

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0732-пм-дн
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

Зенкін Юрій Валерійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., викладач кафедри
управління та адміністрування, кандидат
економічних наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О., доцент кафедри управління
та адміністрування, кандидат наук з державного
управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

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

Зенкіна Юрія Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Розробка заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

керівник роботи Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 09.2023 року № 636-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 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. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування	01.12.23	
Розділ 2	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування	01.02.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	02.10.23	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат ефективності управління організацію в умовах невизначеності	21.10.23	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	15.11.23	
4	Виявити діагностику проблем заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	30.11.23	
5	Дослідити напрями удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	17.12.23	
6	Запропонувати інструменти удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	15.01.24	
7	Обґрунтувати складові підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	30.01.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	15.02.24	

Студент _____ Зенкін Ю.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Т.С. Бушман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Зенкін Ю.В. Розробка заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності. Розглянуто особливості заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ТА РЕСУРСІВ

ABSTRACT

Zenkin Yu. Development of measures to improve the efficiency of organisational management in conditions of uncertainty

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor T. Bushman. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of increasing the effectiveness of managing an organization in conditions of uncertainty. Features of measures to increase the effectiveness of management of the organization in conditions of uncertainty are considered. Some attention is paid to the identification of prospects and shortcomings of measures to increase the effectiveness of management of the organization in conditions of uncertainty.

Keywords: MANAGEMENT EFFICIENCY, STRATEGIC MANAGEMENT, ADAPTIVE MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, OPTIMIZATION OF PROCESSES AND RESOURCES

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	11
1.1. Понятійно-категоріальний апарат ефективності управління організацію в умовах невизначеності	11
1.2. Методологія підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	19
1.3. Специфіка прийняття рішень щодо управління діяльністю організацій в умовах невизначеності	28
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	35
2.1. Напрями підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	35
2.2. Адаптивне управління як фактор підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	50
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності	55
Висновки до другого розділу	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62

ВСТУП

Ефективність управління організацією в умовах невизначеності має надзвичайну актуальність у сучасному світі. Такі умови невизначеності можуть виникати з різних причин, таких як геополітичні зміни, економічна нестабільність, технологічні інновації, природні катастрофи, військові події та інші чинники. Невизначеність створює серйозні виклики для організацій, оскільки управління стає складнішим і прогностичні здібності стають менш надійними. Проте, саме в таких умовах виявляється ключовим значення ефективного управління. Дієве керівництво дозволяє організаціям адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові обставини та зберігати конкурентні переваги. Ось кілька причин, чому ефективність управління в умовах невизначеності залишається актуальною: управління ризиками стає критично важливим в умовах невизначеності, де ризики можуть змінюватися швидко і несподівано; ефективне управління допомагає стимулювати інновації та швидку адаптацію до змін в оточуючому середовищі; організації повинні бути готові до різних сценаріїв, і стратегічне планування допомагає вирішувати проблеми, передбачаючи можливі ризики та шляхи їх запобігання; ефективне керівництво в умовах невизначеності передбачає чітке лідерство, здатність комунікувати із зацікавленими сторонами та забезпечення співпраці всіх членів команди; умови невизначеності вимагають гнучкості та навичок адаптації від персоналу, тому інвестиції в навчання та розвиток є критичними. В цілому, ефективність управління в умовах невизначеності не тільки залишається актуальною, але й стає ключовим чинником успіху для організацій у сучасному конкурентному середовищі.

Основою управління суб'єктом господарювання є визначення заходів, спрямованих на підвищення ефективності організаційного управління в умовах невизначеності. Традиційно оцінка діяльності базується на єдиних

методологічних засадах визначення ефективності організаційного управління в умовах невизначеності. Водночас значна частина сучасної вітчизняної та зарубіжної економічної літератури присвячена обговоренню ефективності діяльності суб'єктів господарювання та методів її оцінки. Проте тема визначення заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності, досліджується переважно в рамках хронологічного підходу, тобто на основі часу виникнення та найважливіших факторів моделей і існуючих методів. Також відсутні деякі практичні пропозиції, наприклад, яку систему оцінювання слід обрати певним групам зацікавлених сторін для визначення ефективності національних компаній та організацій, що особливо важливо в поточній ситуації невизначеності та ризику. Це зумовлює необхідність ретельного вивчення проблеми.

Дослідженням питань пов'язаних з визначенням заходів підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності, а також розробкою методичних підходів до їх оцінювання присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як: Я. Брич, М. Височина, В.Воронкова, Т. Говорушко, Р. Каплан, Р. Кемп, Н.Метеленко, Н. Клімаш, П. Микитюк, Д.Нортон, О. Савицька, В. Салабай, М. Федірко, О. Шкуренко та багато інших.

Виділимо деяких українських науковців, які досліджують ефективність управління організацією в умовах невизначеності: В.Павленко (спеціалізується на стратегічному управлінні, в тому числі у умовах невизначеності); О.Горовий, відомий своїми дослідженнями у сфері стратегічного управління та інноваційного розвитку; О.Мельник (проводить дослідження у галузі управління ризиками та стратегічного планування); С.Лисенко (спеціалізується на темах управління якістю, стратегічного планування та розвитку організацій); І.Платоненко (займається дослідженням стратегічного управління та ефективності бізнесу в умовах невизначеності).

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес формування заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити принципи, завдання та методи підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності;
- розглянути проблеми, що виникають в управлінні організацію в умовах невизначеності;
- проаналізувати світовий досвід підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності;
- провести аналіз системи підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності;
- провести діагностування заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності;
- навести основні напрямки удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності;
- надати пропозиції щодо впровадження заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності.

Теоретико-методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні наукові методи та підходи, серед яких: методи аналізу, систематизації та узагальнення наукових джерел інформації та відповідних правових, які дають можливість розглянути категоріально-понятійний апарат, компоненти, форми і методи розробки контролю; системний підхід, а також статистичний метод обробки та аналізу даних, що дозволяє аналізувати стан і проблеми управління підприємством; методи індукції та

дедукції, що дозволяють формулювати гіпотези на основі виявлених результатів і переходити від загального до часткового в кінцевих висновках досліджуваного предмета.

Методологія дослідження ефективності управління організацією в умовах невизначеності може включати декілька етапів та методів, які дозволять здійснити комплексний аналіз:

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення концептуальних засад підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних практичних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації» 22-23 листопада 2023 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІО В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат ефективності управління організацію в умовах невизначеності

Оскільки ефективність управління організацію в умовах невизначеності є ключовою економічною категорією, то необхідно приділити особливу увагу формуванню сучасної системи управління організацію, здатної адекватно оцінювати результати діяльності та розробляти механізм удосконалення процесу управління ефективністю бізнесу.

Понятійно-категоріальний апарат ефективності управління організацією в умовах невизначеності включає ряд ключових термінів і понять, які допомагають розуміти та аналізувати ситуацію та результати управління в умовах невизначеності:

- Ефективність управління – здатність керівництва організації досягати поставлених цілей та завдань, максимально використовуючи наявні ресурси;
- невизначеність – ситуація, коли інформація про оточуючий світ або процеси управління є неповною, неоднозначною або непередбачуваною;
- стратегічне управління – процес визначення довгострокових цілей та стратегій організації та розробки планів дій для їх досягнення в умовах невизначеності;
- тактичне управління – керівництво повсякденною діяльністю організації, враховуючи коригування планів та стратегій у реальному часі;
- адаптивне управління – здатність організації адаптуватися до змін у

зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах, реагуючи на невизначеність;

- ризик-орієнтоване управління – підхід до управління, спрямований на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, що виникають в умовах невизначеності;

- інноваційне управління – систематичний процес впровадження нових ідей, технологій та методів у діяльність організації з метою досягнення конкурентної переваги;

- ключові показники ефективності (KPI) – конкретні метрики, які використовуються для вимірювання та оцінки результатів управління організацією в умовах невизначеності;

- ресурси організації – всі матеріальні та нематеріальні активи, які використовуються для досягнення цілей організації, включаючи людські ресурси, фінанси, технології тощо.

- аналіз ризиків – процес виявлення, оцінки та управління потенційними загрозами та небезпеками, які можуть виникнути в умовах невизначеності.

Ці терміни та поняття допомагають структурувати розуміння ефективності управління організацією в умовах невизначеності та визначити ключові аспекти, які необхідно враховувати при аналізі та прийнятті управлінських рішень.

Важливим є застосування комплексної оцінки ефективності, яка адаптована до умов внутрішнього та зовнішнього середовища та орієнтована на вимірювання кінцевих результатів діяльності організації [28].

Вважаємо, що вивчення поняття «ефективності управління організацією в умовах невизначеності» необхідно розпочинати з вивчення категорій «ефект», «ефективність», «ефективність діяльності» та інших.

Трактування понять «ефект» і «результативність» пройшло різні етапи розвитку. Економічна енциклопедія визначає «ефект» як «ефективність

здійснення господарської діяльності, господарських планів і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрати ресурсів, що веде до досягнення цього результату». Економічна ефективність» Це «відносний ефект і ефективність процесу планування, операцій і операцій, який визначається як відношення результатів до витрат, що призвели до їх отримання» [12].

Ефект – це результат дії певних факторів або процесів, який може бути помітним або відчутним. В управлінні організаціями ефект може виявлятися у вигляді змін у фінансових показниках, покращенні продуктивності, збільшенні задоволеності клієнтів тощо.

Ефективність – це здатність досягати максимального результату за витрачені ресурси. У контексті управління організацією ефективність означає досягнення поставлених цілей та завдань з мінімальними витратами ресурсів, які можуть бути часом, грошима, працею тощо.

Ефективність діяльності визначається результатами досягнення цілей та завдань конкретної діяльності або процесу. Це може включати такі аспекти, як виконання завдань у встановлені строки, досягнення показників продуктивності, забезпечення якості продукції або послуг тощо.

Крім цього, важливо розглянути інші категорії, які також впливають на ефективність управління організацією в умовах невизначеності, такі як стратегія, інновації, ризики, адаптивність тощо. У контексті невизначеності, важливим є розуміння того, як організація реагує на зміни, використовуючи свої ресурси для досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності.

Багато вчених наголошують на розмежуванні цих понять, оскільки під «ефектом» розуміють певну форму прояву результатів здійснення будь-якої діяльності [19, 24, 28]. «Ефект» - це абсолютний показник, який може бути позитивним і негативним. Однак «ефект» не включає елемент витрат. «Термін «ефективність» має ширше значення, але тісно пов'язаний з ефектом, оскільки є співвідношенням ефекту (результатів) до витрат і є відносним показником» [20].

Більшість авторів, які пропонують категорію «ефективність», розуміють її як співвідношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, витрачених на досягнення ефекту [25].

Рзасва Т.Г. та Демчук Ю.А. стверджують, що між категоріями «результативність» і «ефективність» існує тісний взаємозв'язок. Ефективність корпоративної діяльності визначається досягнутими результатами діяльності, операційною ефективністю та станом розвитку [26].

Значною мірою вчені відзначають, що економічна ефективність є складною, багатоаспектною та найважливішою категорією в економічній науці та підприємницькій діяльності.

У західній економічній науці економічна ефективність вважається складною та багатогранною категорією, яка включає:

- взаємозалежність між витратами ресурсів і обсягом товарів та послуг, що означає досягнення максимального результату (обсягу виробництва або надання послуг) за мінімальні витрати ресурсів (гроші, робоча сила, матеріали тощо);

- максимальний обсяг виробництва з мінімальною вартістю ресурсів (ефективність визначається здатністю досягати найбільшого обсягу виробництва з використанням мінімальних витрат ресурсів);

- виробництво товарів певної вартості за найменших витрат ресурсів, що означає досягнення певного рівня якості або цінності продукції за найменші можливі витрати;

- отримання максимуму з обмежених ресурсів (ефективність визначається здатністю досягати найбільшого результату з обмежених ресурсів, що доступні організації);

- співвідношення цінності результату до цінності витрат, що означає визначення того, наскільки результати діяльності (наприклад, вироблені товари або надані послуги) відповідають витратам ресурсів, які були витрачені на їх виробництво чи надання [25].

Економісти-класики Кемпбелл Р. МакКоннелл і Стенлі Л. Брю виразили економічну ефективність як «...отримання максимальної віддачі з використанням наявних виробничих ресурсів» [39].

У науковій літературі є багато тверджень щодо економічної ефективності, які визначають це поняття як комплексну соціально-економічну категорію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «економічна ефективність»

Автор, джерело	Визначення
Андрійчук В.Г. [1]	1) співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси); 2) співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва.
Галушко В.П. [9]	процес отримання більшого результату за незначних витрат.
Економічна енциклопедія [14]	сума одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного ефекту-обсягів виробництва товарів, реалізації продукції, одержаних прибутків, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, вдосконалення виробництва, технічного прогресу тощо.
Економічний словник [15]	співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами (затратами).
Пустоветова І.К. [38]	категорія, що носить управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення поставлених цілей.
Шабашев В.А., Батиевська В.Б. [67]	результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності і витратами ресурсів.
Черевко Г.В. [72]	виробничі відносини з приводу економії живої та уречевленої праці і показує кінцевий корисний ефект від застосування засобів виробництва і живої праці

Як видно, економісти мають значні розбіжності щодо сутності поняття економічної ефективності. Однак через відмінності в особистих підходах авторів до теми висловлені погляди не виключають один одного, а радше доповнюють один одного.

На відміну від «ефективності виробництва», термін «ефективність бізнесу» більш складний і багатогранний. У різних наукових працях також можна зустріти такі подібні терміни: «ефективність діяльності підприємства», «ефективність бізнесу», «ефективність господарської діяльності підприємства» тощо.

Ефективність функціонування підприємства відображає оцінку його результативності, продуктивності на основі співвідношення між витратами та результатами, ступінь досягнення цілей бізнесу та ступінь наявності передумов для сталого існування в конкурентному ринковому середовищі [34] .

Багато авторів [27] визначають ефективність діяльності підприємств (організації, виробництва, управління) як співвідношення між отриманими результатами (кількістю виробленої продукції, кількістю наданих послуг) і витраченими ресурсами та ефективністю досягнення цілей (отриманими плановими або запланованими показниками).

Таблиця 1.2 – Визначення сутності поняття «ефективність діяльності підприємств»

Автор, джерело	Визначення
Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. [10]	комплексне відбиття кінцевих результатів використання підприємством засобів виробництва, робочої сили та інших виробничих факторів (землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг за певний проміжок часу.
Онокало В.Г. [28]	результат взаємодії елементів виробничого процесу (робочої сили, предметів праці і засобів праці), система показників ефективності складається з показників ефективності використання праці, основних фондів, матеріальних ресурсів.
Рац О.М. [34]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі. Вона показує ступінь використання трудових, матеріальних, фінансових, природних та інших ресурсів, ступінь забезпечення позитивного результату (ефекту) господарювання в умовах конкурентного ринку та досягнення запланованих результатів з точки зору поставлених перед системою чи її елементами цілей.

При дослідженні проблеми підвищення ефективності менеджменту Красноручський О.О. зазначив, що це головна умова підвищення кінцевих результатів. «Забезпечення високої ефективності системи управління значною мірою залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка забезпечує визначеність, виявляє справжні тенденції та дає змогу ідентифікувати, вимірювати та оцінювати основні чинники, що впливають на ефективність управління, а через це і на результати діяльності компанії» [16].

Гончарук А.Г. зазначив, що «управління ефективністю – це процес, спрямований на забезпечення постійного підвищення ефективності підприємства, а підвищення ефективності підприємства – комплексне питання, яке охоплює всі етапи господарської діяльності, усі рівні управління підприємством та зовнішнє середовище. фактор. Він включає комплекс технічних, економічних, організаційних, соціальних та інших заходів» [10].

Батракова Т.І. визначає «управління ефективністю діяльності підприємства, як систему принципів і методів формування та реалізації управлінських рішень у всіх основних аспектах діяльності компанії. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності компанії багато в чому залежить від ефективності її організаційного забезпечення. система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства – це сукупність взаємопов'язаних структурних служб і підрозділів підприємства, яка забезпечує прийняття та прийняття управлінських рішень з певних питань, таких як планування, формування, розподіл і використання інтересів, а також результати оцінюються Відповідальні за ці рішення» [5].

Жулай Г.С. вважає, що «управління ефективністю діяльності підприємства слід розглядати як систему, що складається з багатьох складних елементів. Успіху можна досягти лише тоді, коли різні його компоненти діють узгоджено, а методи управління, програми заохочення та

механізми управління продуктивністю можуть бути правильно обрані» [14].

Управління ефективністю діяльності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, спрямованого на досягнення поставлених цілей та забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності. Основні аспекти управління ефективністю включають:

- цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності;
- використання критеріїв ефективного управління (основними критеріями є показники, які характеризують результативність організаційних систем та підсистем; ці показники визначаються з урахуванням стратегічних цілей підприємства та є ключовими для оцінки ефективності управління);
- кінцевий результат управління – це ефект, який визначається результатами заходів, спрямованих на покращення виробництва, бізнесу та підприємства в цілому; цей ефект є показником успішності стратегій та дій, прийнятих для досягнення цілей підприємства;
- управління ефективністю є інтегрованим підходом, який охоплює різні напрями діяльності підприємства, такі як стратегічне планування, управління персоналом, операційний менеджмент, аналіз та контроль; цей підхід спрямований на забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства є комплексним процесом, який включає в себе систематичний аналіз, планування та контроль за діяльністю організації з метою досягнення оптимальних результатів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Методологія підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

Методологія дослідження ефективності управління організацією в умовах невизначеності може включати декілька етапів та методів, які дозволять здійснити комплексний аналіз.

Розглянемо основні методи підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності, які наведені в економічній літературі та активно використовуються на практиці.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності управління господарськими підприємствами та організаційною діяльністю з'явилися в 20-х роках минулого століття і згодом отримали широке поширення практично в усіх країнах з ринковою економікою. Ці моделі дуже прості в розрахунку і повністю засновані на розрахунку фінансових показників компаній і організацій. Мультиплікативна модель Дюпона (DuPont Model) інтегрує різні компоненти фінансових звітів, такі як звіт про прибутки та збитки і балансовий звіт, для оцінки ефективності управління добре зарекомендувала себе і продовжує активно використовуватися на практиці та набула загальнонаціональної практики. Вона дозволяє аналізувати вплив різних факторів на загальну прибутковість організації.

Рентабельність інвестицій – це факторний аналіз і показник приросту доходу від інвестиційного капіталу ROI, який визначається як відношення чистого прибутку до суми інвестицій. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання капіталу та інвестицій в організацію.

Факторний аналіз використовується для визначення взаємозв'язку між різними факторами та ефективністю управління. Цей аналіз дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на успішність діяльності організації.

Стратегічне управління фінансами передбачає розробку стратегій

управління фінансовими ресурсами організації з урахуванням невизначеності в економічному середовищі. Це може включати розробку фінансових планів, бюджетування та ризик-менеджмент.

Система керування продуктивністю (Performance Management System) дозволяє встановлювати, відстежувати та оцінювати ключові показники ефективності організації в реальному часі. Вона допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління організацією.

У 1970-х роках ринкові показники почали активно використовуватися для оцінки ефективності управління підприємствами та організаціями. Серед них найбільш поширеними є показники чистого прибутку на акцію (EPS дозволяє інвесторам оцінювати доходність інвестицій у компанію на основі прибутковості за кожну акцію) і коефіцієнт співвідношення ціни акції до чистого прибутку організації (P/E допомагає оцінити вартість акцій організації порівняно з її прибутковістю), що показує, скільки акціонери готові платити за грошову одиницю чистого доходу організації. Ці індикатори залишаються одними з основних індикаторів, на які орієнтуються більшість звичайних інвесторів і трейдерів на фондовому ринку.

У 1980-х роках для оцінки ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання використовували такі показники, як: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B допомагає визначити, наскільки інвестори оцінюють компанію порівняно з її балансовим станом); рентабельність чистих активів (RONA вимірює, який прибуток генерують чисті активи компанії, дозволяє оцінити ефективність використання активів для забезпечення прибутковості); почала використовуватися рентабельність акціонерного капіталу (ROE вказує на те, який прибуток генерується для акціонерів на основі їх вкладення в компанію); оцінка за допомогою грошових потоків (Cash Flow) дозволяє більш точно визначити прибутковість та стабільність фінансового стану компанії, оскільки вона враховує реальний грошовий потік, який входить та

виходить з компанії. Ці показники та методи дозволяють оцінювати ефективність управління компанією та робити обгрунтовані інвестиційні рішення. Вони залишаються важливими інструментами для аналізу в сучасному фінансовому менеджменті.

Конкретні методи оцінки ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання відображають реальну ситуацію функціонування суб'єктів господарювання в індустріальну епоху, коли основними конкурентними перевагами були технології, матеріальні цінності та ефекти масштабу виробництва. Тому основним критерієм вимірювання ефективності управління діяльністю суб'єкта господарювання на той час були фінансові показники. За допомогою цих показників керівництво підприємств і організацій може визначити найбільш ефективні напрями своєї діяльності та перерозподілити внутрішні ресурси для збільшення фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності.

Серед недоліків цих методів можна виділити те, що вони представляють короткострокові результати, відірвані від загального контексту управління та процесу досягнення кінцевих цілей підприємницької та організаційної діяльності, і не забезпечують їх результат. Ця оцінка не має прямого відношення до конкретного управлінського підходу організації. Крім того, поліпшення фінансових показників може в деяких випадках відображати інтереси певних груп зацікавлених сторін (акціонерів, власників, менеджерів). Слід також зазначити, що більшість показників базується на фінансовій звітності минулих періодів, тобто вони дають лише часткову картину поточного або майбутнього стану діяльності компанії. Тому ефективність управління можна оцінити лише за конкретними датами.

Серед позитивних характеристик розглянутих методів варто відзначити їх відносну гнучкість і простоту використання. Коли доступна відповідна фінансова та зовнішня інформація, вони розраховуються за стандартними алгоритмами та забезпечують загальну основу для

порівняння ефективності різних компаній та організацій.

Наприкінці 1980-х років стало зрозуміло, що конкурентна перевага підприємств і організацій походить не тільки від ефективного управління фінансами та інвестицій у фізичні активи, але й значною мірою від управлінських можливостей організації мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи. За таких умов особливого значення набуває довгостроковий розвиток суб'єктів господарювання. Ключовими факторами є розумне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, знання та навички співробітників, а також здатність керівництва утримувати та залучати нових талантів. Клієнти, корпоративна культура, яка заохочує інновації та організаційне вдосконалення, інвестиції в інформаційні та комунікаційні технології тощо. Тому до методів оцінки ефективності управління діяльністю організацій почали пред'являтися додаткові вимоги, вимагаючи врахування стратегічного підходу і «клієнтоорієнтованості» в управлінні їх діяльністю.

З 1990-х років, відповідаючи вимогам змін економічного середовища під впливом науково-технічного прогресу, провідні західні консалтингові компанії почали активно використовувати та розвивати новітні методи оцінки ефективності консалтингу на практиці. Організація заходів для компаній та організацій. Серед цих підходів одним із найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності є те, що вони починають розглядати досягнення максимально можливої ринкової доданої вартості даного суб'єкта господарювання чи його окремого підрозділу. Такий методологічний підхід називається управлінням на основі цінностей, або VBM (Value Based Management). VBM – це управління, засноване на комплексних фінансових показниках, які визначають сукупні витрати суб'єктів господарювання. За важливістю фінансових показників розрізняють дві групи методів: з одного боку, метод використання отриманих фінансових показників, а з іншого боку, метод збалансованої системи показника BSC (Balanced Scorecard).

Фінансова орієнтація полягає в оцінці економічної доданої вартості (EVA), повернення інвестицій на основі грошових потоків (CFROI), доданої вартості власного капіталу (SVA), доданої вартості грошових потоків (CVA), ціноутворення опціонів (OPM) та деяких інших. Насправді перша група методів VBM характеризується поєднанням традиційної моделі DuPont і моделі дисконтованого грошового потоку (DCF).

Методи, засновані на фінансових показниках, відрізняються в основному можливістю розрахунку вартості капіталу та отримання абсолютних або відносних результатів. Недоліком цих підходів є те, що вони недостатньо враховують якість менеджменту та його здатність реалізувати обрану стратегію. Інструментами, які дозволяють суб'єктам господарювання досягти цих цілей, є системи, які поєднують традиційні фінансові показники з нефінансовими показниками, створеними для аналізу в майбутньому. Варто зазначити, що важливість нефінансових показників полягає головним чином у тому, що стейкхолдери, інвестори, зацікавлені в майбутніх результатах, тоді як фінансова звітність надає інформацію про минулу діяльність та статус суб'єкта господарювання. Зазначені функціональні та фінансові показники дозволяють вважати підхід BSC (Balanced Scorecard) ближчим до управлінського мислення.

Концепція менеджменту BSC була запропонована американським консультантом з менеджменту Девідом П. Нортоном і професором школи бізнесу Гарвардського університету Робертом Капланом у 1990-1991 рр. [10]. Система збалансованих показників – це система управління, яка перетворює місію і стратегію організації в набір оперативних цілей і індикаторів, які допомагають спрямовувати діяльність співробітників для вирішення загальних завдань. Використовуючи систему індикаторів Balanced Scorecard, менеджери можуть отримати відповіді на такі основні питання: як компанії та організації створюють вартість, які процеси є ключовими в їх діяльності, який рівень кваліфікації людей і застосовуваних технологій і в якій мірі. це створена цінність? Вони відповідають обраній

стратегії, тобто які інвестиції слід направити на розвиток для досягнення довгострокових цілей. У системі Balanced Scorecard пропонується розглядати організації з чотирьох точок зору, кількісні показники формулюються та базуються на кожній перспективі (перспектива навчання та розвитку, перспектива бізнес-процесу, перспектива клієнта (фінансова перспектива) [27] і на відміну від традиційної системи оцінки ефективності, система збалансованих показників є невід'ємною частиною системи управління господарюючим суб'єктом і може контролювати реалізацію стратегічних ініціатив, включаючи в систему показники, засновані на взаємозалежності показників за різними напрямками.

Суть бенчмаркінгу та сукупності методів оцінки полягає в порівнянні результатів діяльності різних організацій, і вони займають певне самостійне місце в методах оцінки ефективності управління підприємством та організацією [22; 23]. У той же час, коли використовується метод оцінки, може переважати один з двох аспектів. Перший аспект – це порівняння кількох компаній і організацій або різних підрозділів однієї організації на основі певних об'єктивних показників, які, як правило, оцінюються відповідно до їх важливості. Другий аспект стосується питання відповідності результатів, отриманих для економічного суб'єкта, та вибірці, з якою результати порівнюються. У цьому випадку еталонним індексом може бути найближчий конкурент на даному ринку або найуспішніший суб'єкт господарювання в галузі. Порівняйте з пов'язаними організаціями за галузю або розміром і виконайте рейтинг. Класифікація може проводитися як на основі абсолютних значень найважливіших елементів обліку діяльності підприємств і організацій, так і на основі відносних значень облікових коефіцієнтів. Основними перевагами таких рейтингів є простота і прозорість розрахунку показників, а також відносна об'єктивність, але вони обмежені ступенем достовірності облікових і фінансових даних, які використовуються для аналізу. Одним із недоліків цих методів є те, що при визначенні рейтингів виникає проблема різної важливості окремих

показників. Зазвичай для вирішення цієї проблеми експерти визначають вагові коефіцієнти на основі різних показників.

Основна відмінність бенчмаркінгу від традиційних методів оцінювання полягає в тому, що цей інструмент дозволяє організаціям виявляти можливості для самовдосконалення, визначати об'єкти вдосконалення та стимулювати безперервність цього процесу з метою «підвищення своєї конкурентоспроможності» [3; 4]. На думку Роберта К. Кемпа, керівника Global Benchmarking Network, «бенчмаркінг – це процес безперервного вивчення й оцінки товарів, послуг і виробничого досвіду компаній, які найбільш запекло конкурують або є визнаними лідерами у своїх галузях» [45]. В таблицях 1.3, 1.4 наведено дослідження Боровик М.В., щодо методів оцінки ефективності управління діяльністю національних підприємств і організацій в умовах невизначеності та ризику.

Розглянувши найбільш поширені методи оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику, необхідно визначити, який із цих методів найбільше підходить для кожної з основних груп зацікавлених сторін. Стейкхолдерів можна поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні щодо суб'єкта господарювання. Інсайдери включають власників бізнесу, керівництво та співробітників. До зовнішніх належать потенційні інвестори, контрагенти (постачальники, покупці, банки), державні та окремі громадські органи, потенційні працівники тощо. У таблиці 1.4 наведено рекомендації щодо вибору методу оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику, виходячи з основних потреб зацікавлених сторін.

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику [2-4]

Основний аспект діяльності підприємства / організації, що розглядається як ключовий у методиці	Методика / Показник
Діяльність підприємства / організації на фондовому ринку	Чистий прибуток на одну акцію (EPS)
	Співвідношення ціни акції та чистої прибутку підприємства / організації (Price to earnings, P/E)
	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансовий вартості акцій (M/B)
	Коефіцієнт сукупної акціонерної прибутковості (TSR)
Прибутковість власного капіталу	Модель Дюпона (DuPont Model)
	Рентабельність чистих активів (RONA)
Прибутковість інвестицій	Рентабельність інвестицій (ROI)
Здатність генерувати грошові потоки	Cash Flow
Можливість створювати додаткову цінність підприємства/організації на ринку	Фінансова група VBM-методів: економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), додана вартість акціонерного капіталу (SVA), додана вартість потоку грошових коштів (CVA), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), опційне ціноутворення (OPM)
	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)
Положення підприємства/організації щодо конкурентів	Рейтингові методи: порівняння з підприємствами / організаціями-конкурентами, порівняння з еталонним підприємством / організацією
	Бенчмаркінг

Таблиця 1.4 – Вибір методів для ключових груп зацікавлених сторін для оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності

Групи стейкхолдерів	Цілі застосування результатів оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств / організацій	Рекомендована методика оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності
Зовнішні стейкхолдери		
Потенційні інвестори	оцінка потенційного збільшення ринкової вартості підприємства / організації	показники фондового ринку, рентабельність інвестицій, фінансова група VBM-методів
	оцінка майбутньої прибутковості підприємства / організації	система збалансованих показників
Постачальники	вибір контрагента на основі репутації, поточної ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	рейтингові методи, рентабельність чистих активів, модель Дюпона
Покупці	вибір контрагента на основі репутації виробника, якості продукції та дотримання умов постачання	рейтингові методи
Держава та окремі громадські групи	оцінка можливості підприємства / організації створювати нові робочі місця, збільшувати надходження до бюджету та ін.	рейтингові методи, рентабельність чистих активів (RONA), модель Дюпона
Банківський сектор	оцінка майбутньої ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки	система збалансованих показників
Потенційні працівники	оцінка престижності підприємства / організації, рівня заробітної плати та умов праці	рейтингові методи
Внутрішні стейкхолдери		
Власники підприємства / організації	зростання прибутковості підприємства / організації та збільшення ринкової вартості	фінансова група VBM-методів, система збалансованих показників
Менеджмент підприємства / організації	отримання інформації для контролю та удосконалення діяльності підприємства / організації	система збалансованих показників, Cash Flow, бенчмаркінг
Персонал підприємства / організації	використання результатів оцінки для стимулювання діяльності підприємства / організації	система збалансованих показників

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що жодна з існуючих методик оцінки управління діяльністю організацій в умовах організаційної невизначеності та ризику не відповідає повною мірою

вимогам усіх зацікавлених сторін. Тому можна зробити невтішний висновок, що вдосконалення методів оцінки ефективності організацій, що працюють в умовах невизначеності та ризику, пов'язане з узагальненням їх погляду на використання результатів досліджень для задоволення потреб зацікавлених сторін.

1.3. Специфіка прийняття рішень щодо управління діяльністю організацій в умовах невизначеності

Процес прийняття рішень відіграє важливу роль на всіх рівнях управління діяльністю організацій в умовах невизначеності. Часто управлінські рішення зводяться до вибору одного варіанту з набору (взаємовиключних) варіантів, які називаються альтернативами. У реальній економічній практиці суб'єкти стикаються з ситуаціями прийняття рішень з декількома варіантами вибору. Економісти зазвичай вважають, що організації поведуться раціонально, щоб максимізувати прибуток. Але якщо брати як приклад організацію, то управлінські рішення є результатом колективної роботи та особистих інтересів співробітників, тому немає можливості безумовної об'єктивності.

Функціонування окремих суб'єктів господарювання та всієї економічної системи має певний ступінь невизначеності через відсутність необхідної інформації протягом певного періоду часу. Поведінка економічних суб'єктів не може бути детально досліджена без урахування ступеня невизначеності. Лише розуміння закономірностей розвитку економічних систем може стати основою для управління суб'єктами господарювання в постійно мінливому середовищі. У таблиці 1.5 наведено типи невизначеності.

Таблиця 1.5 – Класифікація невизначеності [4]

Види невизначеності	Характеристика
Перспективна невизначеність	Виникає внаслідок появи непередбачених факторів, які впливають на процес розвитку та ефективність функціонування об'єктів, які досліджуються
Ретроспективна невизначеність	Пов'язана з відсутністю інформації стосовно поведінки в минулому об'єкта, що досліджується. За таких умов можливий або перехід до ситуацій визначеності чи ризику, або такий перехід принципово неможливий
Технічна невизначеність	Є наслідком неможливості передбачення точних результатів рішень, які приймаються
Стохастична невизначеність	Є результатом ймовірнісного характеру процесів та явищ, які досліджуються. Можливі такі три ситуації: - наявна надійна статистична інформація; - відомо, що ситуація є стохастичною, проте необхідної статистичної інформації для оцінки її ймовірнісних характеристик немає; - висловлюється лише гіпотеза про стохастичний характер процесів та явищ, які досліджуються, що потребує перевірки
Невизначеність стану природи	Пов'язана з повним або частковим незнанням природних умов, за яких слід приймати рішення
Невизначеність цілеспрямованої протидії	Трапляється у ситуації конфлікту двох або більше сторін, коли кожна сторона не має відомостей або має неповну, неточну інформацію про мотиви та характер поведінки протидіючих сторін
Невизначеність цілей	Пов'язана з неоднозначністю, а інколи й неможливістю вибору однієї цілі під час прийняття рішення або побудови оптимізаційної моделі
Невизначеність умов	Виникає за недостатності або повної відсутності інформації про умови, в яких приймаються рішення
Лінгвістична (смілова) невизначеність	Під час аналізу економічних процесів, явищ, об'єктів використовується вербальний (описовий) підхід та відповідні моделі. Важливою ознакою такого підходу є широке застосування з математичної позиції не досить точно описаних термінів, понять та словосполучень. У таких умовах необхідний відповідний облік лінгвістичної невизначеності як основної властивості таких систем
Невизначеність дій	Відсутня однозначність у виборі рішень. Можливі такі ситуації: - ціль єдина (цільова функція єдина) – необхідно визначити серед усіх допустимих рішень найкраще; - цілей декілька, в цьому разі проблема не завжди зводиться до певного завдання; - цілі (одна або декілька) враховані в обмеженнях – виникає проблема знаходження певного елемента із фіксованої множини, вибору в певному сенсі найкращого елемента із множини.

Невизначеність може бути класифікована за різними критеріями в залежності від контексту та області застосування. Ось деякі основні типи класифікації невизначеності:

1. За джерелами виникнення:

- зовнішня невизначеність (пов'язана з невпевненістю щодо змін в зовнішньому середовищі, таких як ринкові умови, політичні та економічні фактори);

- внутрішня невизначеність (виникає внаслідок обмеженої доступності інформації або неоднозначності в розумінні ситуації всередині організації).

2. За ступенем передбачуваності:

- структурна невизначеність (виникає в умовах складної структури або функціонування системи, коли причини та наслідки подій неочевидні);

- ситуативна невизначеність (пов'язана зі змінністю умов та обставин, коли неможливо передбачити розвиток подій заздалегідь).

3. За характером впливу на прийняття рішень:

- структурна невизначеність (вимагає ретельного аналізу та системного підходу для розуміння складної ситуації);

- процедурна невизначеність (пов'язана з варіативністю процесів та процедур, які можуть бути відкритими для різних інтерпретацій та впливати на прийняття рішень).

4. За рівнем контролю:

- контрольована невизначеність (тип невизначеності, який може бути передбаченим та керованим за допомогою стратегій управління ризиками та планів невизначеності);

- неконтрольована невизначеність (вимагає гнучкого підходу та швидкої реакції на непередбачені події та зміни).

Ця класифікація допомагає краще розуміти різноманітність невизначеності та розробляти стратегії для її керування в різних ситуаціях.

Правильно виокремлення альтернатив та прийняття рішень щодо них є критичним аспектом управління на всіх рівнях організації. У процесі прийняття рішень управлінські кадри стикаються з багатьма варіантами, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Однак, навіть якщо рішення приймається за ідеєю максимізації користі для організації, воно може бути вплинуте особистими інтересами та упередженнями окремих працівників чи

груп. Суттєву роль у цьому процесі відіграє невизначеність, яка може бути пов'язана з нестабільністю ринкових умов, непередбачуваними змінами у сфері технологій або політики, а також обмеженим доступом до інформації. Управління в умовах невизначеності вимагає від управлінців гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та реагувати на нові обставини.

Щоб ефективно керувати діяльністю організації в умовах невизначеності, важливо розвивати аналітичні навички, сприяти взаєморозумінню та співпраці між різними відділами та рівнями управління, а також створювати культуру відкритості та взаємовідносин, що сприяє обміну інформацією та ідеями. Також важливо мати стратегії управління ризиками та плани невизначеності, що дозволять ефективно врегулювати ситуації, які можуть виникнути в невизначеному середовищі.

Передумови виникнення невизначеності можуть бути різними та залежать від конкретної ситуації чи контексту:

- невизначеність часто виникає там, де недостатньо інформації для чіткого розуміння ситуації або передбачення майбутніх подій;
- складність системи або процесу можуть спровокувати невизначеність через велику кількість взаємозалежних змінних та непередбачувані взаємодії між ними; складність пов'язана з тим, що економіка є системою зі структурами, що постійно змінюються, і внутрішніми суперечностями;
- невизначеність може виникати, коли немає чітких стандартів, процедур або правил для оцінки ситуації чи прийняття рішень;
- якщо цілі або завдання не чітко визначені або суперечливі, це може створювати невизначеність у визначенні оптимального шляху досягнення цих цілей;
- невизначеність може виникати внаслідок непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, політичні або технологічні зміни;
- невизначеність може бути результатом різноманітних

індивідуальних переконань, цінностей, інтересів та власних обмежень осіб, які приймають рішення або беруть участь у процесі;

- випадкові (можливі) фактори, зумовлені природними та соціально-економічними впливами;

- природно-кліматичні явища та структуру матеріальних і духовних потреб членів суспільства можна визначити лише з певною ймовірністю.

Ці передумови можуть взаємодіяти між собою та сприяти виникненню невизначеності в різних областях життя та діяльності.

Теорія прийняття рішень щодо ефективності управління організацію в умовах невизначеності ґрунтується на таких вихідних положеннях.

1. Мета прийняття рішення є чіткою та визначеною, а основні можливі фактори ризику відомі. У фінансовому менеджменті ці суб'єкти вивчають: окрему фінансову операцію, певний тип цінного паперу або групу взаємовиключних інвестицій.

2. Виходячи з цілей прийняття рішення, вибирають показники, які найкраще відображають ефективність прийняття рішення. Для короткострокових фінансових операцій показником є сума або рівень чистого прибутку, а для довгострокових показником є приведений чистий прибуток або внутрішня норма прибутку.

3. Вибір показників, що представляють ступінь ризику, як об'єкта прийняття рішення. Фінансовий ризик, як правило, характеризується тим, наскільки очікувані показники ефективності (чистий прибуток, зменшення чистого прибутку тощо) можуть відхилитися від своїх середніх чи очікуваних значень.

Кількість альтернатив рішення є детермінованою (кількість альтернатив реальних інвестиційних проєктів, конкретних цінних паперів, способів здійснення певної фінансової операції).

1. Описує можливий розвиток подій під впливом зміни факторів ризику. У фінансовому менеджменті кожна ситуація являє собою один із потенційних станів зовнішнього фінансового середовища під впливом зміни

окремих факторів ризику. Кількість таких ситуацій у процесі прийняття рішення слід визначати за шкалою від вкрай сприятливого (найбільш оптимістичний варіант) до вкрай несприятливого (найбільш песимістичний варіант).

2. Для кожної комбінації варіантів прийняття рішення та розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення (конкретне значення чистого прибутку та сума чистого прибутку, зменшена на комбінацію).

3. Для кожної проаналізованої ситуації проводиться оцінка ймовірності її виникнення. Можливість виконувати ймовірнісну оцінку поділяє систему прийняття рішень щодо ризику на попередньо розглянуті умови та їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

Вибір рішення щодо ефективності управління організацію в умовах невизначеності здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив та ґрунтується на математичних методах (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Математичні засоби у теорії прийняття управлінських рішень [26]

№	Показники	Розрахункова формула	Призначення
1	Критерій Вальда (найбільша обережність)	$J = \max_j \min_k f_{kj}$, де f_{kj} – оцінка j – альтернативи рішення, що приймається, при k -му варіанті економічної ситуації	«Розраховуй на найгірше»
2	Критерій Севіджа (мінімізація великого ризику)	$J = \min_j \max_k f_{kj}$	«Розраховуй на найкраще»
3	Критерій Лапласа	$J = \max_j \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n f_{kj}$	«Орієнтуйся на середнє»
4	Критерій крайнього оптимізму	$J = \max_j \min_k f_{kj}$	«Вір в удачу»
5	Критерій максимального жалю	$J = \min_{kj} \{ \max_{kj} - f_{kj} \}$	«Менше жалю у майбутньому»
6	Критерій Гурвіца	$J = \max \{ \alpha \min_k f_{kj} + (1 - \alpha) \max_k f_{kj} \}$	«Компроміс»
7	Критерій математичного очікування	$J = \max_j \sum_k P_{kj} f_{kj}$, де P_{kj} – ймовірність реалізації k -го варіанту ситуації	-

Таким чином, проведений теоретичний аналіз зазначає, що ознаками ризику є невизначеність, ймовірність і втрати. Сучасна теорія прийняття рішень щодо ефективності управління організацію в умовах невизначеності використовує математичні інструменти для вибору найкращих відомих альтернатив для тих, хто приймає рішення. Прийняття рішень у ситуаціях ризику та невизначеності відрізняється. Тому в умовах ризику розраховується його інтегральний показник, а в умовах невизначеності суб'єкт керується перевагою ризику.

Висновки до першого розділу

Ефективність підприємства є одним із найпоширеніших і поширених понять в економічній науці і є складною соціально-економічною відтворювальною категорією, яка відображає процес розвитку продуктивності, тісно пов'язаний із виробничими відносинами. Вона являє собою порівняння доходів і витрат, пронизує всі сфери практичної діяльності людини і всі стадії суспільного виробництва, служить основою кількісних стандартів для побудови значень для прийняття рішень, використовується для формування структури матеріальних структур, функції та системи господарської діяльності. Можна сказати, що найсуттєвіші характеристики господарської діяльності, такі як повнота, багатогранність, життєздатність, взаємопов'язаність різних частин тощо, повною мірою відображаються через категорію ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Стратегічне управління як напрям підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

Незважаючи на певні досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених, дослідження щодо з'ясування сутності стратегічного управління як напрям підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності, інформаційного забезпечення систем стратегічного планування, удосконалення стратегічного планування управління розвитком організації все ще мають практичне значення.

Основні питання, пов'язані зі створенням ефективної системи стратегічного планування щодо ефективності управління організацією, включають:

- орієнтацію на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління та відсутність системного контролю за відповідністю поточних результатів діяльності організації її стратегічним цілям;
- нинішній план розрізнений і неповний, а рівень системної координації знижено;
- майже повна відсутність аналізу ринку та нерозвиненість методів маркетингу та аналітичних основ;
- корпоративне управління слабо розвинене, з різними інтересами серед власників, керівництва та команд [14].

Необхідність стратегічного планування для ефективності управління

організацією залежить від таких умов:

- заохочення керівництва організації думати наперед допоможе підвищити ефективність управління стратегією розвитку організації;
- забезпечення більш чіткої координації організаційних дій і тим самим удосконалення організаційно-економічних механізмів діяльності організації;
- основні показники фінансово-господарської діяльності, які призводять до встановлення більш глибоких контрольних показників і тим самим значно підвищують ефективність організаційного менеджменту;
- вимагає від компаній більш чіткого визначення основних параметрів своїх завдань і діяльності;
- зробити організацію більш чуйною на зміни ринку, тим самим істотно знизивши ризики її діяльності, і можна розробити стратегії розвитку ефективності організаційного менеджменту з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Необхідною умовою ефективного управління організацією в умовах невизначеності є попередні прогнози основних економічних тенденцій і основних напрямів розвитку промисловості, особливо довгострокові, прогнозування основних результатів наукових робіт і фундаментальних досліджень, прогнозування потреб економіки; продукція підприємства, прогнозування забезпеченості ресурсами, прогнозування розвитку організаційної діяльності. Тому ефективне прогнозування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку її діяльності [15].

Розробка стратегій, спрямованих на підвищення ефективності організаційного менеджменту, які визначають напрямок поведінки організації на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та характеру можливостей їх змін; оцінка конкурентоспроможності організації та стратегічних конкурентних переваг; формулювання загальних цілей і завдань своєї діяльності; визначення цілей; визначення ресурсів, необхідних

для досягнення цілей, і забезпечення найбільш ефективного використання цих ресурсів.

Розроблення стратегії підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності має опиратися на наступні принципи стратегічного управління [16]:

1. Визначення місії, цілей та цінностей (важливо чітко сформулювати місію організації, її цілі та цінності, які вона приймає, що допомагає визначити стратегічну спрямованість управління та виробити загальний курс дій).

2. Аналіз зовнішнього середовища (ретельний аналіз економічних, соціальних, політичних та технологічних трендів допомагає виявити можливості та загрози для організації).

3. Аналіз внутрішніх ресурсів (оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити її конкурентні переваги та недоліки).

4. Вибір стратегії (на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища вибирається оптимальна стратегія, яка найкраще відповідає місії та цілям організації).

5. Розробка дієвих дій (розробляються конкретні кроки та програми, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, з урахуванням ресурсів та обмежень організації).

6. Впровадження та контроль (стратегії впроваджуються в життя через відповідні організаційні зміни та програми. Важливо також встановити систему контролю за виконанням стратегії та вчасно коригувати її, якщо це необхідно).

7. Стале вдосконалення (управління повинно бути постійною процедурою, яка включає постійний аналіз результатів та вдосконалення стратегій та процесів на основі отриманих відомостей та досвіду).

Отже, з метою удосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління формування стратегії управління організацією (динамічно, з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього

середовища) має включати такі основні елементи:

- розуміння місії організаційного менеджменту, яка є загальною метою організаційної діяльності та визначає основний напрям стратегічного розвитку організації. Для оцінки загального періоду формування стратегії основними умовами є передбачуваність загального економічного розвитку та кон'юнктури споживчого ринку, зокрема:

- визначення стану зовнішнього середовища і того, наскільки воно впливає на діяльність організації. Вони формують ефективні форми взаємодії із зовнішнім середовищем і взаємовідносини з внутрішнім середовищем організації. Оцінити сильні та слабкі сторони діяльності організації та визначити можливість реалізації потенціалу в організації, спочатку прагнучи визначити рівень її конкурентоспроможності;

- обрати стратегічну модель, яка визначає розвиток організації з урахуванням етапів її життєвого циклу.

Розробка найбільш ефективних засобів реалізації стратегічних цілей та стратегічної політики управління організаційним розвитком та впровадження заходів в умовах невизначеності, спрямованих на реалізацію обраних стратегічних альтернатив:

- розробка політики організації в різних сферах діяльності, що відображає загальну стратегію розвитку організації у співвідношенні з індивідуальними цілями та фінансово-господарською діяльністю організації;

- розробка систем тактичного планування ведення господарсько-фінансової діяльності;

- розробка системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, яка включає впровадження нових форм, методів і технологій в підсистемах управління та трансформації, що в свою чергу вимагає здійснення постійних перетворень в організації, тобто її реакції на зміни у зовнішньому середовищі адаптуються;

- розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення масштабів і

рентабельності діяльності шляхом переходу на нові форми бізнесу, т.е. диверсифікація або спеціалізація окремих бізнес-процесів, яка може поєднуватися з екстенсивним та інтенсивним розвитком.

Тому стратегічне планування є важливою частиною економічної роботи в умовах невизначеності при формулюванні стратегій організаційного розвитку і являє собою серію дій і рішень, які ведуть до розробки стратегій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Розробка стратегії розвитку організації має ключове значення для її належного функціонування, що гарантує дуже ефективну економічну діяльність та конкурентоспроможність організації.

Бажання розробити стратегію та запровадити стратегічний менеджмент у національну організаційну практику залежить від таких факторів:

- стратегія відображає систему цінностей організації, погляди і бачення вищого керівництва на майбутнє і допоможе спрямувати людей в правильне русло;

- раціональна структура економіки — це така виробнича система та її забезпечення (система, ресурси, валюта, фінанси, технології, інформація, ціна (ринок), інфраструктура, кадри тощо), що формуються на місцевому, регіональному та національному рівнях агрегація вимагає співпраці у виробництві кінцевих продуктів, для яких існує ринок для продажу та де є достатній попит, тобто виробництво можна вдосконалювати і розвивати, тобто компанії інтегровані (або розвинені) в місцеві, регіональні та національні економічні системи;

- аналіз організаційного середовища шляхом інтерпретації початкової ситуації дозволить визначити обмеження, накладені його можливою еволюцією;

- наявність сформульованої стратегії покращить здатність організації адаптуватися до непередбачених змін і продемонструє взаємозв'язок між функціями організації та сприятиме належному управлінню.

Надзвичайно швидкі зміни в діловому світі організацій, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими факторами призвели до зростання значення стратегічного управління.

«Завдання організації в сучасних умовах полягає в тому, щоб освоювати нові ринки задовольняти потреби клієнтів. Одночасно вона є і завданням керівництва. Успіхи і невдачі підприємства - це насамперед успіхи та невдачі управління. Якщо підприємства працює погано, не рентабельно, то необхідно визначити причину і усунути її. Роботу на підприємстві слід організувати таким чином, щоб у максимальному ступені відповідала потребам співробітників і дозволяла активізувати їх роботу і підвищити її ефективність. Приймаючи будь-які рішення, необхідно мати на увазі не тільки високу рентабельність роботи підприємства, але й проблеми своїх співробітників, а також споживачів, заради яких підприємство існує і задоволення потреб яких реально обумовлює необхідність роботи організації. Будь-яке прийняте рішення має у тривалій перспективі свідчити про економічну користь організації. Таким чином, забезпечення існування організації на ринку є головним завданням управління, і в цьому величезне значення має саме стратегічне управління» [54].

Дослідження економічних показників, а також велика практична значимість стратегічного управління на сучасному етапі, як стратегії управління та розвитку організації, можливості її подальшого вдосконалення визначають необхідність вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» працює, щоб бути успішним підприємством і конкурентоспроможним, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство прагне бути кращим:

- у задоволенні потреб споживача - як головному критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості і діяльності підприємства в цілому;

- в забезпеченні належних умов праці і рівня життя персоналу.

Основними способами реалізації даних стратегій є:

1) Позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» як одного із найбільших металургійних підприємств у Європі.

2) Забезпечення подальшого стабільного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розробки і впровадження у виробництво прогресивних науково-технічних, конструкторсько-технологічних рішень, що спираються на новітні досягнення науки і техніки.

3) Розширення присутності ПАТ «Запоріжсталь» шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, її сервісного обслуговування, пошук та освоєння нових ринків збуту.

Впровадження комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції і послуг без втрати якості.

4) Моніторинг змін на ринку металургійної продукції, розробка нових перспективних видів продукції, пошук нових рішень, удосконалення стандартного набору послуг, пропонованих замовнику.

5) Зміцнення авторитету ПАТ «Запоріжсталь» на фондовому ринку як відкритого і привабливого об'єкта для інвестування.

З цією метою підприємство ПАТ «Запоріжсталь» повинно:

- розробляти і впроваджувати у виробництво прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення;

- зміцнювати і розвивати співпрацю з розробниками і партнерами;

- розвивати та впроваджувати спільні програми, підкріплені міжурядовими угодами;

- підтримувати співпрацю з українськими і російськими фірмами та науковими центрами в металургійній галузі.

Отже, реалізація ефективної діяльності підприємств здійснюється на основі правильної розробки стратегії розвитку. Мається на увазі вибір таких інструментів маркетингу, які дозволяють здійснювати ефективну та прибуткову діяльність підприємства.

Отже, основними маркетинговими функціями ПАТ «Запоріжсталь» є: дослідження споживачів, конкурентів, загальних тенденцій розвитку ринку даної продукції, усіх причин рішень споживачів і конкурентів, що впливають на вибір конкретного підприємства; розробка систем вимірювання, які включають наступні основні факторні дослідження: продукти (усі товари, що продаються компанією, з точки зору забезпечення їх якості, типу тощо); ціна (ціни визначаються на основі знання природи ринкової конкуренції).

Основні напрями підвищення ефективності діяльності ПАТ «Запоріжсталь»:

- стати кращою версією себе, зробивши кроки, щоб покращити свою діяльність і стати більш ефективними;
- пряме ослаблення конкурентів;
- зміна ринкового середовища.

Оскільки реалізація останніх двох напрямів потребує величезних зусиль, основним способом отримання конкурентної переваги залишається підвищення ефективності власної діяльності.

Пошук резервів підвищення ефективності роботи підприємства здійснюється шляхом ретельного аналізу всіх складових його діяльності з використанням відповідних факторів.

Підприємства працюють у специфічному економічному середовищі, яке впливає на їх діяльність. Удосконалення податкової та амортизаційної системи, державна кредитно-фінансова політика, стабільність і прогресивність чинного законодавства, рівень цінового регулювання в народному господарстві, система ліцензування - ці та інші чинники, безсумнівно, мають значення для підприємства, впливають на ефективність його діяльності. Це призводить до вибору серед факторів підвищення ефективності сукупності факторів, які знаходяться поза контролем організації. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства є основною функцією держави щодо підвищення ефективності національної

економіки.

Використання ресурсних факторів дозволить підприємствам планувати у відповідному напрямку заходи, спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності за рахунок власних можливостей.

«Заходи підвищення ефективності використання основних засобів в умовах невизначеності [47]:

- поліпшення структури основних фондів підприємства;
- технічна реструктуризація підприємства;
- механізація та автоматизація виробництва;
- оптимізація структури виробничого обладнання (усунення проблемних місць);
- удосконалення технічних процесів;
- усунення проблемних етапів у виробничому процесі;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- комплексне використання та підвищення якості сировини;
- прийняття сучасних форм організації виробництва і праці;
- гарантування максимального завантаження виробничих потужностей підприємства;
- підвищення професіоналізму та кваліфікації персоналу, що обслуговує об'єкти основних засобів.

«Екстенсивні напрями поширення методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання основних фондів [57]:

- зменшення простоїв обладнання за рахунок підвищення якості обслуговування і своєчасного забезпечення основного виробництва якісним персоналом, сировиною, паливом і напівфабрикатами;
- підвищення коефіцієнта варіації роботи обладнання;
- зменшити кількість мертвих пристроїв тощо.

Заходи прискорення оборотності оборотних коштів на етапі формування виробничих запасів:

- створення оптимальних виробничих запасів;

- застосування принципу найкращого співвідношення ціни та якості при створенні виробничих запасів;

- використання розумного планування для забезпечення матеріальних ресурсів».

«У сфері виробництва [34]:

- скорочення тривалості виробничого процесу;

- впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій;

- зниження матеріаломісткості та енергоємності виробів;

- економія матеріальних ресурсів;

- повна переробка сировини та утилізація відходів;

- організація використання вторинних ресурсів;

- модернізація виробничої інфраструктури підприємства;

- формування системи стимулювання раціонального використання матеріальних ресурсів».

«У сфері обігу:

- удосконалення маркетингової діяльності організації;

- прискорення процесу реалізації готової продукції;

- стимулювання збуту продукції;

- удосконалення системи оплати відвантаженої продукції;

- ефективне управління дебіторською заборгованістю;

- пошук оптимальних варіантів взаємодії з банківськими установами щодо залучення коштів та проведення розрахунків» [27].

«Рекомендації щодо підвищення продуктивності персоналу[38]:

- формування найкращої кадрової структури;

- механізація та автоматизація виробництва;

- заміна існуючих технічних засобів більш розширюваними;

- модернізація обладнання;

- впровадження сучасних технічних процесів;

- удосконалення управління та організації виробництва і праці;

- поглиблення спеціалізації виробництва;

- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення розумної структури управління;
- створення належного етично-психологічного клімату в колективі;
- моральна мотивація працівників;
- удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- удосконалення системи оплати праці;
- здійснення участі працівників у системі прибутку.

Кожна сфера різною мірою впливає на ефективність бізнесу. На кожному етапі діяльності організації керівники повинні звертатися до найбільш підходящих і ефективних з них. Проте стратегічний план розвитку компанії повинен передбачати використання всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

На ринку для промислових підприємств роль розробки стратегій управління виробничою діяльністю значно зростає зі збільшенням кількості конкуруючих організацій.

Багатоякісні характеристики суб'єктивних оцінок клієнтів можна виміряти кількісно.

Для ПАТ «Запоріжсталь» рекомендовано обирати стратегію управління виробничою діяльністю на основі розробленого сценарію. Шляхом аналізу виробничої діяльності ПАТ «Запоріжсталь», його ринкової стратегічної позиції та відповідних можливостей для ефективною стратегії розвитку встановлено, що найкращою стратегією для підприємства є стратегія, спрямована на стабільність.

У більшості випадків управління може бути здійснено лише через процеси контролю. Таким чином, вимірювання та контроль характеристик процесу має вирішальне значення для досягнення та підтримки необхідного рівня якості продукції. Корпоративна ефективність може бути досягнута лише за умови відповідального менеджменту, людських і матеріальних ресурсів та гармонійної структури системи якості.

Керівництво несе відповідальність за формування політики щодо якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Його успішне впровадження залежить від акценту керівництва на розвитку та ефективній роботі систем якості.

При впровадженні системи управління якістю для керівництва АД «Запоріжсталь» передбачені спільні заходи, такі як форуми з підвищення якості, які можуть ефективно покращити відносини між персоналом і надати можливість для активної участі та спільного вирішення проблем.

«Основними заходами, спрямованими на вдосконалення системи мотивації працівників ПАТ «Запоріжсталь» є: підготовка керівників у загальній сфері управління якістю, у тому числі експертів з питань витрат, пов'язаних з якістю, та оцінки ефективності системи якості; навчання працівників; розробка методу для уточнення та перевірки відповідного рівня підготовки персоналу, такого як збір та аналіз даних, коригувальні дії та покращення якості, підходи до співпраці та відносини; надання відповідної допомоги та заохочення, коли це необхідно, оцінка продуктивності працівників для визначення їх потенційних можливостей і потреб у розвитку кар'єри» [25].

Категорія якості безпосередньо пов'язана з життям людини, освітою, культурою, наукою, якістю менеджменту та політики.

Важливою умовою підвищення коефіцієнта використання основних фондів є творче, серйозне та відповідальне ставлення працівників до роботи.

Як відомо, від досконалості систем духовного і матеріального стимулювання значною мірою залежить використання основних засобів. Важливе значення для підвищення коефіцієнта використання основних фондів має матеріальне стимулювання працівників. Тому керівництво АД «Запоріжсталь» має розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

Для більшості українських компаній ключовим питанням є кадри.

Зараз настав час звернути більше уваги на систематичне навчання, особливо на перепідготовку кваліфікованих спеціалістів. Це дозволить швидше та ефективніше реагувати на розвиток національного та валютного ринків та покращити такі фактори, як стабільність, стійкість, репрезентативність, чіткий розрахунок та відмова від спекулятивних ігор із надмірними ризиками в ринковій діяльності. Нові умови вимагають нових методів і нових талантів. На даний момент залишилося кілька компаній, які надають пріоритет навчання та постійне підвищення кваліфікації персоналу. Здебільшого в цій сфері компанії зосереджують всю увагу на вирішенні поточних проблем, не розуміючи, що без цього неможливо забезпечити надійне майбутнє, а перспектива залишається невизначеною. Немає сумніву, що людські питання мають стратегічне значення як для успішних великих компаній, так і для малого бізнесу.

Розвиток людського капіталу ПАТ «Запоріжсталь» з кожним роком набуває все більшого значення. Завданням відділу підготовки кадрів є організація нових працівників для навчання за початковим кваліфікаційним рівнем відповідних спеціальностей, перепідготовка працівників, переведених на інші або суміжні посади, постійне підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів кожного відділу.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно залучати кваліфікованих фахівців у сфері менеджменту, економіки та соціології праці. Ці експерти повинні мати необхідну інформацію, ресурси та повноваження для впровадження кадрової політики та мотиваційної діяльності.

З метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності в ПАТ «Запоріжсталь» необхідно запровадити систему якості та відділ підготовки кадрів. Реалізація цих заходів призведе до: підвищення ефективності використання основних засобів; підвищення ефективності використання оборотних коштів; постійне підвищення ефективності використання трудових ресурсів, за рахунок підвищення продуктивності

праці та зниження трудомісткості.

Основним джерелом накопичення грошових коштів підприємства є виручка від реалізації продукції, тобто залишок за вирахуванням витрат матеріалів, праці та грошей на виробництво і реалізацію. Тому важливим завданням для всіх суб'єктів господарювання є суворі економії використання коштів, максимально ефективно їх використання та отримання більшого прибутку з найменшими витратами.

Щоб прискорити темпи роботи підприємства, необхідно дуже ретельно розподіляти річний обсяг виробництва з урахуванням встановлених умов і обсягів поставки продукції.

Потрібно вкласти чималі кошти в оновлення старого обладнання та встановлення нового.

Збільшення випуску продукції досягається більш повним використанням виробничих потужностей підприємства, оскільки при збільшенні випуску продукції збільшується лише змінна частина витрат робочого часу, а постійна залишається незмінною.

Зниження затрат праці на виробництво продукту може бути досягнуто шляхом інтенсифікації виробництва, підвищення якості продукції, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, удосконалення обладнання та виробничих процесів, а також зменшення витрат робочого часу шляхом удосконалення організації виробництва виробництва, забезпечення безперервних поставок матеріалів і технологій.

Резервом зниження собівартості продукції є збільшення обсягів виробництва товарів за рахунок повнішого використання виробничих потужностей підприємства та зниження собівартості продукції за рахунок «підвищення продуктивності праці та економії використання сировини». Матеріали, паливо, енерговитрати, обладнання, скорочення невиробничих витрат, браку продукції, витрат на ремонт основних засобів у результаті продажу або передачі основних засобів у довгострокову оренду та списання невикористаних непотрібних і зайвих будівель та техніка.

Управління промисловою організацією передбачає управління її різноманітною діяльністю, яку об'єднує одна частина – виробництво. Інші напрямки діяльності підприємства спрямовані на забезпечення правильного виробництва продукції чи надання послуг.

Під організацією виробництва можна розуміти сукупність правил, процесів і дій, які забезпечують зв'язок між формою і порядком праці та матеріально-речовими елементами виробництва з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Управління якістю продукції в ринковій економіці – це самостійна система управління виробництвом, яка спрямована на підвищення привабливості продукції для споживачів з метою збільшення обсягу продажів і тим самим збільшення прибутку.

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство, яке ефективно реалізує виробничі процеси і є однією з найбільш перспективних і конкурентоспроможних організацій, незважаючи на складну економічну ситуацію.

На виробничих ринках роль розвитку та вдосконалення виробничої діяльності значно зростає зі збільшенням числа конкуруючих організацій.

Підвищення ефективності використання основних фондів ПАТ «Запоріжсталь» зумовлено більш швидким освоєнням нових виробничих потужностей, підвищенням змінності роботи машин і устаткування, поліпшенням організації матеріально-технічної бази, обслуговування, удосконалення підвищення кваліфікації працівників, технологічне оновлення підприємства, організація та модернізація та впровадження технічних заходів. Використання основних засобів значною мірою залежить від досконалості систем духовного і матеріального стимулювання. Важливе значення для підвищення коефіцієнта використання основних фондів має матеріальне стимулювання працівників. Тому керівництво ПАТ «Запоріжсталь» має розробити ефективну систему стимулювання персоналу.

2.2. Адаптивне управління як фактор підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності

Адаптивне управління виступає важливим фактором підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Ось деякі ключові аспекти адаптивного управління:

- адаптивне управління передбачає гнучкість в прийнятті рішень та здатність організації швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що може включати швидке перепрофілювання виробничих потужностей, зміну стратегій маркетингу та продажу або модифікацію бізнес-процесів;

- адаптивне управління сприяє створенню культури відкритості та інновацій, де працівники відчують себе заздалегідь залученими до процесу прийняття рішень і вільні висловлювати свої ідеї;

- організації, які прагнуть до адаптивного управління, активно аналізують потенційні ризики та розробляють стратегії їх зменшення або управління, щоб забезпечити стабільність та витривалість у невизначеному середовищі;

- ключовим аспектом адаптивного управління є постійний навчальний процес та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє працівникам розвивати нові навички та знання, які необхідні для успішного вирішення завдань у змінному середовищі;

- адаптивне управління передбачає розробку стратегічного бачення, яке враховує можливі невизначеності та ризики. Організації, які успішно працюють в невизначеному середовищі, здатні приймати рішення з врахуванням ризиків та можливостей на майбутнє.

Метою адаптивного менеджменту є пошук найбільш ефективних можливостей для прийняття та реалізації рішень, спрямованих на функціонування та розвиток бізнесу в конкурентному середовищі. Завданням адаптивного менеджменту є досягнення операційних цілей і цілей розвитку організації, а його основою є формування методології, організація процесу адаптивного менеджменту та розробка теоретичних і практичних механізмів застосування менеджменту в конкурентному середовищі, оцінка адаптивності моделі управління тощо.

Сучасні підходи до підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності розвивалися відповідно до змін у зовнішньому середовищі та відповідно до вимог ринку. Генезис цих підходів можна розглядати у зв'язку з такими етапами:

Класичний підхід до управління (до 1950-х років). На цьому етапі головними принципами були визначення ієрархічної структури, стандартизація процесів та наголос на ефективності виробництва. Управління було спрямоване на максимізацію виробничих потужностей та мінімізацію витрат.

Теорія систем та кібернетика (1950-1960-ті роки). У цей період виникли нові підходи до управління, такі як теорія систем і кібернетика. Управління розглядалося як складна система, що взаємодіє з оточуючим середовищем, і використовувалася ідея зворотного зв'язку для корекції діяльності.

Контингентний підхід (1960-1970-ті роки). В цей період управління стало більш гнучким і адаптивним до конкретних умов і потреб організації. Модель управління змінювалася в залежності від різних факторів, таких як розмір підприємства, галузева приналежність та структура ринку.

Стратегічне управління (1980-1990-ті роки). В цей період управління стало більш стратегічним, з більшим акцентом на формулювання стратегій та довгострокове планування. Концепції, такі як стратегічне планування, аналіз SWOT та управління портфелями бізнесу, стали широко

використовуваними для аналізу зовнішнього середовища та розробки стратегій розвитку.

Сучасні підходи (починаючи з 2000-х років). Сучасні підходи до управління підприємствами характеризуються акцентом на інновації, гнучкість, створенням цінності для клієнтів та сталість в умовах невизначеності. Ці підходи включають адаптивне управління, цифрові технології, дизайн-мислення та агільний підхід до розробки продуктів. Розвиток інтернет-технологій, швидкі зміни в споживчих уподобаннях та глобалізація ринків вимагають від підприємств постійного адаптування та інноваційного підходу до управління.

Загалом, адаптивне управління дозволяє підприємствам ефективно пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі, забезпечуючи їм конкурентні переваги та стабільність у невизначеному світі бізнесу.

Адаптивні системи зазвичай базуються на декількох основних принципах, що дозволяють їм ефективно функціонувати у змінних умовах:

- гнучкість – адаптивні системи мають бути гнучкими і здатними швидко змінюватися або адаптуватися до змін в середовищі або внутрішніх умов, що може включати зміну стратегій, процесів, структур або ресурсів;
- реактивність – адаптивні системи повинні бути здатні реагувати на зміни швидко та ефективно, що передбачає оперативне виявлення нових умов, аналіз ситуації та прийняття відповідних рішень;
- саморегулювання – адаптивні системи можуть мати вбудовані механізми саморегуляції, які дозволяють їм підтримувати стабільність та оптимальність у динамічному середовищі;
- навчання – адаптивні системи можуть навчатися на основі досвіду, аналізу даних та взаємодії з оточуючим середовищем, що дозволяє системі покращувати свою ефективність та адаптивність з часом;
- емерджентність – адаптивні системи можуть виявляти емерджентні властивості, які виникають з взаємодії різних компонентів системи, що дозволяє системі адаптуватися до нових умов шляхом

виникнення нових структур або функцій.

Специфічними засобами забезпечення досягнення цілей адаптивного управління щодо заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності є інструменти, які включають: модернізацію, реінжиніринг, диверсифікацію, реструктуризацію, бенчмаркінг, екологічну сертифікацію, модель «управління за слабкими сигналами», адаптивну організаційну культуру, участь у договірних асоціаціях тощо. Кожне з них має власний функціонал програми. Їх вибір залежить від типу адаптації та наявного адаптаційного потенціалу.

Слід зазначити, що адаптивна система управління не може бути універсальною, оскільки вона залежить від конкретної ситуації. Її структура та цільове позиціонування безпосередньо залежать від змін зовнішнього середовища, її значущості та ступеня впливу на діяльність організації. Вирішальним критерієм ефективності адаптивної системи управління є те, чи здатна вона швидко виробляти ефективний управлінський вплив, адаптований до динамічних змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процеси, що відбуваються в організації, не є стабільними, вони постійно змінюються у відповідь на трансформаційні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Адаптація діяльності може здійснюватися в її традиційній формі або включати реалізацію спеціальних антикризових заходів.

Ділова практика переконливо показує, що навіть коли менеджери мають системне уявлення про природу адаптивних змін і усвідомлюють їх необхідність, не всі організації здатні своєчасно та ефективно їх реалізувати. Успіх адаптації залежить від наявного адаптаційного потенціалу та його відповідності встановленим заходам. З огляду на це, розуміння керівництвом можливостей адаптації створює передумови для розробки відповідних стратегій і розробки ефективного поєднання заходів, придатних для процесу трансформації.

При цьому, щоб стратегія стабільно виходила на очікуваний рівень, ми не лише вживаємо заходів щодо адаптації до змін зовнішнього середовища, але й передбачаємо та готуємось заздалегідь. Взагалі кажучи, адаптація до мінливих умов господарювання передбачає зміну структури та параметрів управлінського впливу у відповідь на зміну зовнішніх факторів або внутрішніх параметрів керованого.

У ситуаціях високої невизначеності зовнішнього середовища корпоративне керівництво може вибрати один із двох альтернативних варіантів дій: адаптація до змін у зовнішньому середовищі шляхом координації внутрішнього середовища із зовнішніми факторами та прямий вплив на зовнішнє середовище, щоб зробити його більш сприятливим для діяльності.

Взагалі кажучи, ефективне управління організацію в умовах невизначеності організаційними змінами повинно включати об'єктивну оцінку всіх обставин, що супроводжують процес змін, керівники повинні постійно інформувати співробітників про необхідність і важливість змін, створювати атмосферу прихильності до змін і створювати реальний клімат для зміни.; добробут працівників, залучених до цього процесу.

Забезпечити ефективність адаптивного управління шляхом підвищення якості менеджерів, активізації інноваційних процесів, підвищення гнучкості організаційних структур, забезпечення необхідної інформації та автоматизованих рівнів процесів управління та розподілу та перерозподілу ресурсів для досягнення цілей. Постановка цілей враховує інтереси всіх відповідних сторін тощо.

Мінливість бізнес-середовища характерна для будь-якого бізнесу, що розвивається в ринкових умовах. Організація працює та розвивається в динамічному зовнішньому середовищі та адаптується до змін зовнішнього середовища. Складність і нестабільність ринкової кон'юнктури змушують організації постійно вдосконалювати форми і методи господарювання. Щоб вижити в сучасних умовах і зберегти конкурентоспроможність організації,

необхідно систематично коригувати господарську діяльність відповідно до мінливих зовнішніх умов. Управління змінами в організаціях має зосереджуватися не на вирішенні існуючих проблем, а на використанні наявних можливостей і сильних сторін організації. Отже, для адаптації організації до динамічних факторів зовнішнього середовища організація має прийняти одну з форм адаптивного управління. Враховуючи розвиток управління, ці форми базуються на важливих інструментах пристосування, які просуваються від найпростіших до найскладніших.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення заходів підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності

Заходи з удосконалення, спрямовані на підвищення ефективності управління організацією в умовах невизначеності, повинні здійснюватися в основному в таких напрямках:

- удосконалення організаційної структури управління організацією;
- оптимізація організації управлінських та бізнес-процесів шляхом вдосконалення систем планування, звітності та контролю основних показників діяльності організації;
- удосконалення управління засобами виробництва і матеріальними запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційним процесом організації та підвищення якості продукції, що випускається.

Для удосконалення організаційної структури підприємства насамперед необхідно встановити оптимізовану чисельність і структуру установ управління підприємством, а також чисельність працівників виробничих відділів і відділів, відповідно до діючих норм і нормативів та реальні потреби підприємства, відповідно до сучасних ринкових умов тощо.

Шляхом побудови ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та всебічного використання комп'ютерних технологій, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку та використання інформаційних технологій ми можемо вдосконалити системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності організації; сучасні програмні засоби: техніку управління та інформаційні технології. Це, по-перше, включає організаційну систему фінансового менеджменту, бюджетування, управління грошовими потоками та витратами.

Удосконалення виробничих ресурсів і управління запасами означає раціональне використання різноманітних матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій і нормування використання виробничих запасів відповідно до прогресивних стандартів.

Одним із напрямків удосконалення систем управління є використання об'єктно-орієнтованого підходу до повного циклу управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників і ступеня відповідальності за виконання їх функцій. Цільова функціональна структура управлінського органу зможе ефективно, комплексно, компактно та своєчасно реалізувати процес управління відповідно до вимог ринкової економіки. Цілями управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Весь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як єдине ціле, в якому відбувається взаємопов'язаний потік інформації через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Автоматизована система, що представляє собою збір і обробку економічної інформації, також є одним із напрямів удосконалення системи управління, що дозволяє побудувати розумну корпоративну структуру управління та більш ефективно використовувати її у виробничих цілях.

Функціонування специфічних систем створює умови для підвищення культури управління, звільняє керівників і спеціалістів усіх рівнів від ручного збору й обробки інформації, скорочує час прийняття управлінських

рішень і підвищує якість управлінських рішень.

Таким чином, у центрі уваги стратегії вдосконалення заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності є:

- розробка та вдосконалення комплексних систем управління організацією та її складових елементів для забезпечення ефективного прийняття рішень і взаємної узгодженості інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, персональних і технічних рішень;

- впровадження сучасних засобів і методів управління (інтегроване управління автоматизованими виробничими процесами) в загальну концептуальну основу обраної системи управління;

- удосконалення організаційної структури управління бізнесом насамперед за рахунок використання сучасних і гнучких форм (адаптивних, процедурних та інших структур);

- удосконалення інформаційних систем управління організацією для підвищення якості інформації та розширення можливостей її оперативного використання;

- використання засобів автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі зони);

- використання світового досвіду та співпраця з вітчизняними та іноземними партнерами для досягнення необхідного рівня якості розробки систем управління організацією.

Щоб підвищити рентабельність і прибуток, організації треба вжити наступних заходів:

- підвищення якості працівників і тим самим підвищення продуктивності їх праці;

- створення ефективної системи економічного стимулювання працівників;

- постійне вдосконалення культури обслуговування для забезпечення цілісності серії продуктів;
- широке використання рекламно-інформаційних засобів для просування та ознайомлення покупців з продукцією, сприяння формуванню нових напрямів попиту, економії часу при придбанні продукції та організації демонстрацій і виставок;
- постійно аналізувати ситуацію конкурентів, виявляти власні сильні та слабкі сторони та використовувати набутий досвід;
- зниження рівня витрат обігу може бути забезпечено збільшенням обсягів реалізації товарів, реалізацією внутрішніх резервів заощаджень та іншими напрямками господарської діяльності.

Зосередженість на питаннях якості продукції в більшості країн світу призвела до вдосконалення процесів управління не тільки на корпоративному, а й на національному рівні. Макроекономічні показники розвитку національної економіки люди схильні пов'язувати з якісними характеристиками продукції, що випускається різними структурними підрозділами. Незважаючи на те, що ринкова економіка підтримує принципи децентралізованої відповідальності за якість і дотримання стандартів, держава регулює якість, створюючи стимули для виробництва якісної продукції, одночасно захищаючи споживачів.

Реформи бізнесу мають підтримуватися шляхом покращення нерухомості, фінансів, технологій та реструктуризації управління, розвитку управління бізнесом та надання інформації про процеси, що стосуються конкретної організації, щоб розвивати таланти, необхідні для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Для вирішення цієї проблеми, з нашої точки зору, було б доцільним:

- визначення пріоритетів розвитку та відновлення бізнесу, включаючи розвиток ресурсозберігаючих технологій та нових систем управління;
- створення економічних механізмів управління виробничими потужностями підприємства для повного використання його виробничого

потенціалу з метою отримання прибутку;

- сформуванню поетапний механізм коригування структури виробничих потужностей організації, приділити пріоритет становленню нових технологій та освоїти виробництво нової продукції.

Висновки до другого розділу

Для ефективного розвитку та інтенсивного використання виробничого потенціалу заходів підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності рекомендовано реалізацію ряду організаційно-економічних заходів. Найбільш ефективними заходами є наступні:

1. У процесі планування виробничого плану підприємства оптимізуйте його відповідно до наявних потреб у продукції.

2. Відновлення парку обладнання, крім існуючого парку обладнання, забезпечує розширення «вузького місця» та створює можливість впровадження обладнання, найбільш відповідного за машинною потужністю виробничого процесу.

3. Оптимізація планування виробництва, яка дозволить організації визначити рівень попиту, придатний для виробництва продукту, шляхом видачі конкурентної пропозиції, щоб визначити, чи підходить виробництво продукту для кристалізації ринку та який попит (обсяг) треба орієнтуватися тощо.

4. Придбання та встановлення додаткового обладнання того ж типу, що і «вузьке місце».

5. Диверсифікація виробництва, тобто підписання контракту на виробництво продукції, технологія якої не вимагає серйозних змін у структурі обладнання.

6. Формування резервного обладнання організації в межах встановлених норм резервів виробничих потужностей.

7. Удосконалення внутрішньої системи стимулювання підприємств до розвитку та використання виробничих потужностей.

ВИСНОВКИ

Ми вважаємо, що підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності – це набір процесів управління (планування, організація, контроль і аналіз), які визначають стратегічні цілі, а потім оцінюють і управляють діяльністю організації для досягнення поставлених цілей шляхом найкращого використання наявних ресурсів і забезпечення безперервності підвищення ефективності організації. Охоплює всі завдання з корпоративної стратегії, фінансів, маркетингу та управління операціями.

В умовах становлення ринкової економіки змінилося трактування поняття ефективності, її змісту та характеристики. Також відбуваються зміни в пріоритетах, що впливають на створення та накопичення наукового матеріалу з питань валідності. Діяльність будь-якої організації вимагає управління. Без управління неможливе не тільки ефективне функціонування організації, але й її існування. Крім того, керівництво організації визначає відносини з цією організацією та іншими організаціями. Це означає, що управління включає в себе інтереси багатьох людей як всередині організації, так і поза нею.

Управління ефективністю є складною багатокритеріальною характеристикою, тому важливо вибрати метод оцінки, який враховує всі складові елементи (включаючи показники ефективності: трудові ресурси, засоби і предмети праці; менеджмент і організації; техніка і технологія; результативні показники, конкуренцію, попит і пропозицію), дає загальний результат і дозволяє проаналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю організації.

Підвищення ефективності управління організацію в умовах невизначеності включає удосконалення якості розробки управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності; оновлення систем внутрішніх комунікацій; удосконалення теоретичної

підготовки керівників і спеціалістів, забезпечення їх самоосвіти та самопідготовки; розробка та забезпечення умов для підвищення професійної кваліфікації; організація та управління інформаційними системами; розробка та впровадження ефективних систем контролю та мотивації персоналу.

Ми вважаємо, що адаптивне управління – це сукупність принципів, методів та інструментів для розробки та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності керованих об'єктів шляхом коригування діяльності відповідно до змін їх внутрішньої структури та зовнішнього середовища. Він базується на постійному моніторингу фактичних рівнів дотримання показників, визначених нормативною системою управління, зворотному зв'язку та своєчасному й адекватному реагуванні всіх підсистем на зміни, що відбуваються.

Особливістю адаптивного менеджменту є те, що його неможливо відокремити від загальної системи управління організацією, оскільки адаптивність передбачає інтеграцію всіх його складових елементів і координацію управлінських впливів шляхом реалізації основних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація, контроль, координації, регулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. [2-ге вид., доп. і перероблене]. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць* / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
3. Бевз В.В. Ефективна діяльність підприємства – шлях до конкурентоспроможності. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21474/1/48.pdf>
4. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
5. Бойко О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Теорія організацій: навчально-методичний посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА галузі знань 28 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 074 (281) «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної форм навчання. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 120 с.
6. Боровик М.В. Вибір методів оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику. Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 вересня 2022 р. Харків. 2022. С. 13-

15. https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf

7. Боровик М.В. Теоретичні основи управління проєктами і програмами. В кн.: Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с. URL: <http://surl.li/ljrkb>

8. Боровик М.В., Павлова Є.С. Підходи до оцінки управління інформаційним забезпеченням діяльності організації. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 271-272. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-naukovo-praktychnyh-konferenciy>

9. Боровик М.В., Писаревський І.М, Волкова М.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 98-103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf

10. Брич В. Суть та елементи організаційно економічного механізму управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 248–252.

11. Брич В.Я. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств: монографія / В. Я. Брич, Л. В. Дерманська. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 180 с.

12. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.

13. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> .

14. Васильєв О. В. Сучасні підходи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства / О. В. Васильєв, І. С. Уваров . Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. пр. за матеріалами ІІ Інтернет-конференції 29 листопада 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 89-100. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/b529bdf5-e371-4680-84ef-f7bf67d4a6bc>

15. Васильченко О.Р. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств / О.Р. Васильченко, Л.С. Довгань. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf>

16. Виклики майбутнього для промислового розвитку України: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2022. 184 с.

17. Височина М.В. Інформаційно-методичне забезпечення комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34995>

18. Галушко В.П. Основи аграрної економіки: Підручник / В.П. Галушко, Гвідо Ван Хуленбрук, О.А. Ковтун та ін.К. : Вища освіта, 2003. 399 с.

19. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.

20. Голобородько А. Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95- 101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>

21. Гончар О.І. Інноваційність сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля* : зб. наук. пр. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. Вип. 23. С. 77–81.

22. Гончар О.І. Теоретичні засади формування ефективної системи

управління економічним потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1 (264). С. 205–208.

23. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір; за ред. Проф С.М. Гончарова. К. : Центр учбової літератури, 2009. 263 с.

24. Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі / А.Г. Гончарук, І.А. Аслаханов. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1 (21). С. 25-29.

25. Грещак М.Г. Економіка підприємства: Підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, В.М. Сай, С.М. Соболюк, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. [Вид 2-ге, перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.

26. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.

27. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

28. Давимука О., Каракуц А., Щедрін Ю. Повоєнне відновлення економіки України. *Центр прикладних досліджень*. Київ. 2022. 39 с.

29. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4 (62). С. 290–295.

30. Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства / Є. О. Діденко, А. А. Андрушко. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6670>.

31. Діденко Є. О. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості / Є. О. Діденко, Ю. С. Моторна. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6848>.

32. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади

забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7581>

33. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. О. Дудукало. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 253–258. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2986>

34. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4

35. Економічна енциклопедія. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/43/39/1/32/#145922>

36. Економічний словник. URL: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomich_sl_2006.pdf

37. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал як передумова сталого розвитку підприємства / І. Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка. Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня: колективна монографія / за заг. ред. О. К. Єлісеєва. Д.: ЛПРА, 2018. 309 с. п. 1.2. С. 20–31.

38. Єпіфанова І. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 78–82.

39. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія / І. Ю. Єпіфанова. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

40. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

41. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.

42. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як

важлива складова успішного ведення бізнесу.

URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/521/1/V87_P073-080.pdf

43. Завадських Г. М. Вплив децентралізації на соціально-економічний розвиток ОТГ Запорізької області. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. №1 (43). С.36-45.

44. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Перспективи інноваційного розвитку Запорізької області. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 4 (34). С. 33-39.

45. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

46. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.

47. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.

48. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.

49. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

50. Красноручський О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2014_4_5

51. Крикавський Є. В. Адаптивність як чинник стратегічної успішності підприємств в епоху цифрових технологій / Є. В. Крикавський,

Н. Ю. Глинський, О. Б. Гірна. Маркетинг цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26–27 травня 2016 р.). Одеса, 2016. С. 94–96.

52. Крисанов Д. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація / Д. Крисанов, Л. Стешенко. *Економіст*. 2012. № 7. С. 21-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_7_6

53. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. *Вісник соціально економічних досліджень*. Одеса: ОНЕУ, 2016. Вип. 1 (60). С. 142–149.

54. Кузнецова І. О. Теоретичні основи управління стійким розвитком сучасних організацій / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш // Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2020. С. 6–17.

55. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> .

56. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

57. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/2\(40\)/pdf/14-Lazareva.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/2(40)/pdf/14-Lazareva.pdf)

58. Літвінов О. С., Журенко А. В. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6. С. 67–81.

59. Мальчик М. В. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів / М.В. Мальчик, І.О. Оплачко. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 140–148.

60. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко та ін. за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.

61. Насад Н.В., Таш Ф. Економічний механізм діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3-4(40), 2022. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2733/2626>

62. Обґрунтування механізму управління інформаційним потенціалом підприємства на засадах синергетики / О. І. Гончар, А. В. Битий. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: [колективна монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 423–430.*

63. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/viewFile/88465/84296>

64. Онокало В.Г. Ефективність діяльності підприємства та теоретичні підходи до її оцінки. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. URL: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiE7qv_wZ_iAhUGpIsKHUrMCgUQFjACegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.marketinfr.od.ua%2Fjournals%2F2018%2F19_2018_ukr%2F49.pdf&usg=AOvVaw3EJDFcl_ugO1iR-kAdSntI

65. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/108.pdf

66. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1923-pilipenko-s-m-teoretichni-zasadi-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-pidpriemstva>

67. Півень А.В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного*

технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 242-256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_28.

68. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність у новій системі координат / Л.І. Піддубна, А.І. Піддубна. *Економіка розвитку*. 2005. № 2(30). С. 24-29.

69. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69–74.

70. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса. 2017. № 23. Ч. 1. С. 126–131.

71. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.

72. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)-2. С.19–24.

73. Радзіховська Л.М., Іващук О.В. Сутність поняття «Економічний ризик»: ретроспектива та сучасність. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 7–8(1). С. 4–7.

74. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. праць*. № 15. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. С. 275-285.

75. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 13–16.

76. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 3(77)-2, 2020. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf

77. Рзаєва Т.Г. Аналіз результативності діяльності підприємства:

кількісні та якісні аспекти / Т.Г. Рзаєва, Ю.А. Демчук. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4121/1/рзаєва-демчук.pdf>

78. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / *Українська правда* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

79. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55.

80. Середовище формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 грудня 2019 р.). Інститут інноваційної освіти, 2019 р. с. 165-166.

81. Сидорчук І. П. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І. П. Сидорчук. Хмельницький, 2016. 21 с.

82. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 300–305.

83. Структура організаційного механізму управління підприємством / Становлення нової економіки в сучасних умовах: особливості, напрями та пріоритети: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 лютого 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020 р. с. 88-90.

84. Тирінов А. В. Багатоаспектність оцінки організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2 (180). С. 71–74.

85. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122–131.

86. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар,

С. В. Ковальчук, Є. Г. Рясних. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2017. 552 с. С. 218–272.

87. Хмарська, І., Кучерява. К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. (42). С. 31-42.

88. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип 26. С. 5–13.

89. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. № 1 (41). 2021. С. 143–151. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.14.

90. Шпак Я. О. Інноваційний потенціал підприємства як основа управління розвитком / Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, Я. О. Шпак, М. М. Тисько. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 24-33

91. Шпак Я. Суть та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством / В. Брич, Я. Шпак. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 248–252

92. Шпак Я. Функціональний склад організаційно-економічного механізму управління підприємством. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : зб. тез допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 березня 2020 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2020 р. с. 27-29

93. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf

94. Kaplan R. S. and D. P. Norton. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 1992. P. 71–79.