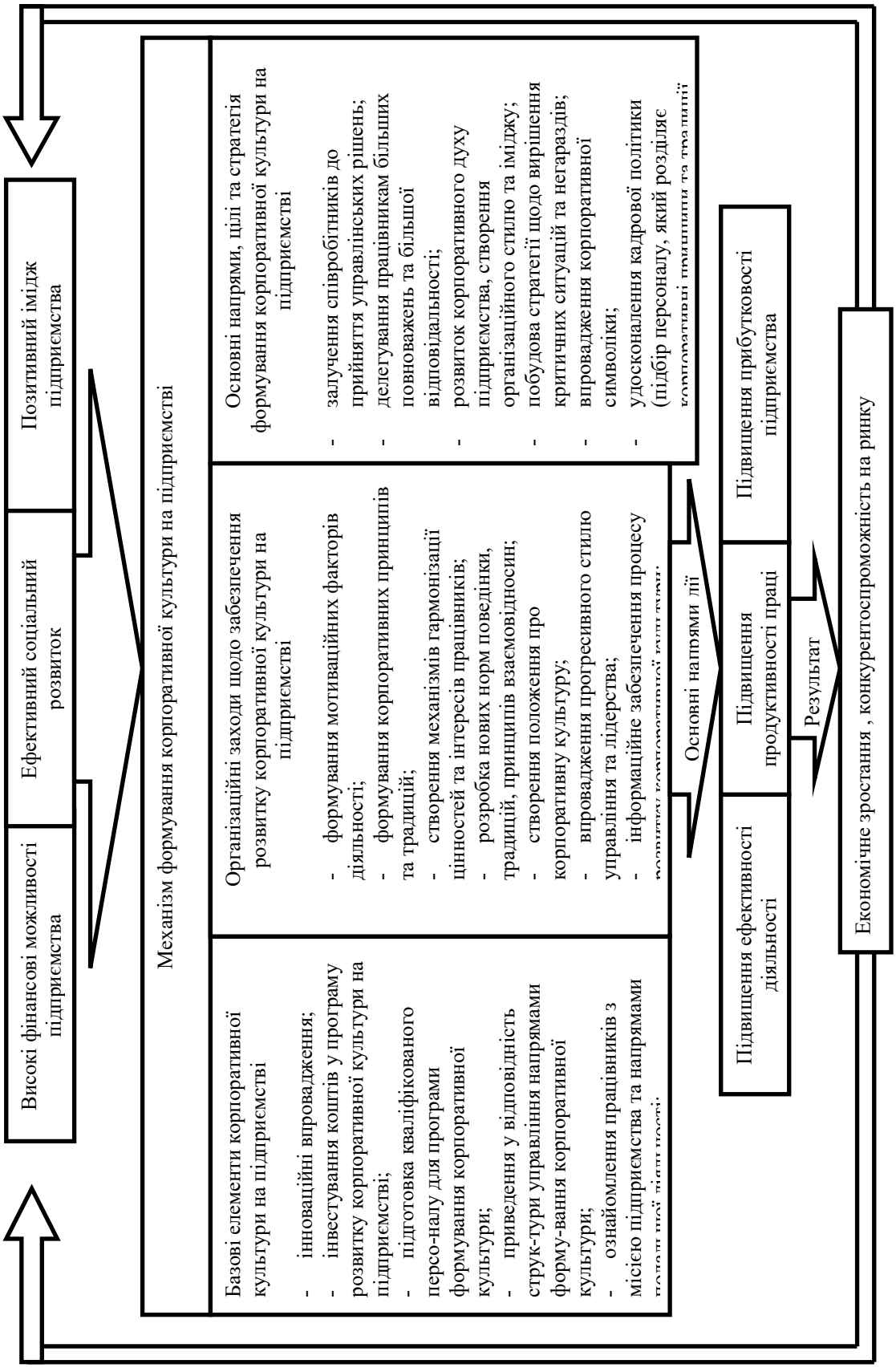

Рис. 3.1 Механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

3.2 Розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації як чинник удосконалення адміністративної роботи в організації в умовах нестабільності та кризи

Ми орієнтуємося на парадигму розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації як чинник удосконалення адміністративної роботи в організації в умовах нестабільності та кризи, розробленою проф. В.Г.Воронковою механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Актуальність дослідження нової парадигми інноваційно-цифрового потенціалу промислового підприємства в умовах глобалізації 4.0 не викликає сумнівів, так як глобалізація 4.0 диктує нові умови виживання підприємств, їх інтеграції до європейського простору, підвищення рівня конкурентоспроможності, переформатування в умовах кризи, нестабільності, інформаційної стохастичності. механізми удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи [18].

Інноваційно-цифровий потенціал промислового підприємства в умовах глобалізації 4.0 виступає тим маркером і мегатрендом, викликаним глибинними трансформаціями і зрушеннями у всіх сферах життєдіяльності людини, що впливають на довготривалий сталий розвиток суспільства [86].

Нова парадигма інноваційно-цифрового розвитку сьогодні є напотужнішою і найвагомішою, так як може вивести країну з кризи на шлях сталого цифрового розвитку, для чого слід розробити стратегії і пріоритети інноваційного цифрового розвитку, що охоплюють масштабні цифрові галузі.

Нова парадигма інноваційно-цифрового потенціалу сучасного підприємства (економіка, менеджмент, управління, інформатика, програмування) включає інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та очікує від них значного внеску нових технологічних відкриттів для досягенння сталого розвитку цифрової галузі, так як тільки

цифрова інноваційна економіка може створити нові умови для прориву передових проривних технологій та сприяти економічному інноваційному розвитку, що потребує як мінімум інноваційних технологічних зламів [87].

Інноваційно-цифровий потенціал сучасного підприємства в умовах глобалізації (роботехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, біотехнології, Big Data – великі дані, 3D-друк та виробництво) включає сукупність технологічних інноваційних процесів, що можуть привести до зміни природи праці, актуалізації професій на фоні зникнення багатьох вже існуючих, формування цифрових компетентностей діджиталізованого суспільства та суспільства Четвертої промислової революції [88].

Нова парадигма інноваційно-цифрового потенціалу в умовах глобалізації пов'язана з робототехнікою. Роботи все частіше оснащуються додатковими функціями, такими як високоякісні відеокамери, сенсорні датчики та лазерні далекоміри, що поєднані та керуються за допомогою комп’ютерів. Величезні зрушення у робототехніці значною мірою зумовлені «революцією смартфонів», оскільки роботи багато в чому залежать від комп’ютерних мікросхем, батарей та датчиків, подібних до них, які містяться у потужному мобільному телефоні. [89].

У розвитку нової парадигми інноваційно-цифрового потенціалу промислового підприємства в умовах глобалізації 4.0 спостерігаються нові тенденції:

1) широке розгортання розподілених систем;

2) інтеграція із мобільними (сотовими) і супутниковими системами зв’язку, що привела до виникнення IP- телефонії;

3) інтеграція глобальної мережі і засобів масової інформації – розвиток інтерактивного телебачення, електронних видань;

4) упровадження прогностичних самонавчаючих комплексів на основі нейронних мереж, генетичних алгоритмів (четверте покоління систем штучного інтелекту).

Нова парадигма інноваційно-цифрового потенціалу промислового підприємства в умовах глобалізації 4.0 змінить усі управлінські процеси, так як вже зараз з'являються криптовалюти, блокчейн, фінтех, мегатренди Діджитал ери, які з неймовірною швидкістю змінять економіку, менеджмент, маркетинг промислового підприємства [90].

Адаптуватися до швидкості змін повинні всі - керівники підприємств, компаній і організацій, державні діячі, прості люди. Швидкість змін приводить до того, що виробництво починає залежати не від матеріальних активів, а від цифрових технологій, що являють собою нематеріальні активи, в основі яких інтелектуальна компонента, організаційний та людський капітал. У той же час «головний економічний показник ВВП вже не повністю відображає розвиток інновацій» [91].

Обчислювальна потужність звичайних комп'ютерів постійно зростає кожні тридцять років і подвоюється десь кожні півтора року. Цю закономірність називають законом Мура.

Для розвитку цифрової економіки, яка є інноваційно-креативною, підприємства повинні посилювати обчислювальну потужність звичайних комп'ютерів, а держава повинна бути основним джерелом фінансування розвитку інноваційної діяльності.

Важливим чинником для підвищення інноваційного рівня цифрової економіки України є застосування прогресивних технологій та наукомісткої продукції, без яких цифрова економіка не може бути інноваційною і розвиненою.

Цифрова економіка сьогодні проникає в усі сфери життєдіяльності суспільства: від демографії, біосфери та кліматичних змін до майбутнього медицини, геноміки та генної інженерії, синтетичної біології та трасгуманізму; від хмарних технологій та Інтернету речей до штучного інтелекту, від квантового комп'ютера до розумних матеріалів, енергетики, транспорту, робототехніки, що в цілому сприяє розвитку Інтернет-економіки як складової цифрової економіки [82].

Таким чином, нова парадигма інноваційно-цифрового потенціалу промислового підприємства формується в умовах викликів цивілізації - глобалізації 4.0, технологічного розвитку 4.0., Просвітництва 2.0 та впливає на становлення – цифрового менеджменту, цифрової економіки, Інтернет-економіки, детермінованих ІКТ [86].

Таким чином, доведено, що керівники повинні підвищувати свою цифрову культуру, щоб працювати в умовах нової ери промисловості 4.0, так як інновації, як цифрове виробництво, віртуальна та доповнена реальність, 3D-друк і цифрові ланцюги поставок вже сьогодні підвищують ефективність роботи підприємств, підвищують продуктивність праці, використовуючи нові технології та сприять створенню конкурентних переваг.

Використання data-майнингу даних у моделі управлінської стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації приведе до конкретного застосування технік моделювання даних з метою створити моделі, щоб знайти інші патерни діяльності та правила оптимізації.

Отриманий результат може бути корисним для керівників підприємств, які працюють в складних умовах трансформації суспільства, на підприємствах повинні працювати спеціалісти з трансформації та data-science, включаючи індуктивні алгоритми для генерування моделі управлінського процесу.

Враховуючи світові тенденції діджиталізації, зробимо висновок, що отриманий результат розробки моделі управлінської стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації має великі конкурентні переваги, завдяки чому досягається виживання підприємства в умовах нестабільності, кризи, ризику, турбулентності

Враховуючи світові тенденції розвитку глобалізації, технологічного розвитку підприємств, цифровізації, підприємства повинні розробити нову модель переосмислення місця і ролі інформаційних технологій на підприємстві, сформувати нові платформи й екосистеми, розвивати оперативну досконаліть налагодження зв’язку з клієнтами, керувати цифровим переходом, для чого,

можливо, перебудувати організаційно-управлінську структуру підприємства, так як необхідно упроваджувати інновації та проектувати підприємство для інноваційного цифрового розвитку. Використання даної Agile-методології ускладнюється тим, що персонал ще не підготовлений у повній мірі для того, щоб працювати в умовах діджиталізації, так як він не мислить цифровими категоріями, тому необхідно перебудовувати підприємство на всіх рівнях, вимагаючи одночасного зміцнення кадрового цифрового потенціалу підприємства, його перенавчання та перекваліфікації, розвитку цифрових компетентностей

3.3 Практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

Керувати – означає:

Планувати
Спрямовувати
Виконувати
Впроваджувати
Вирішувати
Впливати
Оберігати
Адмініструвати
Показувати
Піклуватися
Контролювати
Робити
Правити
Організуівати
Узгоджувати
Вести
Мотивувати
Досягати
Взаємодіяти
Здійснювати
Тренувати
Об’єднувати
Регулювати
Розвивати
Навчати
Співпрацювати
Спілкуватися
шлях

Надихати
Слухати
Надихати
Сприяти
Забезпечувати
Застосовувати
Проводити
Переглядати
Оцінювати

Словник видавництва «Random House» пояснює значення слова «управляти» - втілювати, завершувати, відповідати, піклуватися, домінувати, впливати, взаємодіяти, с спрямовувати, розпоряджатися, контролювати, вес ти справи, бути відповідальним [87].

Словник видавництва «Funk and Wagnall's» додає й інші синоніми: проводити, утримувати у бажаному стані чи настрої переконанням, здійснювати управіоння підлеглми, контролювати, приборкувати, навчати. [87].

Ілюстрований Оксфордський словник додає інші значення: винаходити, успішно діяти, досягати мети, взаємодіяти [87].

Третій Міжнародний словник Вебстера пропонує такі значення: обережно здіснювати управління підлеглими, піклуватися, обережно спрямовувати, розпоряджатися [87].

Головними синонімами є – вести, мотивувати та об'єднувати, здійснювати певну дію над людиною. Спільний знаменник усіх цих синонімів – *керувати*. Керівник спрямовує, вирішує, навчає, розпоряджається, просвітлює, наглядає, оцінює, оглядає, адмініструє. Лідерові слід змінювати свій стиль залежно від умов, у яких опиняється організація, аби забезпечити успіх організації і досягти своїх цілей, здійснюючи управління організацією та втілюючи свої рішення в життя організації [87].

Практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи.

Ми вже пояснили, що нестабільність - стан загрози відсутність змін уряду відсутність змін у конституційному ладі, правилах гри (С. Хантінгтон). відсутність структурних змін (Д. Сіаринг), відсутність балансу політичних сил (Дж. Лівелі), що відзначаються і на стані малого та середнього бізнесу, стабільності організацій; стан невизначеності траєкторії розвитку, можливості вибору напряму з кількох можливих; нестабільна економіка; розкол політичної еліти у питанні щодо встановлення правил гри; порушення рівноваги між функціонуючими владними структурами; відсутність у суспільстві злагоди;

поширення корупції й інших негативних явищ в органах державної та регіональної влади [88].

Криза – це переломний момент у розвитку системи чи організації, крайнє загострення її протиріч, що загрожує життєстійкості, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який знижує її керованість, обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки. Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, деструктивних або непрофесійних дій керівників, нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи та шляхів виходу з неї [89].

Для вирішення проблем адміністративної діяльності необхідно сприяти:

1. Використанню нового стилю керівництва як коучинг (створення додаткової системи мотивації, яка заснована на задоволенні потреб співробітників, їхньої повазі, творчої самореалізації)

2. Забезпечення зворотного зв'язку (співробітники повинні знати результати спільної праці, перспективи та проблеми організації)

3. Професійного підвищення для працівників

4. Організації на підприємстві роботи відділу кадрів (який буде займатися резервом кадрів та здійснювати систему оцінок профпридатності працівників)

5. Виховання як в собі так і своїх підлеглих моральних якостей (чесність, єдність слова і діла, забезпечення прозорості, відкритості в роботі колектив

6. Колегіальності (при колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива праці [90].

Шляхи удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи

1. Кардинально змінити робочий процес в організації, зробити будь-який конфлікт конструктивним, а будь-яку проблему – кроком для успіху.

2. Для успішної адміністративної діяльності в організації слід використовувати об'єднувальну, підприємницьку, адміністративну та виконавчу функції.

3. Активізувати діяльність хороших, успішних, керівників, які здатні виконувати успішно всі чотири функції, підтримувати контакт з суспільним середовищем, розв'язувати конфлікти, створювати умови для розвитку співробітників.

4. Розвивати інструменти особистої ефективності, для чого розвивати потрібні навички й можливості, діяти попри перешкоди, розвивати стратегії розвитку організації на перспективу.

5. Пам'ятати про Принцип 80/20 (Закон Парето), згідно якого 20% зусиль дають 80% результатів, слід застосовувати в роботі і в особистому житті. Фокусуватися на 20% часу, які дають 80% цінностей [91].

6. Аналізувати виклики пандемії COVID -19 та приймати відповідні рішення.

7. Розвивати систему Agile-менеджменту як гнучкого, що адаптується до умов зовнішнього середовища та включає систему динамічних результатів.

8. Вчитися працювати з потоком інформації в інформаційно-цифровому суспільстві та виробляти цифрові компетентності.

9. Розробити систему тайм-менеджменту, який допоможе адміністратору як керувати своїм часом [92].

1. В результаті аналізу з'ясовано концепції виходу організацій з кризи та нестабільності, всебічно досліджено шляхи досконалення ролі кадрового потенціалу, з'ясовано здатність організації ефективно і швидко реагувати на кардинальні зміни у швидкоплинному сьогоднішньому житті, розроблено широку систему заходів виходу з кризи.

2. Криза – це переломний момент у розвитку організації, крайнє загострення її протиріч, що загрожує життєстійкості, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Криза – це певний етап

функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об’єктивну необхідність її якісної трансформації [93].

3. Запобігання кризи можливе лише шляхом подолання низки її соціально-економічних причин і передумов, що реалізується через усвідомлення негативного впливу ігнорування об’єктивних економічних законів, негативних наслідків надмірної суб’єктивізації економічних відносин.

Кризи можна передбачити, очікувати, до криз необхідно готуватися, для цього володіти високим професійним досвідом, мати команду професіоналів, формувати лідерські якості керівників [94].

Практичне значення одержаних результатів магістерської роботи полягає у наступному:

1. Організації слід розробити успішну концепцію (модель) адміністративної діяльності організації, яка залежить від її змісту й обраних методів реалізації.

2. Упровадити бізнес-модель, що включає: модель обслуговування або канал, відносини із споживачами, прибутки, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру затрат.

3. Ключові показники слід розбити на складники, якими можуть скористатися менеджери середньої і нижньої ланки. Збалансовану систему показників слід регулярно оновлювати залежно від специфіки бізнесу, щоб запобігти неправильним заходам.

4. Застосовувати бенчмаркінг – системне зіставлення організаційних процесів та ефективності діяльності, засноване на заздалегідь обраних показниках, що дають змогу бути корисними для компанії, щоб зрозуміти сильні і слабкі її сторони.

5. Проаналізувати конкурентну перевагу компанії, щоб скористатися ланцюжком створення цінності з метою детального ознайомлення і подальшого прийняття рішень.

6. Проводити успішний маркетинг, наймаючи для цього професійно підготовлених спеціалістів, який є корисним інструментом адміністративної діяльності.

7. Формувати команду професіоналів та лідерські якості керівників.

8. Проводити роз’яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки, нормам і правилам зовнішнього вигляду.

9. Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

10. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

11. Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

12. Організовувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури на підприємстві.

13. Організовувати «часи прийому» для з метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.

14. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

15. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

16. Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни,

вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості» [95].

Основні задачі практичної системи оцінки:

- забезпечення мотивації і контролю за виконанням цілей/задач;
- моніторинг і підтримання постійної взаємодії між працівником і його керівником;
- аналіз діяльності і ділових якостей працівника на основі чітко визначених критеріїв;
- чітке розуміння працівниками поставлених задач, критеріїв успішності їх виконання, залежності винагороди від результатів роботи;
- підвищення професійного рівня працівників в цілому, можливість ротації кадрів, створення кадрового резерву та подальшого кар'єрного і професійного росту;
- надання об'єктивної інформації для прийняття рішень про матеріальну винагороду, зміну посади працівника; гарантія заохочення досягнень;
- обговорення нових цілей/задач.

Етапи управління робочими показниками працівника. Оцінюючи роботу підлеглих, керівники повинні дотримуватись головної установки: успішне управління робочими показниками і поведінкою працівників (управління виконанням) - безперервний процес [96].

Алгоритм управлінських дій виглядає наступним чином:

- поставити цілі (що саме необхідно досягти);
- довести цілі до виконавців;
- керувати виконавцями (надавати вірний і вчасний зворотний зв'язок);
- навчати/розвивати виконавців;
- контролювати (моніторити) виконання;
- у разі необхідності вносити корективи в цілі/задачі;
- оцінити виконання цілей.

Правила постановки цілей

1. Цілі повинні відповідати принципу SMART:

- specific – конкретні;
- measurable – вимірювані;
- achievable – досяжні, реальні;
- relevant – релевантні (мають відношення до цілей організації), важливі;
- time-bound – мають часові рамки (обмежені у часі).

2. Оптимальна кількість цілей для покращення робочих показників і розвитку працівника на наступний оціночний період - 2-7 (обов'язкові + додаткові) в залежності від посади.

3. Працівник, за умови правильної постановки цілей, отримує розуміння того, що саме від нього очікують, коли і наскільки добре це має бути виконано, коли відбудеться контроль [97].

4. Керівник доводить цілі до виконавця і переконується у правильному, загальному розумінні поставлених цілей.

Таким чином, трансформації адміністративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку. В перспективі, при вирішенні задач підтримки адміністративної культури в управлінні людськими ресурсами, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників [98]:

1) Відбір співробітників в управлінні людськими ресурсами повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним [99].

2) Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме

тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами» [100].

3) Управлінці повинні об'єднувати у собі виконання чотирьох функцій – виконавчої, адміністративної, підприємницької і об'єднувальної [101].

Таким чином, удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи відіграє рушійну роль, націлену на вирішенняЯ складнихзх орагнізцаії них завдань, досягнення мети організації (її місії) та виходу виходу з кризи [102].

Організації не існують самі по собі, їм потрібне керівництво, концепція, злагоджена команда однодумців, що асоціюється з професіоналізмом. Ми асоціюємо удосконалення адміністративної діяльності в організації як відповідальність за всю орагнізцаії, визначення проблем організцаії та застосування певних навичок з боку керівництва, щоб їх розв'язати.

Організації, перебуваючи у нестійкому (хиткому) середовищі, повинні застосовувати Agile-менеджмент, щоб вирішувати завдання невизначеності, нестійкості, нестабільності, інформаційної стохастичності, реагувати на загрози, що з цього середовища надходять, так як ризики постійно зростають і управління повинно також швитдко реагувати на ці проблеми [103].

Удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи необхідне для того, щоб забезпечувати передбачувану, дієву та успішну реакцію на кризові умови та чинники управлінської старої парадигми, яку слід змінювати [104].

Удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи - це системотворчий суспільний процес для досягнення певних цілей та на випередження подій.

Висновки до розділу 3

1. Типові орагнізації мають пірамідальну структуру, за природою вони ієрархічні і розділяються на шари, що виконують певні функції. В ієрархічній організації кожен повинен просуватися командним ланцюжком, не порушувати жодної формальності.

Велику роль при цьому відіграє відділ організаційного розвитку організації. Керівник розробляє сценарій необхідних дій та формулює концепцію виходу з ситуації нестабільності, кризи, невизначеності, повинен бути мозком організації для досягнення успішності організації, результативноті контролю [105].

2. Ситуацію кризи та нестабільності супроводжують проблеми, що вапливають на адміністративну діяльність організації:

- проблеми постіндустріального, інформаційного суспільства, що опосередковані інформаційною стохастичністю;
- ризик, що є атрибутом самого соціуму як соціального і політичного організму, і визначає його як нестабільний і схильний до саморуйнування;
- дезорганізація і децентралізація економічного, політичного і культурного життя як сутнісна риса глобалізованого світу;
- криза керування як один із наслідків глобалізації, викликаний непристосуванням управлінських систем до умов масового і хаотичного формування свідомості;
- зниження персональної відповідальності керованих систем за все, що відбувається в організації;
- невміння застосувати системний підхід для досягнення успішних, стійких змін, недооцінювання ситуації, відсутінсть організаційної культури. [106].

3. *Удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи* наділене певною системністю та охоплює всі галузі,

що свідчить про його системо творчість.

Системність проявляється у послідовності схвалюваних рішень, у своєчасності та методичності їх застосування.

А завдяки всебічності управлінню вдається цілковито охоплювати всю організацію, контролювати необхідні змінні величини, націлені на успіх та на прогнози, що мають збуватися.

ВИСНОВКИ

1. В кваліфікаційній магістерській роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади та принципи удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. На основі комплексного, системного аналізу сформовано концепцію удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Розглнуто наукові засади удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи та виокремлено три наукові школи: 1) класична позитивістська школа (Д.Белл, О.Тоффлер та ін.), у контексті яких організація розглядається як така, в основі якої панує комунікація; 2) некласична школа (Ю.Габермас), в основі якої панує комунікація, яка є рушійними силами організації і базується на методах герменевтичної методології; 3) постнекласична школа (О.Тоффлер), які виокремлює інформаціологічний метод, який може лягти в основу адміністративної діяльності організації сучасного типу. Визначено, що сучасна організація неможлива без інформаційних технологій і комунікацій, які є основою соціальних, технологічних, суспільно-економічних процесів, без розвитку інформцаійно-комунікцаійного менеджменту.

2. Розкрито поняттєво-категоріальний апарат удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи Будь-яка організація, яка прагне бути успішною, не може оминути інноваційні (інформаційні, цифрові, проривні) технології у своїй діяльності, у тому числі це стосується і діяльності керівника в організації. Як показали дослідження, основні тенденції змін, як у характері бізнесу, так і технологій, що застосовуються для утримування лідируючих позицій на ринку послуг, напряму залежать від рівня технологічної оснащеності та інформатизації організації. У даній роботі ми зупинилися на поняттях удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та криз, які завжди будуть

актуальними через їх економічний і соціальний зміст. Тому визначили поняття орагнізації, кризи, нестабільності, інформаційної технології, інформаційного забезпечення адміністративної діяльності. Доведено, що ситуацію нестабільності та кризи супроводжують три умови: 1) наявність невизначеності; 2) необхідність вибору альтернативи; 3) можливість оцінити начало альтернатив.

3. З'ясовано зарубіжні моделі (концепції) удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Визначено, що проблемна ситуація полягає у критичній неузгодженості між практичним використанням в управлінні концепції адміністративної діяльності та вимогами сучасного ринку до її оновлення, використання нових теоретичних і практичних аргументів, щоб подолати нестабільність та кризу.

4. Визначено проблеми, що вполивають на діяліьнсть організацій як єдиного цілого:

- проблеми постіндустріального, інформаційного суспільства, що опосередковані інформаційною стохастичністю;

- ризик, що є атрибутом самого соціуму як соціального і політичного організму, і визначає його як нестабільний і схильний до саморуйнування;

- дезорганізація і децентралізація економічного, політичного і культурного життя як сутнісна риса глобалізованого світу;

- криза керування як один із наслідків глобалізації, викликаний непристосуванням управлінських систем до умов масового і хаотичного формування свідомості;

- зниження персональної відповідальності керованих систем за все, що відбувається в організації; невміння застосувати системний підхід для досягнення успішних, стійких змін, недооцінювання ситуації, відсутінсть організаційної культури.

5. Здійснено аналіз проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Діагностика проблем адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи:

- слабкий підбір кадрів з відповідною освітою і досвідом роботи;
- відсутність формування резерву кадрів на керівні посади ТОВ;
- виробнича і трудова дисципліна;
- мотивація праці і як наслідок розмір заробітної плати (мотивація праці;)
- слабкий стратегічний діалог з партнерами та вироблення сучасної моделі управління;
- неможливість створити виразну компетентність (агресивна стратегія синергії) на відміну від обрання стратегічної гнучкості;
- стратегія адміністративної діяльності не має синергетичного чи географічного вектора зростання;
- слабкий SWOT-аналіз адміністративної діяльності як інструменту самооцінювання.
- невикористані різні види менеджменту:

6. Сформовано SWOT-аналіз удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Отже, для удосконалення концепції адміністративної діяльності SWOT-аналіз цінний інструмент для само оцінювання. Керівництво стає нерішучим, коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов'язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем.

7. Уточнено шляхи удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи. Для вирішення проблем адміністративної діяльності: використання нового стилю керівництва як коучинг (створення додаткової системи мотивації, яка заснована на задоволенні потреб співробітників, їхньої повазі, творчої самореалізації); забезпечення зворотного зв'язку (співробітники повинні знати результати спільної праці, перспективи та проблеми організації); професійне підвищення для працівників; організація на підприємстві роботи відділу кадрів (який буде займатися

резервом кадрів та здійснювати систему оцінок профпридатності працівників); виховання як в собі так і своїх підлеглих моральних якостей (чесність, єдність слова і діла, забезпечення прозорості, відкритості в роботі колектив; колегіальність (при колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива праці).

8. Визначено напрями розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту в організації в умовах нестабільності та кризи. Ми відштовхуємося від концепції проф. В.Г.Воронкової, що в кожній організації і на кожному підприємстві повинна бути прийнята:

- стратегія цифрового розвитку підприємства, в основі якої розвиток цифрових технологій;

- удосконалення інформаційної інфраструктури підприємства, в основі якого розвиток інформаційно-комп’ютерних технологій;

- створення нових мереж і платформ для розвитку бізнесу, що дадуть змогу мінімізувати інформаційну стохастичність і невизначеність, щоб здійснити більш тісний зв'язок з клієнтами, розширити та покращити сферу послуг, так як діджиталізація підприємства включає серйозні перетворення.

Для розробки моделі управлінської стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації важливим є подолання інформаційної стохастичності - того, чого ми не знаємо, випадковості, рандомності. Інформаційна стохастичність на підприємстві приводить до нестабільності та кризи, так як відбувається експоненціональне збільшення інформації (великих даних) і керівникам не вистачає інформації.

Інформаційна стохастичність панує в умовах нестабільності, невизначеності, турбулентності, хаосу, ризиків, тому підприємства повинні володіти всім об’ємом інформації, передовими і креативними технологіями, щоб вижити в умовах невизначеності, хаосу, безладу, включаючи і пандемію коронавірусу.

Враховуючи світові тенденції розвитку глобалізації, технологічного розвитку підприємств, цифровізації, підприємства повинні розробити нову

модель переосмислення місця і ролі інформаційних технологій на підприємстві, сформувати нові платформи й екосистеми, розвивати оперативну досконалість налагодження зв'язку з клієнтами, керувати цифровим переходом, для чого, можливо, перебудувати організаційно-управлінську структуру підприємства, так як необхідно упроваджувати інновації та проектувати підприємство для інноваційного цифрового розвитку

9. Розроблено практичні рекомендації удосконалення адміністративної діяльності в організації в умовах нестабільності та кризи:

- організації слід розробити успішну концепцію (модель) адміністративної діяльності організації, яка залежить від її змісту й обраних методів реалізації;

- упровадити бізнес-модель, що включає: модель обслуговування або канал, відносини із споживачами, прибутки, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру затрат;

- ключові показники слід розбити на складники, якими можуть скористатися менеджери середньої і нижньої ланки. Збалансовану систему показників слід регулярно оновлювати залежно від специфіки бізнесу, щоб запобігти неправильним заходам;

- застосовувати бенчмаркінг – системне зіставлення організаційних процесів та ефективності діяльності, засноване на заздалегідь обраних показниках, що дають змогу бути корисними для компанії, щоб зрозуміти сильні і слабкі її сторони;

- проаналізувати конкурентні переваги компанії, щоб скористатися ланцюжком створення цінностей з метою подальшого прийняття рішень;

- проводити успішний маркетинг, наймаючи для цього професійно підготовлених спеціалістів, який є корисним інструментом адміністративної діяльності;

- формувати команду професіоналів та лідерські якості керівників.

Якщо організації хочуть досягти успіху, вони повинні мати таку організаційно-управлінську структуру, яка буде бути адаптованою до змін.

Метод Адізеса ґрунтується на синергії та на синергічних командах управлінців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А., Муц Луай Файсал, Фурсін О.О. Напрями удосконалення data-майнингу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.241-250.

2. Ажажа М. А., Муц Л. Ф., Фурсін О. О. Напрями удосконалення Data-майнингу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.240-249.

3. Ажажа М., Муц Л., Фурсин А. Эволюция общества от старой экономической модели к новой как объект и цель устойчивого развития. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Mokslinių straipsnių rinkinys*. 2020. . С. 186-193.

4. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2007. 356 с.

5. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 272 с.

6. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилі хорошого і поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. К.: Наш формат, 2020. 224 с.

7. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : *Ранок : Фабула*, 2019, 432 с.

8. Браян Крістіан, Гріффітс Том. Життя за алгоритмами. Як робити раціональний вибір / пер. з англ. Катерина Диса. К.: Наш формат, 2020. 376 с.

9. Бруннермаєр М. , Джеймс Г., Ландо Ж. П. Євро та боротьба ідей / пер. з англ. Н.Палій. Київ : *Основи,* 2019. 414 с.

10. Венгер О.М. Історія розвитку промислового менеджменту: від

класики до сучасності. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С. 29-58.

11. Венгер О.М. Управління потенціалом промислового підприємстваПромисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.59-85.

12. Венгер О. М. Історія розвитку промислового менеджменту: від класики до сучасності. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д.філос ф.н., проф., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. С.29-58.

13. Venger O., Krainik O., Sergienko T. Improving the efficiency of management system in manufacturing companies in market economy. *Вісник ЗНУ. Економічні науки»*. 2019. № №2 (42)

14. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies : зб. наук. пр./ Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ*. 2020. № №3 (80). С. 159-177.

15. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя *: ЗДІА,* 2008. 254 с.

16. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації : соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри : монографія. Запоріжжя : *ЗДІА*, 2010. 272 с.

17. Воронкова В. Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст : монографія. Запоріжжя : *ЗДІА,* 2012. 262 с.

18. Воронкова В. Г. Управление как единый социальный организм. *Нова парадигма : альманах наукових праць*. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 1999. Вип.10. С. 8–19.

19. Воронкова В. Г. Глобалізація як процес універсалізації стосунків між державою та ринком. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 35. С. 15–35.

20. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник. К. : *Професіонал*, 2004. 256 с.

21. Воронкова, В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 69 . С. 44–50.

22. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 67. С. 13–27.

23. Воронкова В. Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. Київ : УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 91–97.

24. Воронкова В. Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя* : ЗДІА, 2006. Вип. 27. С. 12–21.

25. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.

26. Воронкова В. Г. Общество риска как следствие кризиса современной цивилизации в глобальном измерении рынком. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 13–24.

27. Воронкова В. Г., Капітаненко Н. П., Нікітенко В. О. Правові засади захисту інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. *Scientific Journal «ScienceRise: Juridical Science».* Харків: 2019. № 4 (10). С. 32-37

28. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as environmentally balnced and socially oriented one. *Humanities studies: Collection of Scientific Paper*s. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). P. 85–96.

29. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : ЗДІА, 2009. Вип. 38. С.13–29.

30. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П., Андрюкайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 68. С. 33–48.

31. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

32. Воронкова В. Г. Цифрова економіка & цифровий менеджмент інформаційного суспільства. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2019. С. 20– 21.

33. Воронкова В. Г., Капітаненко Н. П., Нікітенко В. О. Правові засади захисту інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. *ScientificJournal «ScienceRise: JuridicalScience».* Харків: 2019. № 4 (10). С. 32-37.

34. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О.Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства: монографія. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. *Мелітополь: ФОП Однорог Т.В.,* 2020. С.6-22.

35. Воронкова В.Г. Глобальне управління: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» та освітньо-професійної програми «Державне управління». Запоріжжя: *ЗНУ.* 2020. 162 с.

36. Воронкова В.Г., Романенко Т.П. Андрюкайтене Регіна, 2016. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип.67. С. 13-27. _

37. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н.В., 2011. Соціально-орієнтоване державне управління.: монографія. Запоріжжя*: РВВ ЗДІА.* 256 с.

38. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Вид-во Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

39. Гордієнко О. О. Принципи м'якого управління в міжнародному освітянському просторі. Філософія і політологія в контексті сучасної культури. 2016. № 5(14). С. 4-14.

40. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент»: сучасний науковий дискурс. Філософія і політологія в контексті сучасної культури. 2016. № 6(16).– С. 115-124.

41. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ: *Вид-во КМ-БУКС,* 2020. 320 с.

42. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва –темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : *Пабулум, Lean Institute Ukraine,* 2017. 388 с.

43. Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. Як вир**о**бнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / пер. з англ. Д.Погребняк. Харків *: Ранок : Фабула*, 2019. 448 с.

44. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : *Вильямс*, 2000. 276 с.

45. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

46. Капитаненко Наталья. Применение новейших информационно-коммуникативных технологий в органах публичного управления в условиях цифрового общества. Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos konferencijos tezių rinkinyS 2020 gegužės 21-22 d. Marijampolė ir Kaunas, Lietuva/ 2020. P. 46-47.

47. Капітаненко Н. Організація правової роботи на промисловому підприємстві. В кн.: Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д.філос. н., проф. В. Г.Воронкової, д.е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С. 251-307.

48. Капітаненко Н. Генезис адміністративно-правового регулювання у сфері реалізації права інтелектуальної власності. Юридичний науковий електронний журнал.. 2020. № 8. С. 79-87.

49. Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній / пер. з англ.. Олени Любенко. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 336 с.

50. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства / пер. з англ.. Г. Мухамедшина. Харків: Вид-во: *«Ранок»:Фабула,* 2019. 304 с.

51. Кириченко Микола. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : ZNU. 2019. 1 (78). P. 107–128.

52. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. 3-є вид. К. : Наш формат, 2019. 424 с.

53. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків *: Клуб сімейного дозвілля*, 2017. 544 с.

54. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Інформаційно-комунікативне суспільство як різновид складної соціальної системи і взаємодії. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2016. Вип. 66. С. 266–278.

55. Максименюк М. Ю. Концептуалізація розвитку інформаційного суспільства в контексті глобалізації: методологія постмодерністського дискурсу *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. Вип. 68. С. 78 – 88.

56. Melnik Victoria. Agile-management 3.0 concept as a factor of technological progress development in the digital society. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* . Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). P. 129–138.

57. Мороз О.С. Проблеми комплексної організації та управління виробничою діяльністю на промисловому підприємстві. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.113-137.

58. Мороз О.С. Напрями забезпечення організації трудової діяльності на промисловому підприємстві та управління нею. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.138-150.

59. Мороз О.С. Промисловість України: характеристика, тенденції та проблеми розвитку // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Запоріжжя: вид-во Запорізького національного університету. 2019. №1(07).С.43-53.

60. Мороз О.С. Міжнародна економічна інтеграція України: проблемні аспекти розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління . Дніпро: вид-во ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». 2019. № 2 (19). С.27-34.

61. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка" за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка". Запоріжжя: вид-во Запорізького національного університет, 2020. 171 с.

62. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. 2020. № 6 (23). С. 143-150.

63. Нікітенко В. О. Проблемне поле геокультурного феномену: наукові підходи. *Гілея (науковий вісник*). К. : УАН ТОВ НВП ВІР, 2013. Вип. 71. С. 500–504.

64. Нікітенко В. О. Сучасна геокультура як соціокультурний феномен *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2013. Вип. 53. С. 261–270.

65. Нікітенко В. О. Формування геоцінностей в процесі викладання української мови як іноземної. Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць. Київ : *Вид-во УАН ТОВ НВП ВІР,* 2015. Вип. 100. С. 219–223.

66. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* . Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 140–153.

67. Нікітенко В.О. Креативно-інноваційний потенціал розвитку філософії лін-виробництва як чинника ощадливого. Освітній дискурс. Київ: Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, 19 (1). 2020. С. 60–67.

68. О’Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з. англ. Надія Сисюк. Київ: Наш формат, 2018. 240 с.

69. Олексенко Р. І. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. Становлення і розвиток

інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. Київ, 2017. С. 59-62.

70. Олексенко Р. І. Глобальні проблеми філософії від Античності до сьогодення в дискурсі ринкових трансформацій. Придніпровські соціально-гуманітарні читання: у 6-ти частинах. Ч. 2 : матеріали Дніпропетровської сесії Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю. Дніпропетровськ, 2013. С. 148–151.

71. Oleksenko Roman, Molodychenko Valentin, Shcherbakova Nina. Neoliberalism in Higher Education as a Challenge for Future Civilization. *Philosophy and Cosmology*. 2018. Vol. 20. P. 113–119.

72. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. Вип. 62. С.65–73.

73. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. Гілея: науковий вісник. 2015. Вип. 98. С. 230-232

74. Олексенко Р. Епоха глобалізації, її вплив на інформаційне суспільство. П’ята всеукраїнська наукова конференція «Сучасні соціально-гуманітарні дискурси». 2015. С.56-59.

75. Олексенко Р. И. Философия, мировоззрение и мораль современного предпринимателя как составная экономико-социального развития общества // «Социосфера» : науч.-метод. и теор.журнал. 2013. № 1. 31 с.

76. Олексенко Р. Формування культури засобами масової інформації. Fundamental and applied science. 2015. С. 172-175.

77. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. К. : *Наш формат*, 2019. 624 с.

78. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / пер. з англ. Василя Старка. К.: *Києво-Могилянська академія*, 2009. 591 с.

79. Сириця А.О. Концепція удосконалення адміністративної діяльності організації в умовах кризи і нестабільності. «Формування концепції

цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу» // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 26-27 листопада 2020 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 284 с.

80. Сириця А.О. Удосконалення адміністративної діяльності в організації Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. С.315.

81. Скіннер Кріс. Цифрова людина. Четверта революція в історії людства, яка торкнеться кожного / пер. з англ. Т.Якубовська. Харків: Вид-во «Ранок-Фабула», 2020. 272 с.

82. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя *: Дике* п*оле*, 2016. 356 с.

83. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Максименюк М. Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент : зарубіжний та вітчизняний досвід : навч. посіб. Київ: *КПІ ім. Ігоря Сікорського*, 2017. 286 с.

84. Соснін О. В., Воронкова В. Г. Інформаційне суспільство як виклик глобалізації. Час вибору : виклики інформаційної епохи: колективна монографія / за заг ред. О. А. Івакіна, Д. В. Яковлева. Одеса : *Гельветика,* 2016. С. 344–359.

85. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А., 2016. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. *Запоріжжя: Дике поле*. 356 с.

86. Ткаченко А.М., Дробецька Т.О. Формування інноваційних підходів до управління металургійним підприємством: монографія. Дніпропетровськ: *вид-во ДВНЗ УДХТУ,* 2015. 188 с.

87. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. Посібник, 2006 / В. Г.Воронкова, А. Г.Беліченко, О. М.Попов та ін.К.:

Професіонал, 576 с.

88. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : *ЗДІА*, 2008. Вип.33. С.223–230.

89. Фурсін О.О. Механізми соціально-орієнтованого державного управління. Автореферат кандидатської дисертації з спеціальності «Механізми державного управління»: 25.00. 02. *Харків,19 с.*

90. Фурсін О.О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2012. Вип.48. С.172-188.

91. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2008. Вип.33. С.223-230.

92. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: *монографія*. Запоріжжя : *ЛІПС*, 2014.

93. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: *ZNU,* 2019. 1 (78). P. 169–180.

94. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: монографія. Запоріжжя : *ЛІПС*, 2014.

95. Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г., Ткаченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: *Запорізький національний університет*, 2009. 270 с.

96. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: *Запорізький національний університет,* 2014. 266 с.

97. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. Humanities studies:

Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: *ZNU,* 2019. 1 (78). P. 169–180.

98. Cherep A.V., Cherep O.H., Krylov D.V. ,Voronkova V. H. Methodological approach to the redistribution of investment projects within a company According to formal criteria. *Financial and credit activity-problems of theory and practice.* Volume 28, Issue 1. 2019. P. 256-263.

99. Cherep A ., Andriukaitiene R. , Venger O. New theory of management as a factor of the establishment of environmentally balanced and socio-oriented economy in the conditions of Industry 4.0. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhe State Engineering Academy: Proceedings Scientific publications* . 2019. № 76. C. P. 146-156.

100. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. 2008. 217 с.

101. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. Ч.1. 2007.

102. Череп А.В., Кириченко Л.А. Проблеми визначення фінансового стану підприємств в умовах фінансової кризи. Держава і регіони, 2008. № 6. С.233-236.

103. Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. №1. С.202-205.

104. Череп А.В., Лазнева І.О. Методи управління витратами виробництва продукції та їх порівняльний аналіз. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. Вип.11. С. 67-72

105. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.

106. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : *Клуб сімейного дозвілля*, 2019. 426 с.