

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення
розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними
ланками організації

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-18-мз
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування

(код і назва освітньої програми)

Шейко А.О.

(ініціали та прізвище)

Керівник к.е.н., доц. Мороз О.С.

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

Рецензент к.п.н., доц. каф. МОУП Венгер О.М.

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

Запоріжжя

2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
«10» вересня 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Шейко Андрію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації
керівник роботи Мороз О.С., к.е.н., доц.

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

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати методологію управління організаційним забезпеченням на підприємстві; визначити понятійно-категоріальний апарат системи організаційного забезпечення; дослідити зарубіжний досвід застосування методів організаційного забезпечення на підприємстві; проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ; продіагностувати проблеми організаційного забезпечення на провести SWOT-аналіз організаційного забезпечення ТОВ «Метінвест-Промсервіс»; визначити напрями удосконалення системи організаційного забезпечення на підприємстві; обґрунтувати доцільність впровадження механізмів удосконалення організаційного забезпечення на підприємстві; надати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи організаційного забезпечення в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційно-управлінська структура ТОВ «Метінвест-Промсервіс»; SWOT-матриця організаційного забезпечення ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10. 2019 р.	
Розділ 2	Мороз О.С., к.е.н., доц.	21.10.2019 р.	
Розділ 3	Мороз О.С., к.е.н., доц.	16.11.2019 р.	

5 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологічна засади удосконалення дослідження управління організаційним забезпечення розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності між структурними ланками організації.	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід системи організаційного забезпечення на підприємстві.	20.10.2019	
4	Організаційно-управлінська структура ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	21.10.2019	
5	Діагностика проблем системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	01.11.2019	
6	SWOT-аналіз системи управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	15.11.2019	
7	Основні напрями удосконалення управління організаційним забезпеченням	16.11.2019	
8	Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації щодо подальшого розвитку системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	16.12.2019	

Студент _____ А.О. Шейко _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ О.С. Мороз _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

АНОТАЦІЯ

Шейко А.О. Управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник О.С. Мороз. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Визначено основні категорії та механізми організаційного забезпечення в умовах удосконалення розподілу повноважень. Проведена діагностика проблеми організаційного забезпечення на ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Визначені напрями удосконалення системи організаційного забезпечення на підприємстві та обґрунтована доцільність впровадження механізмів удосконалення організаційного забезпечення на підприємстві. Надані практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи організаційного забезпечення в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ДЕЛЕГУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ПОВНОВАЖЕННЯ, ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМИ.

ABSTRACT

Sheiko A.A. Organizational support management amid improvement of powers, duties and responsibilities distribution among structural units of an organization

Master's Degree in Higher Education Master's Degree in Specialty 281 "Public management and Administration", supervisor O.S. Moroz. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management of Organizations and Project Management, 2020.

The main categories and mechanisms of organizational support in terms of improving the distribution of powers are identified. Diagnosis of organizational support problem at «Metinvest-Promservice» LLC was carried out. The directions of improvement of the organizational support system at the enterprise are defined and the expediency of introduction of mechanisms of improvement of organizational support at the enterprise is substantiated. Practical recommendations have been provided to further improve the organizational support system in the context of improving the distribution of powers, responsibilities and responsibilities between organizational units.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL SUPPORT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, DELEGATION, COMMUNICATIONS, RESPONSIBILITY, AUTHORITY, INFORMATION SYSTEMS.

АННОТАЦИЯ

Шейко А.А. Управление организационным обеспечением в условиях совершенствования распределения полномочий, обязанностей и ответственности между структурными звеньями организации

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 281 «Публичное управление и администрирование», научный руководитель О.С. Мороз. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Определены основные категории и механизмы организационного обеспечения в условиях совершенствования распределения полномочий. Проведена диагностика проблемы организационного обеспечения на ООО «Метинвест-Промсервис». Определены направления совершенствования системы организационного обеспечения на предприятии и обоснована целесообразность внедрения механизмов совершенствования организационного обеспечения на предприятии. Даны практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы организационного обеспечения в условиях совершенствования распределения полномочий, обязанностей и ответственности между структурными звеньями организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, КОММУНИКАЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ПОЛНОМОЧИЯ, ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМЫ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	15
1.1. Методологічна засади удосконалення дослідження управління організаційним забезпечення розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності між структурними ланками організації	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації	29
1.3. Зарубіжний досвід системи організаційного забезпечення на підприємстві	37
Висновки до першого розділу	53
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ- ПРОМСЕРВІС»	55
2.1. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Метінвест- Промсервіс»	55
2.2. Діагностика проблем системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	62

	8
2.3 SWOT-аналіз системи управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	73
Висновки до другого розділу	81
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	83
3.1 Основні напрями удосконалення управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності	83
3.2 Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	
3.3 Практичні рекомендації щодо подальшого розвитку системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»	100
Висновки до третього розділу	109
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція – рушійна сила світового економічного розвитку. Вона – інструмент, який забезпечує стимулювання задоволення постійно зростаючих потреб за допомогою підвищення якості виробленої продукції та зниження її вартості.

Нині здійснення інноваційної діяльності на підприємстві є найбільш актуальним, дієвим способом для того, щоб перемогти в конкурентній боротьбі. Як свідчить досвід функціонування успішних закордонних інноваційно активних фірм, успіх реалізації інновацій значною мірою залежить від їх організаційного забезпечення, що й обумовило появу великої кількості наукових праць цього спрямування.

Динамічність зовнішнього середовища, залежність від світових ринкових коливань, політико-економічна нестабільність в країні зумовлюють необхідність пошуку нових джерел підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств, що стане одним з факторів забезпечення їх стійкого функціонування та розвитку. Обмеженість фінансового забезпечення, недосконалість або повна відсутність дієвих механізмів матеріального стимулювання персоналу, плинність кадрів, нерозбірливість в виборі проектів розвитку підприємств, високий рівень ризику їх неуспішного впровадження при обмеженому бюджеті, - умови за яких нематеріальні фактори, одним з яких є організаційні комунікації, набувають наукового та практичного значення.

Не дивлячись на очевидні переваги в використанні ефективних механізмів управління організаційним забезпеченням на підприємстві, на даний час ця сфера в управлінні промислових організацій носить хаотичний та безсистемний характер в виду великого обсягу інформації, що надходить з різних джерел з високою швидкістю без врахування справжньої потреби підприємства в комунікаціях.

В результаті виявляються такі проблеми, як надлишкова тривалість виробничого та управлінського циклів, нездатність своєчасно реагувати на зміну попиту, неповне використання кадрового потенціалу, втрата можливостей для розвитку в сприятливий момент та інші наслідки.

Особливої актуальності набувають питання забезпечення ефективних комунікаційних процесів на промислових підприємствах, виробництво яких здебільшого характеризується випуском складної наукоємної продукції, що потребує постійного впровадження проектів розвитку з вдосконалення продукції, технології її виробництва, модернізації парку обладнання та ін.

Вирішення даного питання можливе за рахунок оптимізації організаційних комунікацій, що забезпечить мінімізацію надходження надлишкового обсягу інформації, скорочення часу на її обробку та високу ступінь узгодженості управлінських рішень на всіх етапах впровадження проектів розвитку промислового підприємства.

Функціонування організаційної структури великих промислових підприємств України має свої особливості. Зокрема мова йде про провідні підприємства машинобудівної та металургійної галузі. Специфіка виробництва та особливості технології не дозволяють цим підприємствам швидко реагувати на постійні зміни у зовнішньому середовищі. Відсутність гнучкості практично унеможливорює радикальне та адекватне вдосконалення організаційно-економічного механізму господарської діяльності.

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього та проміжного середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого — забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Для малих та середніх підприємств аналогічні труднощі виникають при налагодженні зв'язків з агентами

зовнішнього середовища. Наявність позначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління.

Організаційні відносини — це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Організаційні відносини — це частина відносин в управлінні організацією. Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньосистемні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Питанням організації і управління інтегрованими структурами та вдосконаленню організаційно-економічного механізму приділяється велика увага в західній і вітчизняній науковій літературі. Серед вчених, що дослідили цю проблематику, можна відзначити Р.Акоффа, І. Ансоффа, В. Алієва, В. Весніна, М. Вебера, Г. Мінцберга, Б. Мільнера, М. Портера, Р. Фатхутдінова, А. Шеремета та ін. Теоретичні і практичні питання ефективності організації економічної системи знайшли відображення в працях П. Аркіна, І. Мазур, Г.Осовської, Н. Рудик.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова,

М.Ажажа, О.Мороз, О.Бойко, І.Шавкун, М.Лепський, О.Крайнік, О.Богуславська, А. Череп, О.Фурсін, Н.Капітаненко та ін.

Проте незважаючи на існування численних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених існує ряд проблем, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічного управління на промислових підприємствах.

В умовах розвитку ринкових відносин для вітчизняних підприємств дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи менеджменту, дослідження сутності і взаємозв'язків її складових елементів, аналізування факторів, що впливають на результативність її функціонування. Важливе місце серед усіх складових елементів, як показують дослідження, займає організаційна структура управління підприємством, раціональність побудови якої визначає успішність його функціонування.

У науковій літературі з проблем формування системи менеджменту мало уваги приділено сутності і взаємодії її складових, а також висвітленню місця і значення організаційного забезпечення управління в системі менеджменту підприємства. Виникає необхідність дослідити взаємозв'язок між складовими системи менеджменту і відобразити роль організаційної структури управління у процесі її функціонування.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з формуванням системи організаційного забезпечення на підприємстві

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування системи організаційного забезпечення на ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому щоб сформулювати основні напрями управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати методологію управління організаційним забезпеченням на підприємстві;

- визначити понятійно-категоріальний апарат системи організаційного забезпечення;
- дослідити зарубіжний досвід застосування методів організаційного забезпечення на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ;
- продіагностувати проблеми організаційного забезпечення на ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- провести SWOT-аналіз організаційного забезпечення ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- визначити напрями удосконалення системи організаційного забезпечення на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність впровадження механізмів удосконалення організаційного забезпечення на підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи організаційного забезпечення в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації.

Інформаційну базу дослідження становлять також аналітичні публікації експертів з питань організаційного забезпечення, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників і провідних фахівців за темою дослідження, періодичні наукові видання, ресурси мережі Інтернет тощо.

Емпіричною основою роботи є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та регіонів, аналітичні розробки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені на основі теоретичних узагальнень, аналізу результатів діяльності рекомендації можуть бути запроваджені в діяльність підприємства та можуть слугувати базою для подальшого розроблення механізмів підвищення ефективності управління організаційним забезпеченням на ТОВ «Метінвест-Промсервіс», так і на інших підприємств металургійної галузі

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Шейко А.О. Місцеве самоуправління як частини публічної діяльності. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування*: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г.В. – Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. – 373 с.

Структура кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг 123 сторінки, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Методологічна засади удосконалення дослідження управління організаційним забезпеченням розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності між структурними ланками організації

Методологія дослідження – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують одержання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси й явища [45, с. 46].

Методологія дослідження управління організаційним забезпеченням – це основні методи принципи, концепції, за допомогою яких розкривається сутність організаційного забезпечення.

Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем управління організаційним забезпеченням [14, с. 141].

Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті. Розглядається методологія як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розмішуються філософська методологія, далі -

загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм [15, с. 236].

Отримання наукових знань про закономірності управління значною мірою залежить від підходу, яким послуговується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних засад або принципів.

Сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу:

1) загальна методологія — загальний філософський підхід, спосіб пізнання, який приймає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях;

2) спеціальна методологія — сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання;

3) методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Розробка методологічних засад управління розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Специфічність предмета, об'єкту і цілей управління заключається в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання.

До основних функцій методології відносять:

- визначення способів здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;

- передбачення особливого шляху, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;

- забезпечення всебічності отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;

- введення нової інформації до фонду теорії науки у вигляді нових понять, категорій, законів, гіпотез, ідей, теорій;

- забезпечення уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створення системи наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання;
- організація використання нових знань у практичній діяльності [33, с.72].

Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів: історизму, об'єктивності, системності, комплексності.

Принцип історизму. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. У філософії управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.

Згідно з ним філософія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип розвитку. Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в філософії означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Застосування принципу розвитку в управлінні передбачає:

- розуміння розвитку як удосконалення, руху до вищого розвитку;
- визнання суб'єктивного характеру розвитку;

- індивідуальний характер розвитку;
- багатоплановість розвитку в різних сферах;
- реалізація потенціалу в процесі розвитку.

Принцип об'єктивності. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в філософії управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку,

результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу — врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків філософії управління, її взаємодії з іншими науками. Принцип комплексності, чи комплексний підхід, націлений на інтеграцію знання про різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьева, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектності, багатофакторності, різнопланованості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому філософія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожному систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в філософії управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати філософію управління як

елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Всебічне пізнання будь-якого об'єкта, процесу, явища передбачає дослідження їх у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. Все це вимагає дотримання таких принципів: історизму, об'єктивності, системності, комплексності.

Принцип історизму. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Діалектичний розвиток будь-якого об'єкта, процесу, явища характеризується спрямованістю, послідовністю, збереженням досягнутих результатів тощо. У філософії управління принцип історизму передбачає вивчення особливостей виникнення, становлення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.

Згідно з ним філософія управління застосовує набутий теоретичний і практичний досвід; обґрунтовує сучасні тенденції управлінського розвитку керівника та його управлінської діяльності, закономірності взаємодії людей в організованих групах; оцінює діяльність колективних суб'єктів управління; досліджує внутрішню динаміку управлінських процесів, пояснює їх психологічні особливості, визначає напрям розвитку.

Принцип розвитку. Цей принцип діалектично пов'язаний з принципом історизму, що в філософії означає рух форм психічного відображення від біологічно зумовлених до соціально зумовлених форм, перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.

Застосування принципу розвитку в управлінні передбачає:

- розуміння розвитку як удосконалення, руху до вищого розвитку;
- визнання суб'єктивного характеру розвитку;
- індивідуальний характер розвитку;
- багатоплановість розвитку в різних сферах;
- реалізація потенціалу в процесі розвитку.

Принцип об'єктивності. Передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Це означає, що дослідник не має права нічого додавати від себе ні на етапі спостереження за явищем, ні в процесі формулювання висновків. Умовами об'єктивності наукових висновків та інформації є точність, обґрунтованість, надійність, достовірність, наукова аргументованість. Точність залежить від чутливості використовуваних методик до вимірювання досліджуваного явища; обґрунтованість (валідність) визначається придатністю методу досліджувати саме ті якості об'єкта, які вивчаються. Доказом надійності (вірогідності) інформації є стабільність результатів під час повторних спостережень не лише цим дослідником, а й іншими при використанні різних методів.

Під час дослідження психічних особливостей учасників управління принцип об'єктивності передбачає вивчення людини в процесі діяльності. Достовірність і правильність вивчення психіки людини в системі управління підтверджується також практикою життя. Це ще раз підкреслює єдність теорії і практики в управлінні, що не заперечує ймовірності випередження теорією практики і навпаки. Теорія збагачує форми і методи ефективної управлінської діяльності, є усвідомленим результатом її. Згідно з принципом об'єктивності суб'єкти управління повинні використовувати знання об'єктивних законів з метою досягнення практичних результатів. Принцип об'єктивності в філософії управління спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, лібералізму, необдуманих дій, поспішних рішень і передбачає наявність у керівника або колективних суб'єктів управління знань про загальні закономірності соціального розвитку, результати теоретико-прикладних досліджень, закономірності та психологічні особливості управлінської діяльності.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу — врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу

означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків філософії управління, її взаємодії з іншими науками. Принцип комплексності, чи комплексний підхід, націлений на інтеграцію знання про різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьєва, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектності, багатofакторності, різнопланованості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності.

Принцип системності. Сучасне наукове знання є складним, багаторівневим, багатовимірним, глибоким. Цим ознакам відповідають основні напрями системного підходу, завдяки якому філософія управління розвивається і розв'язує свої завдання. «Система» — основне поняття цього підходу, в якому певний матеріальний або ідеальний об'єкт розглядають як складне цілісне утворення. Системний підхід передбачає виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем. Суттєвою особливістю системного підходу є те, що кожному систему розглядають як підсистему іншої. Застосування принципу системності в філософії управління передбачає розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання, як взаємодіючих, взаємозумовлених, взаємопов'язаних елементів єдиного цілого. Системний підхід дає змогу розглядати філософію управління як елемент інших систем (психології, системи управління), пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Методологічну основу дослідження склали планові і фактичні матеріали про розвиток і організацію виробничогосподарської діяльності

підприємства на основі системного, нормативного, процесного, структурного, ситуаційного підходів, синергетичного.

У межах структурного підходу основна увага звертається на документацію, яка регламентує процес функціонування організації. Основним елементом організаційного забезпечення є організаційна структура. Виконання робіт здійснюється відділами, відповідно до їхніх функціональних обов'язків.

Трудові відносини складаються згідно з системою «підпорядкування-управління» [8]. Відсутність гнучкості останньої створює проблеми при виконанні робіт, які мають ситуативний, епізодичний характер. Цей підхід до визначення поняття «організаційне забезпечення» не враховує умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються, і не підходить до використання на сучасних підприємствах.

Нормативний підхід ширший ніж попередній, оскільки додатково він містить інструкції, методики, методичні рекомендації, описи технологічних процесів, які здійснюються на підприємстві. Такі документи мають різний ступінь обов'язковості виконання, і рішення щодо оцінки ситуації і застосування того чи іншого документа, приймається самостійно [13, с. 12]. Можна сказати, що цей підхід доповнює попередній, нормативний підхід надає йому гнучкості, однак забезпечує функціонування підприємства лише в типових ситуаціях.

Процесний підхід розглядає підприємство як процес, нормальне функціонування якого залежить лише від забезпечення певними ресурсами, а управління відбувається згідно із законодавством. При цьому не в повному обсязі враховується вплив чинників зовнішнього середовища підприємства.

Системний підхід розуміємо як сукупність взаємопов'язаних елементів виробничої та управлінської системи. За умови чітко сформульованої довгострокової стратегії розвитку підприємства і чітко сформульованих цілей, він враховує необхідність підприємства гнучко діяти в сучасних умовах ринкового середовища, сприяє освоєнню нових ринків, виробництву

нових товарів і впровадженню технологій, мотивації до цих дій співробітників підприємства. Трудові відносини складаються згідно з системою «підпорядкування-управління» [8]. Відсутність гнучкості останньої створює проблеми при виконанні робіт, які мають ситуативний, епізодичний характер. Цей підхід до визначення поняття «організаційне забезпечення» не враховує умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються, і не підходить до використання на сучасних підприємствах.

Нормативний підхід ширший ніж попередній, оскільки додатково він містить інструкції, методики, методичні рекомендації, описи технологічних процесів, які здійснюються на підприємстві. Такі документи мають різний ступінь обов'язковості виконання, і рішення щодо оцінки ситуації і застосування того чи іншого документа, приймається самостійно [13, с. 12]. Можна сказати, що цей підхід доповнює попередній, нормативний підхід надає йому гнучкості, однак забезпечує функціонування підприємства лише в типових ситуаціях.

Процесний підхід розглядає підприємство як процес, нормальне функціонування якого залежить лише від забезпечення певними ресурсами, а управління відбувається згідно із законодавством. При цьому не в повному обсязі враховується вплив чинників зовнішнього середовища підприємства.

Системний підхід розуміємо як сукупність взаємопов'язаних елементів виробничої та управлінської системи. За умови чітко сформульованої довгострокової стратегії розвитку підприємства і чітко сформульованих цілей, він враховує необхідність підприємства гнучко діяти в сучасних умовах ринкового середовища, сприяє освоєнню нових ринків, виробництву нових товарів і впровадженню технологій, мотивації до цих дій співробітників підприємства.

Ситуаційна методологія та синергетичний підхід полягають у розробці основ для вибору такого типу систем управління, який точно відповідає характеристикам, що узгоджуються з конкретним станом первинних змінних організаційної системи. В даній методології враховуються не тільки

об'єктивні фактори середовища і технологій, а й типи поведінкових орієнтацій членів організації.

Зв'язуючи мостом між ними є вимоги до інформації і стилю прийняття рішень. Інформація може бути отримана через раціональний пошук та аналіз, а також інтуїтивно, прийняття рішень - на основі мислення і почуттів. Саме на цій основі можуть бути побудовані різні структурні моделі, зокрема інноваційного типу, паралельно існують системи, що використовують освоєні технології (стабільні умови), і системи адаптації, росту і розвитку організацій (нестабільні умови). В цьому випадку організація повинна використовувати спочатку структури для стратегічного планування, після чого - структури для розв'язання проблем, операційні структури і, нарешті, неформальні структури. Система управління такими організаціями повинна одночасно розв'язувати чимало стратегічних, адміністративних і операційних проблем, тому повинна мати організаційні форми і механізми управління, адекватні їх суті. Тобто, йдеться про те, як у кожній із підсистем великої організації вибрати і побудувати необхідну структуру, визначити вимоги до трудових ресурсів і їх підбору, якими методами будувати структури з урахуванням відмінностей їх типів, а також з того, що можливості для розв'язання проблем управління завжди тією чи іншою мірою обмежені.

Отже, нами запропоновано наступне визначення поняття «організаційне забезпечення»: це система процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з одержаною стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами.

Ефективне організаційне забезпечення діяльності має забезпечувати:

- адаптацію до зовнішнього середовища підприємства;
- гнучкість у використанні технологій;
- гнучкість системи управління;
- інноваційний характер управління;

- здатність створювати конкурентні переваги;
- орієнтацію на проектний підхід;
- диверсифікацію діяльності і структур;
- синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень;
- пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні робочих завдань;
- підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку підприємства.

Організаційна структура управління, за визначенням, не має бути незмінно-застиглою: організація управління перманентно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме тому при аналізі організаційної структури щонайперше визначають її тип, а далі — ієрархію та функції структурних одиниць, зв'язки між ними, їх технічну та кадрову забезпеченість тощо; важливим моментом дослідження системи управління підприємства є також ідентифікація структури прав власності та їх зміни. Тобто, здатність підприємства до розвитку безпосередньо залежить від організаційної структури, яка дозволяє адаптуватися до дії зовнішнього середовища, поліпшити якість роботи та досягнути стратегічних планів.

На думку Монастирського Г.Л. та Овсянюк-Бердадіна О.Ф. [9] можна виокремити наступні способи оцінювання організаційно системи управління: експертний, аналогій, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь.

Часто для оцінки доцільності діючої організаційної структури управління використовують метод експертних оцінок, що допомагає оцінити доцільність підпорядкування підрозділів, кількість працівників за підрозділами, раціональність виокремлення підрозділів і їх результативність. Сутність експертного способу, який досліджувала в своїх працях І.М. Прудникова [10], полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей і подальшого

порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їх аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють.

Спосіб аналогій застосовується тоді, коли вбачається пріоритетним використання тих організаційних структур і форм управління, які виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовують щодо підприємств подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Саме його використання зумовило поширену на сьогодні у всьому світі певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розпис, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, то це звужує сферу застосування способу аналогій, однак до нього часто вдаються на початковій стадії функціонування підприємства.

Спосіб структуризації цілей і завдань має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу при визначенні видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформулювати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання, вивченням яких займалися та займаються вчені Мільнер Б.З. [11], Евенко Л.І. [12], Пітерс Т. і Уотермен

Р.В., [13], базуються на використанні формальних показників стану системи управління і створенні відповідних моделей. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Для цього визначають залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, щільність їх зв'язків, досліджують кількісні характеристики системи управління та імітують різні ситуації управлінської діяльності. Все це розширює можливості системного аналізу, забезпечує вивчення і прогнозування організаційних змін у системі управління на перспективу, ефективне розв'язання проблем, що постають під час виробничо-господарської діяльності.

В основу способу структурних еволюційних порівнянь покладені такі положення: необхідність оцінювання організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, удосконалень, уточнень тощо); необхідність комплексного застосування під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів — експертного, порівнянь та аналогій, структуризації завдань і цілей тощо; побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а також на засадах очікування (прогнозування) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності; врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ організації та їх прогнозованих змін.

Таким чином, досвід функціонування успішних закордонних активних фірм показав, що успіх реалізації інновацій значною мірою визначається їх організаційним забезпеченням. Існує чотири основних підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний та системний. Підсумовуючі основні положення цих підходів організаційне забезпечення можна розглядати як систему процесів і процедур

для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з виробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин у системі через організацію систем взаємозв'язку між підрозділами підприємства та завдяки необхідним ресурсам.

Серед структурних елементів організаційного забезпечення діяльності підприємства виокремлюємо: організаційну структуру, яка визначає склад та місце підрозділів; сукупність процесів і дій в організації, які спрямовані на виконання певних необхідних функцій в діяльності підприємства; структури, які забезпечують внутрішню підпорядкованість системи та вдосконалення взаємозв'язків між її елементами підсистеми. Саме тому доцільно більш детальніше проаналізувати понятійно-категоріальний апарат системи організаційного забезпечення на підприємстві.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації

Перетворення, які відбуваються в економіці України, вимагають від підприємств пошуку нових підходів до управління, що дозволяють ефективно функціонувати в динамічному зовнішньому середовищі. Центральне місце в управлінні підприємством належить організаційному забезпеченню - воно формує та регулює відносини об'єктів з внутрішньою та зовнішньою середою, забезпечує розміщення і використання ресурсів, зв'язаність, інтеграцію економічних та соціальних процесів. Тому проблема побудови структури організаційного забезпечення для нових підприємств або вдосконалення для функціонуючих зараз є актуальною.

Сучасне підприємство є багатофакторною соціально-економічною системою, в якій здійснюється виробнича, фінансова, маркетингова,

інформаційна й інші види діяльності. Організаційна діяльність синтезує всі ці види діяльності в системах і часто такі системи називають організованими, а управління в них – організаційним [1, с. 204].

Організаційне забезпечення ефективності діяльності підприємства – це сукупність процесів і дій, що включає способи, прийоми, методи, форми, засоби, шляхи упорядкування діяльності підприємства, які створюють умови для досягнення цілей функціонування та підвищення ефективності.

Процес організаційного забезпечення є центральною ланкою функції управління, і його результатом є створення передумов для найбільш ефективного забезпечення досягнення потрібного результату.

Організаційне забезпечення на підприємстві реалізується за допомогою сукупності процесів (дій, функцій), а також структури, яка закріплює ці процеси в діяльності підприємства.

Коло питань, яке охоплює організаційне забезпечення, є досить широким і стосується насамперед визначення раціональної структури управління, а також видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємств, координації діяльності учасників спільної праці, організації розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, підбору, розстановки й використання кадрів, регламентації та раціоналізації праці персоналу й ін.

Таким чином, базовими категоріями організаційного забезпечення є:

- постійно функціонуюча організаційна структура, що визначає склад та місце підрозділів підприємства;
- сукупність процесів, дій та інформації, які спрямовані на виконання певних необхідних функцій в діяльності підприємства;
- тимчасові структури, які забезпечують внутрішню підпорядкованість системи та вдосконалення взаємозв'язків між її елементами для активізації інноваційної діяльності.

Розглянемо більш детально поняття «організаційна структура» та «організаційний процес».

Організаційна структура управління (ОСУ) займає одне з ключових місць в системі менеджменту. Вона є важливою складовою формування функції менеджменту – організування, а також одним із факторів внутрішнього середовища організації.

Сучасна теорія управління організаційними системами, на жаль, досі не має загально визнаної в науковому світі точки зору на структуру підприємства як деякої організації (або організаційної системи). Однак існують чітко визначені поняття двох частинних структур підприємства – виробнича й організаційна структури в системі управління підприємством, які, як правило, розглядаються окремо одна від одної. Популярною є гіпотеза про те, що на організаційну структуру суттєвий вплив здійснює тип технології виробничого процесу підприємства, тобто виробнича структура вважається первинною відносно організаційної структури підприємства. Причому організаційна структура управління підприємством відображає організаційний аспект процесів управління ним, забезпечує єдність рівнів і ланок управління в їх взаємозв'язку та сприяє збереженню стійкого стану підприємства як організаційної системи в процесі його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до визначених стратегічних перспектив його розвитку.

Визначимося з категоріальним апаратом, зокрема з такими поняттями, як «організаційна система», «організаційна структура», «система управління» тощо.

Як зазначає, Н.В. Дилигенський, А.Г. Салов «організаційна система – це об'єднання людей, що спільно реалізують певну програму або ціль, використовуючи визначені даною системою механізми функціонування й управління [6].

З точки зору Б.З. Мільнер, Л.І. Євченко, В.С. Рапопорт «організаційна система – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що об'єднані єдністю цілей, взаємозв'язком виконуваних робіт, спільним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних

ресурсів, а також наявністю єдиного адміністративного керівного органу» [11].

Таким чином організаційна система – це складна понятійна конструкція, яка втілює в собі діалектику взаємовідношень частини і цілого, а також окремих її частин між собою. А отже, однією з визначальних властивостей абсолютно всіх систем є їх цілісність, яка у певному розумінні відбивається такою категорією, як «структура».

У свою чергу структура означає організованість системи, упорядкованість її елементів і зв'язків; вона відтворює взаємозв'язки складових частин системи. У холістичному розумінні структура прирівнюється до системи, яка розуміється як елементи плюс зв'язки між ними. З цієї точки зору, як зазначають В.М. Огаренко, С.Я. Салига [10], структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей підприємства.

Тобто структура підприємства – це єдність його частин: виробничо-технологічної структури (управління ресурсами) та структури системи управління (управління ефективним використанням ресурсів) – організаційної структури, яка призначена для формування цілей функціонування підприємства й забезпечення умов реалізації цих цілей [18].

Якщо проаналізувати та зіставити попередні два терміни, то можна перейти до такої категорії як «організаційна структура», що є найважливішою складовою частини механізму управління підприємством як складною організаційною системою та являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень.

Так на думку, М.В. Кармінська-Белоброва [28] організаційна структура управління – відбиття організаційного боку відносин управління, що забезпечує єдність рівнів і ланок управління в їх взаємозв'язку.

Р.Л. Шейнін [71] зазначає, що організаційна структура управління – це взаємини підрозділів і посад в організації, розподіл ролей, повноважень і

відповідальності між ними, а також порядок функціонально-технологічних зв'язків, що виникають у процесі управління. А на думку І.І. Коваленко та С.К. Чернова [8] організаційна структура управління – це організаційна структура відповідного апарату управління, тобто сукупність працюючих, які безпосередньо спеціалізуються на виконанні функцій управління, їх забезпеченні й обслуговуванні.

Таким чином, очевидно, що система управління підприємством визначається насамперед його організаційною структурою і здебільшого ототожнюється з нею, коли йдеться про організацію і протікання управлінських процесів, а також про контроль і керування ними.

Організаційна структура управління будь-якої організаційної системи (підприємства) – це:

- набір зв'язків, які відображають внутрішню упорядкованість та узгодженість у взаємодії більшменш диференційованих та автономних частин (структурних підрозділів, відокремлених структурних одиниць) цілого (організаційної системи);

- структура процесу організації як сукупність процесів і дій, що ведуть до утворення й удосконалення часових, причинно-наслідкових та інших взаємозв'язків між частинами цілого;

- структура організаційної системи, а саме: інформаційні, керуючі та інші зв'язки між учасниками системи, включаючи відношення підпорядкованості та розподілу прав і повноважень прийняття рішень.

Залежно від характеру зв'язків між окремими підрозділами підприємства розрізняють різні типи організаційних структур управління.

Вивчення практики діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність їх організаційних структур управління, що визначається багатьма чинниками.

У спеціальній економічній літературі досить глибоко досліджено типи та принципи побудови організаційних структур управління на підприємствах. Проведений нами ґрунтовний бібліографічний аналіз наявних типів

організаційних структур управління підприємствами [7–9; 12; 18 та ін.] дав змогу впорядкувати їх основні різновиди за ступенем структурної складності та функціональної керованості.

Основними різновидами організаційних структур управління є:

- ієрархічні або бюрократичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна);
- адаптивні або органічні організаційні структури (матрична та проектна).

Розробка організаційної структури не може передувати формулюванню стратегічних цілей і стратегій розвитку організації. Організаційна функція є наступною за плануванням, а не навпаки. По своїй суті оргструктура є інструментом реалізації стратегії, тобто вона вторинна, первинними є фактори [7, 413-423], що впливають на її побудову:

- стратегія – цілі та специфіка ведення бізнесу;
- середовище – споживачі, конкуренти, темпи змін;
- технологія – бізнес-процеси, серійність тощо;
- розмір – масштаби діяльності, географічна віддаленість, кількість персоналу;
- стадія життєвого циклу – становлення, зростання, сталий розвиток чи перетворення.

Створення організаційної структури не повинно починатися зверху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проектуються конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них. І лише наприкінці приймається рішення щодо структурної конфігурації.

Етапами розробки організаційної структури [22, 432-439] є:

- горизонтальний розподіл праці - розподіл всієї роботи на окремі частини, визначення рівня спеціалізації, що залежить від стратегії розвитку організації;

- групування робіт та видів діяльності за визначеними принципами (функціональний, продуктовий, за споживачем, географічний, проектний), що залежить від технології і бізнес-процесів;
- вертикальний розподіл праці - визначення діапазону контролю, розміру підрозділів та кількості рівнів управління, що залежать, в першу чергу, від професійних та фізичних можливостей менеджерів;
- децентралізація - визначення рівня, виду та обсягу делегування повноважень і відповідальності, що залежать від моральної готовності менеджерів та виконавців в даній організації;
- визначення механізмів координації задля усунення конфліктів та можливих ситуацій невизначеності (робочих груп, правил, процедур та стандартів виконання тощо).

В результаті прийняття вище перерахованих управлінських рішень формується загальна схема побудови структури, яка відповідає цілям організації і враховує особливості її бізнес-процесів та людський фактор.

Необхідно розрізняти схему організаційної структури та саму організаційну структуру. Схема організаційної структури – це схематична модель (скелет) організації, яка візуально відображає сукупність управлінських підрозділів та взаємозв'язків між ними [52, 23]. Організаційна ж структура є живим організмом, який реально функціонує в організації. Не завжди візуалізована схема оргструктури відповідає реальним процесам взаємодії та прийняття рішень в організації. Не дивлячись на це, процес схематичного зображення структури є вельми важливим для керівництва організації. Саме тоді в нього з'являється можливість побачити структурні конфлікти, протиріччя, слабкі місця та дублювання функцій.

В цілому традиційне зображення організаційної структури охоплює два види парних взаємовідносин – це відповідальність (хто і за що відповідає) та підпорядкованість (хто перед ким звітує). Відповідно її схема представляє собою “дерево”, в якому обов'язки зображуються прямокутниками, відносно

розташування яких демонструє рівень повноважень, а лінії, що з'єднують ці прямокутники, демонструють розподіл повноважень.

Організаційний процес на підприємстві є постійним і складним. Він включає визначення цілей, задач і планів підприємства в цілому і конкретно для кожної його функціональної підсистеми; розміщення ресурсів, що дозволяє реалізувати поставлені цілі; оцінку результатів реалізації організаційного забезпечення на підприємстві. Не применшуючи значення окремих напрямків організаційного забезпечення, автор вважає потрібним виділити основні з них. На нашу думку, ними є такі: удосконалення організаційних структур управління, побудова методики комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств, розробка стратегії їх розвитку [29, с. 85-86].

Реалізація організаційного забезпечення на підприємстві відбувається через адміністративно-організаційне і оперативне управління. Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання прав працівникам апарату управління і встановлення їх відповідальності. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням і забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично одержаних результатів з наміченими планом результатами і подальшому їх коригуванню.

Ефективність організаційного забезпечення істотно залежить від організаційної форми, що застосовується для даного процесу. Нині на підприємствах функції організаційного забезпечення виконуються окремими відділами, службами в структурі управління підприємством: планово-економічним відділом, відділом організації праці й заробітної плати, фінансовим відділом та ін. Практика господарювання вітчизняних підприємств показує відсутність централізованого органа, що відповідає за

єдину методологію, планування та здійснення заходів з організаційного забезпечення.

Структура організаційного забезпечення визначається специфікою конкретного підприємства: масштабом його діяльності, обсягом капіталу та інвестицій, ступенем стратегічної орієнтованості, організаційною структурою. В залежності від цих факторів функції з організаційного забезпечення можуть бути розподілені між управлінським персоналом підприємства.

1.3 Зарубіжний досвід системи організаційного забезпечення на підприємстві

На сьогодні велика частка вітчизняних підприємств налічує 15-17 років свого функціонування в ринкових умовах. За І.Адізесом ці стадії їхнього життєвого циклу називаються “початок юності” та “перехідний вік”. Саме в цей період особливо важливою за думкою І.Адізеса стає функція адміністрування, яка на відміну від попередніх етапів привертає увагу менеджменту до закладання основ ефективної діяльності організації (рентабельність, продуктивність тощо), а не лише результативною (наявність доходу як такого). Саме ця функція покликана гарантувати створення та дотримання перших бюрократичних процедур, які стають життєво необхідними, і в цілому систематизує та структурує діяльність організації і надає їй шанс на виживання в коротко- та довгостроковій перспективах. Найвагомішою складовою цієї функції є створення організаційної структури [1].

Враховуючи актуальність для вітчизняних підприємств в період переходу від стадії зростання до стадії стабільності структурних питань, а також значні темпи освоєння зарубіжного досвіду щодо управління

організаціями в умовах ринку та прагнення до динамічних структурних рішень, доцільно з'ясування базових категорії щодо предмету дослідження, а також аналіз принципових характеристик існуючих структур та закономірностей їх розвитку.

В теорії і практиці управління організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. На сьогодні виокремлюють три типи структур:

- вертикальні, що також можуть бути названі бюрократичними та механістичними, орієнтованими, в першу чергу, на внутрішні ієрархічні процеси;

- горизонтальні, що також називаються органічними та адаптивними до змін в зовнішньому середовищі;

- мережеві, що є надгнучкими по відношенню до запитів зовнішнього середовища, з'явилися в практиці господарюючих суб'єктів не так давно (наприкінці 90-х років ХХ ст.), і тому є найменш дослідженими з точки зору наукової систематизації досвіду їх використання.

Необхідно зазначити, що нижченаведені типи організаційних структур на практиці в чистому вигляді можуть і не зустрічатися. Найчастіше використовується комбінація базових типів організаційних структур на різних рівнях управління організаціями. Саме тому необхідно розумітися на їх принципових відмінностях, які, в першу чергу, пояснюються, філософією їх функціонування. Стисло розглянемо кожен з типових структур.

Вертикальні типи структур (ієрархічні, бюрократичні), що і до нині превалюють на багатьох українських підприємствах, побудовані відповідно принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А. Файолем. До них відносяться лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізіональна типові структури управління.

Лінійна організаційна структура являє собою тип структури, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника (принцип єдиноначальності) і

в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю (принцип централізму).

Лінійна структура використовується для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань і в чистому вигляді характерна лише для малих за розмірами підприємств. В її основі лежать лінійні повноваження, які по своїй суті є абсолютними, передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим, створюють ієрархію рівнів управління в організації (скалярний принцип організації). Саме завдяки характеру цих повноважень в деяких компаніях їх називають адміністративними.

До переваг лінійної організаційної структури відносяться: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Її недоліками є наступні: потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Різновидом лінійної оргструктури є лінійно-штабна структура, при якій для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Це в свою чергу дозволяє підвищити якість управлінських рішень та прискорити реагування на оперативні та організаційні проблеми. Разом з тим, знижується швидкість стратегічного реагування та є ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату.

Розрізняють наступні види апаратів в організаціях [47, 293-297]:

- особистий апарат (секретаріат) здійснює виконання механічних функцій переданих керівником (всього, що вимагає керівництво); все що роблять співробітники особистого апарату здійснюється від імені керівництва;

- консультативний апарат (служба розвитку персоналу, юридична, контролю якості тощо) здійснює консультування лінійних керівників з питань їх спеціалізації;

- сервісний апарат (відділ кадрів, рекрутинг, облік, маркетинг, ІТ, постачання тощо) надає лінійним керівникам професійні послуги та забезпечує їх інформацією необхідною для прийняття рішень.

Штабні спеціалісти наділяються виключно штабними повноваженнями, які не дають права давати вказівки безпосереднім виконавцям. Штабні повноваження пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій та проектів рішень, підтримкою лінійних керівників. Штабні повноваження можуть носити різний характер:

- рекомендаційний – лінійний менеджмент може звертатися при необхідності та бажанні, в будь-якому випадку вони не потребують обов'язкового виконання лінійним менеджментом;

- погоджувальний – перед прийняттям рішень лінійний менеджмент повинен обов'язково отримувати інформацію і поради апаратних керівників;

- паралельний – свідоме створення системи перевірки приймаємих рішень з метою запобігання серйозних помилок за допомогою подвійного (може й більшого) візування документів;

- лінійні повноваження всередині апарату – виникають в великих організаціях по відношенню до підлеглих керівника функціональної служби;

- функціональний – дозволяють особі, якій вони передаються в межах її компетенції ініціювати, пропонувати або забороняти ті або інші дії підлеглим лінійним керівникам.

Функціональні повноваження, які надають право контролю за окремими видами ресурсів/діяльності інших підрозділів організації, створюють основу для формування функціональної структури. Для виконання певних управлінських функцій утворюються окремі підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто

функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже зменшується кількість рівнів управління, підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень, а також розвантажується вище керівництво. До його обов'язків, в першу чергу, входить регулювання відносин між функціональними керівниками. Проте при цьому ускладнюються процедури контролю та втрачається гнучкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі. До цього призводить порушення принципу єдиноначальності, тобто відсутність одного лінійного керівника з абсолютними повноваженнями. Саме тому в чистому вигляді використання функціональної структури є практично неможливим.

Комбінація лінійних та функціональних повноважень дають найбільш розповсюджений в практиці управління тип - лінійно-функціональна структура. Основний принцип її побудови полягає в розмежуванні повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління тут здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Лінійні та функціональні керівники знаходяться на одному рівні управління, при цьому лінійні керівники найчастіше очолюють центри прибутку або доходу, а функціональні керівники – витратні центри, які виконують забезпечувальні функції.

Лінійно-функціональні структури доцільні для використання в умовах масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва, при вирішенні повторних, незмінних протягом тривалого часу задач, які забезпечують стабільність організації. Її перевагами є поєднання переваг лінійних та функціональних структур. До недоліків відносяться: складність взаємодії лінійних і функціональних

керівників; уповільнений рух інформації та прийняття рішень; слабка реакція на зміни в зовнішньому середовищі та опір будь-яким змінам в організації.

Апогеєм розвитку структур вертикального типу стала поява дивізіональних структур. Дивізіональні структури управління (від англ. слова *division* - підрозділ компанії) є найбільш довершеним різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Вперше дивізіональні структури управління з'явилися наприкінці 620-х років на підприємствах “Дженерал Моторс”, а найбільшого поширення вони набули в 60-70-і роки ХХ століття. За деякими оцінками, від лінійно-функціональних структур до дивізіональних у 80-ті роки в США перейшли 80% всіх диверсифікованих і спеціалізованих компаній. У Японії такий вид структури застосовують 45% всіх компаній [3, 1].

Дивізіональні структури виникли як реакція на недоліки лінійно-функціональних структур. Необхідність їх реорганізації була спричинена різким збільшенням розмірів компаній, ускладненням технологічних процесів, диверсифікацією й інтернаціоналізацією їх діяльності. В умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, неможливо було управляти з єдиного центру несхожими один на одного або географічно віддаленими підрозділами компанії.

Перехід до цієї структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничо-господарським підрозділам (дивізіонам), та централізації загальноорганізаційних функцій управління на вищому рівні - в управляючій компанії. Як правило, в управляючій компанії залишається не більше 4-6 централізованих функціональних підрозділів. Найвищий керівний орган компанії залишає за собою право жорсткого контролю із загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів, інвестицій, маркетингу тощо. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів вони стають “центрами

прибутку”, що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

Структуризація компанії по дивізіонам проводиться, як правило, по одному з трьох принципів: по продуктовому - з урахуванням особливостей продукції, що випускається, або послуг, що надаються, залежно від орієнтації на конкретного споживача і по регіональному - залежно від обслуговуваних територій.

Перевагами дивізіональних структур є операційна самостійність підрозділів, підвищення швидкості й якості оперативних рішень та внутрішньофірмова конкуренція між дивізіонами. Слід підкреслити недоліки даного типу організаційних структур:

- велика кількість рівнів управління не лише в управляючій компанії, але й самих дивізіонах призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління;

- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих же функцій в дивізіонах і відповідного збільшення чисельності персоналу;

- можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку компанії;

- неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу і закріплення за конкретним дивізіоном і, як наслідок, можливість між дивізіонних конфліктів у разі дефіциту ресурсів;

Слід зазначити, що найефективніше використання дивізіональних структур управління за наступних умов:

- у компаніях великих розмірів, при розширенні виробничо-господарських операцій;

- у компаніях з широкою номенклатурою продукції, що випускається;

- у компаніях з сильно диверсифікованим виробництвом;

- у компаніях, в яких виробництво слабо схильне до коливань ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень;
- при інтенсивному проникненні компаній на зарубіжні ринки, тобто в компаніях, що здійснюють свою діяльність в широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках в країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Виходячи з вище сказаного, слід відмітити, що даний тип структур вельми актуальний для сьогодення значної кількості українських компаній, що пояснюється багатьма причинами, головними з яких є: формування прошарку професійних менеджерів, що спроможні здійснювати системне управління бізнесом; початок етапу децентралізації оперативних рішень на рівень бізнес-підрозділів, та, з іншого боку, централізації прийняття, координації та контролю виконання стратегічних рішень в управляючих компаніях.

Наступним витком в еволюції організаційних структур стала поява горизонтальних структур. Органічні чи адаптивні структури управління стали розвиватися приблизно с кінця 70-х років, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів та послуг різко загострило конкуренцію серед виробників, і життя потребувало від підприємств високої ефективності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Головною ознакою управлінських структур органічного типу є їх спроможність гнучко змінювати свою форму, пристосовуючись до умов ринку. Крім того для них є характерною: відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління та детального розподілу праці по видам робіт; розмитість рівнів управління та невелика їх кількість; децентралізація прийняття рішень та індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат діяльності [3, 7].

До горизонтальних структур, в першу чергу, відносяться матрична та проектна структури, в яких крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи, як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів, а робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи.

В основі горизонтальних структур лежать проектні повноваження, які носять тимчасовий характер, не закріплюються в посадовій інструкції і потребують обов'язкового узгодження між лінійним та функціональним керівниками.

Однією з найбільш складних структур адаптивного типу визнається матрична структура, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили. Спочатку вона була розроблена в космічній галузі, застосовувалася в електронній промисловості та в сферах високих технологій.

В матричній структурі менеджер проекту ділить з функціональним керівником відповідальність по постановці задач за пріоритетами та управлінню роботою осіб, які працюють в проекті. При цьому керівники проектів є тимчасовими лінійними керівниками, тобто вирішують що? і коли? слід виконувати виконавцю, а керівники функціональних підрозділів – постійні, - виступають методологами і вирішують хто? і як? має виконувати дану роботу.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній будові підприємства двох напрямів керівництва, двох організаційних альтернатив: вертикальна - управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії; горизонтальна - управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких підтягуються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії. У такій структурі встановлюється

розподіл прав і обов'язків менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, що керують виконанням проекту. Найважливішим завданням вищого керівного складу компанії в цих умовах стає підтримка балансу між двома організаційними альтернативами [3, 10].

У зв'язку з вищесказаним, відмінною рисою організаційної структури матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, що володіють рівними правами. З одного боку, виконавець підкоряється безпосередньому керівнику функціональної служби, яке є місцем його постійної роботи. З іншого боку, проектному керівникові, який наділений необхідними проектними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, виділених ресурсів і необхідної якості. Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на поєднанні двох принципів - функціонального й проектного (продуктового).

Керівники проектів в матричній структурі відповідають в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Для того, щоб вони змогли добитися цього, всі матеріальні і фінансові ресурси за даним проектом передаються в їх повне розпорядження. Керівники проектів зберігають за собою право визначати пріоритетність і терміни рішення тієї або іншої задачі, тоді як керівники функціональних підрозділів можуть лише вибирати конкретного виконавця і методику виконання даного завдання.

Матрична структура найчастіше є накладанням проектною структури на постійну лінійно-функціональну структуру управління. Інколи такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізійної структури. Як тільки в організації з ієрархічною структурою, наприклад, дивізійною, з'являється хоча б один внутрішній проект, її структура поступово починає перетворюватися на горизонтальну, тобто має опанувати інші принципи функціонування. Основоположним принципом до побудови горизонтальної структури є не вдосконалення діяльності

окремих структурних підрозділів, а поліпшення їх взаємодії в цілях реалізації того або іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми [3, 11].

Ця вимога виконується в матричній структурі за рахунок того, що паралельно з функціональними і лінійними підрозділами створюються спеціальні органи (робочі групи, комітети, комісії щодо) для вирішення конкретних виробничих завдань. Ці групи формуються за рахунок фахівців підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикальною ієрархією утворюються внаслідок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів.

Достоїнствами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності компанії в рамках реалізовуваних проектів завдяки ефективним механізмам координації вирішення складних задач;
- залучення керівників всіх рівнів і фахівців в сферу активної творчої діяльності по реалізації проектів і, передусім по прискореному технічному вдосконаленню виробництва та розвитку функціональної спеціалізації;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень прийняття рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні управління;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект в цілому, так і за його елементи;
- досягнення більшої гнучкості і скоординованості робіт, чим в лінійно-функціональних і дивізіональних організаційних структурах управління, тобто краще і швидше реагування матричної структури на зміну зовнішнього середовища.

Не дивлячись на перераховані вище достоїнства аналізованого виду структур управління, необхідно відзначити скептичне ставлення до нього багатьох фахівців і, передусім, практиків. Розробка матричних структур дуже часто розглядається як досягнення розвитку управлінської теорії, який важко реалізується на практиці [12, 26]. Наведемо перелік недоліків матричних структур. Він достатньо значний і містить наступні негативні моменти:

- складність матричної структури для практичної реалізації - для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура;
- структура складна, громіздка й дорога не лише у впровадженні, але й в експлуатації;
- у зв'язку з системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиноначальності, що часто призводить до конфліктів між функціональними керівниками і керівниками проектів, що викликані об'єктивними причинами тобто самою природою горизонтальних структур;
- в рамках матричної структури спостерігається тенденція до анархії, що є наслідком нечіткого розподілу прав і відповідальності між її елементами та боротьбою за владу, оскільки в її рамках чітко не визначені владні повноваження;
- для даної структури характерні надмірні накладні витрати у зв'язку з тим, що потрібно більше засобів для утримання більшої кількості керівників;
- управлінські рішення, як правило, приймаються несвоєчасно, при їх ухваленні спостерігається конформізм;
- структура вважається неефективною в кризових ситуаціях.

Слід зазначити, що на практиці перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю компанію, а лише якусь її частину. І хоча достатньо багато недоліків цього виду структур, масштаби їх застосування або

використання окремих елементів матричного підходу в компаніях досить значні.

Різновидом горизонтальних є проектні структури, в яких менеджер проекту має достатньо повноважень для постановки задач за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють в проекті. Керівниками проектів є проектні менеджери, що працюють на постійній основі, функціональні керівники – тимчасові.

Перевагами проектної структури є максимальна орієнтація на клієнта, високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку та ефективне використання персоналу з точки зору його професійності. Її недоліками є обмежена сфера застосування, ризик відсутності проектів і, як наслідок, нестабільність в роботі з персоналом з точки зору його завантаженості.

Сьогодні спроби запровадити форми проектного управління на українських підприємствах стикаються з труднощами в розподілі ресурсів і відповідальності, а також координації і контролі виконуваних робіт. В той же час в сучасному бізнесі існує ряд глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про зростання частки і значення діяльності, пов'язаної із здійсненням проектів. Найважливішими серед них є: скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо термінів розробки і запуску; персоналізація попиту і пропозиції, продуктів і послуг; перехід від регулювання і концентрації до координації і розподілення.

В цілому можна говорити про зміну основної моделі бізнесу - його починають розглядати як сукупність взаємозв'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий перехід від жорстких ієрархічних структур і управлінських технологій до більш адаптивних та органічних [2].

В останні роки з переходом до інформаційної економіки поширення набувають організації мережевого типу, в яких структура як така відсутня. Мережа визначається як група фірм, які об'єднуються з метою використання своїх особливостей, ресурсів, специфічних переваг перед іншими для реалізації певних спільних проектів [11, 96]. С.Парінов, приміром, вважає, що мережева організація виникає тоді, коли група осіб, об'єднана деякими організаційними рамками, здійснює взаємодію на базі Інтернет-технологій. Такий технічний базис дозволяє групі, що здійснює спільну діяльність, створити більш гнучку і ефективну організаційну структуру, порівняно з традиційними формами організації [9, 11]. Інтернет у даному випадку виступає як інфраструктура бізнесового середовища, яка дозволяє оперативніше реагувати на зміни, швидше передавати необхідну інформацію, а також підвищувати продуктивність господарюючого суб'єкта.

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій [10, 115].

В стабільних мережах значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

Прикладом таких структур можуть бути фірми-таксі по перевозці пасажирів, що не утримують на власному балансі транспортний парк, гаражі, майстерні тощо, а використовують послуги підприємців-фізичних осіб з власними автомобілями. В даному випадку можна говорити про віртуальну

структуру, тобто структура - сталі взаємозв'язки між окремими елементами - як така відсутня.

В динамічній мережі головна організація виступає в ролі “системного інтегратора”, який залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга “проектування - виробництво - реалізація” тимчасовий союз із великої кількості потенційних партнерів для створення, в першу чергу, інноваційного продукту. В даному випадку можна говорити про використання принципу кластеру (CEO+інвестор, маркетинг, BU1, BU2), який утворюється для реалізації певного проекту і при його завершенні розпадається. На сьогодні найбільша кількість організацій, що працюють за принципом кластеру відноситься до сфери інформаційних технологій, так звані “інтегратори” (Oracle, Cisco, SAP тощо). Прикладом кластеру може бути й компанія, що спеціалізується на організації проведення спеціальних подій масштабу “День міста N”, яка виступає як головний виконавець перед замовником. Всі інші ресурси вона залучає з різних підприємств і навіть країн.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих корпорацій, зачатки якого були закладені в практичній філософії інтрапренерства (внутрішньофірмове підприємництво). Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу і поза межами даної організації. Типовими прикладами є внутрішня кооперація та використання аутсорсингових послуг вузько спеціалізованих компаній (юридичні, облікові, рекрутингові, рекламні, інформаційні тощо послуги).

Особливістю мережевих структур є їх децентралізація і брак ієрархії. В цьому проявляється головна перевага і проблема мережі, в порівнянні з формальними ієрархічними (вертикальними) організаціями. З одного боку, це найбільш гнучка організаційна форма, яка пристосовується до середовища і

здатна до розвитку разом з ним і кожним окремим учасником мережі. З іншого боку, значні труднощі виникають при спробах координації функцій і зосередженні засобів досягнення конкретних цілей певного завдання, особливо якщо мережа переходить певний рівень складності і стає некерованою. В подібних випадках за минулих часів на перший план виходили і перемагали раціоналізовані, вертикальні ланцюги влади і контролю. Сьогодні, завдяки розвиткові інформаційних та комунікаційних технологій, мережа може залишатися гнучкою й здатною до швидкого пристосування, одночасно будучи координованою і керованою. При цьому вона являтиме собою інтерактивну систему з важливим ефектом зворотного зв'язку, що поєднує координоване прийняття рішень і децентралізоване їх виконання [8, 3].

Незважаючи на все більшу розповсюдженість мережевих структур, їх вибір для реалізації конкретних цілей організації повинен бути достатньо зваженим. Нині багато типів ієрархічних структур вважаються архаїчними, не відповідними уявленням про сучасне підприємство. Частково це так, але поки в більшій своїй кількості вони відповідають реальному рівню управлінської культури і управлінських технологій тих, що існують на пострадянських підприємствах.

В будь-якому випадку необхідно пам'ятати, що перехід від лінійно-функціональної або дивізіональної (вертикального типу) до матричної або проектної (горизонтального типу) структури повинен бути поступовим, можливо через дивізіональну. Причина цього – людський фактор. Персонал повинен перестроїти способи мислення та взаємодії, перейти до нового рівня сприйняття відповідальності. Крім того, впровадженню будь-яких організаційних змін і, особливо структурних, повинні передувати і супроводжувати їх продумані заходи, що покликані подолати об'єктивний опір персоналу.

Підводячи підсумки, необхідно наголосити на тому, що прийняття рішення на користь будь якого з типових видів структур повинно відповідати цілям і стратегіям розвитку організації та реаліям оточуючого середовища.

Висновки до першого розділу

1.1 Методологія дослідження управління організаційним забезпеченням – це основні методи принципи, концепції, за допомогою яких розкривається сутність організаційного забезпечення. Існує чотири основних підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний та системний. Підсумовуючі основні положення цих підходів організаційне забезпечення можна розглядати як систему процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з виробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин у системі через організацію систем взаємозв'язку між підрозділами підприємства та завдяки необхідним ресурсам.

1.2 Організаційне забезпечення ефективності діяльності підприємства – це сукупність процесів і дій, що включає способи, прийоми, методи, форми, засоби, шляхи упорядкування діяльності підприємства, які створюють умови для досягнення цілей функціонування та підвищення ефективності. Процес організаційного забезпечення є центральною ланкою функції управління, і його результатом є створення передумов для найбільш ефективного забезпечення досягнення потрібного результату. Організаційне забезпечення на підприємстві реалізується за допомогою сукупності процесів (дій, функцій), а також структури, яка закріплює ці процеси в діяльності підприємства.

1.3 Основними різновидами організаційних структур управління, що склалися в світовій практиці є:

- ієрархічні або бюрократичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна);

- адаптивні або органічні організаційні структури (матрична та проектна).

Перераховані вище типові організаційні структури управління «у чистому виді» не забезпечують повної відповідності між досягненням стратегічних цілей підприємства та його структурою, тому для ефективної підтримки реалізації обраної стратегії підприємства найчастіше використовують два і більше типів організаційних структур управління одночасно, тобто реальні організації мають такі організаційні структури управління на різних управлінських рівнях, які взагалі є симбіозом більшості перелічених структур (змішані організаційні структури).

При цьому ефективність використання конкретного підходу до організації управлінської структури суттєво залежить від ступеня її організації на реальному підприємстві. Отже, сьогодні вже намітилася тенденція розвитку систем управління підприємствами в сучасних умовах українських економічних перетворень – це організаційні нововведення, які являють собою особливий вид інновацій, що передбачає створення і використання новацій у межах підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ
РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ
СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»)

2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

В конкурентному середовищі та суттєво підвищує його рівень функціональності є створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [39., с. 331].

Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [3, с.167.].

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності,

економічності та раціональної організації праці.

Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [29, с. 109.].

Об'єктом дослідження даної роботи є ТОВ «Метінвест-Промсервіс», саме тому на даному етапі доцільно дослідити його організаційно-управлінську структуру.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» був створений 16 лютого 2015 року і входить в операційний дивізіон групи «Метінвест». Є найбільшим підприємством України по ремонту і сервісному обслуговуванню гірничо-металургійного обладнання.

До складу компанії увійшли ремонтні цехи металургійних комбінатів «імені Ілліча», «Азовсталь», «Запоріжсталь» і гірничо-збагачувальних комбінатів Групи «Метінвест». Підприємство спеціалізується на ремонті металургійного устаткування і рухомого складу гірничо-збагачувальних комбінатів Групи Метінвест.

Важливе завдання підприємства – це забезпечення ремонтної безпеки на промайданчиках підприємств Групи «Метінвест», підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, задіяного при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

Центральний офіс ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Юридична адреса (для кореспонденції): 69008, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя

Фактична адреса знаходження: 87504, Нікопольський проспект (пр. Ілліча), 113-а, м. Маріуполь

Дирекція з ремонту і сервісу: Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72
E-mail: mps@metinvestholding.com

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» виконує широкий спектр послуг з ремонту і обслуговування гірничо-металургійних агрегатів. Підприємство спеціалізується на комплексному сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів підприємств ГМК, промислового будівництва - від складання і монтажу до пуску та налагодження агрегатів. Технічна база підприємства дозволяє з високою якістю виконувати ремонт механічного обладнання, ремонт та виготовлення електро-, енергообладнання, металоконструкцій, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

Сервісний блок (дирекція з сервісу), м. Маріуполь

Забезпечує працездатність обладнання в міжремонтний період.

Складається з наступних цехів:

1. Цех сервісного обслуговування аглофабрики.
2. Цех сервісного обслуговування доменного виробництва
3. Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва
4. Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-1700
5. Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-3000
6. Цех сервісного обслуговування холодного прокату

Ремонтний блок (дирекція з ремонту), м. Маріуполь

Виконує поточний і капітальний ремонт гірничо-металургійного устаткування

1. Цех Домнаремонт
2. Цех ремонту агломераційного обладнання
3. Цех ремонту металургійного устаткування
4. Електроремонтний цех

5. Цех ремонту вантажопідіймального обладнання
6. Цех Енергоремонт

7. Цех ремонту металургійних печей

8. Цех ремонтно-монтажний

Філія №1 м Маріуполь (дирекція філії №1)

1. Цех ремонту металургійного устаткування

2. Цех сервісного обслуговування доменного виробництва

3. Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва

4. Цех сервісного обслуговування прокатного виробництва

5. Ділянка механізації (цех безрейкового транспорту)

Філія №2 м Кривий Ріг (дирекція філії №2)

1. Цех північний

2. Цех центральний

3. Цех інгулецький

4. Цех сервісного обслуговування ІНГЗК

5. Цех сервісного обслуговування ЦГЗК

Дирекція з ремонту і сервісу м. Запоріжжя

1. Цех ремонту прокатного обладнання

2. Цех ремонту металургійного устаткування №1

3. Цех ремонту металургійного устаткування №2

4. Цех ремонту електроустаткування металургійних цехів

Технічна дирекція

1. Виробниче управління

2. Виробниче управління по сервісу м. Кривий Ріг

3. Виробниче управління ремонту рухомого складу м Кривий Ріг

4. Відділ розробки проектів організації робіт

5. Відділ технічного контролю

6. Відділ головного енергетика

7. Відділ головного зварювальника

8. Пром-полігон [25]

Політика підприємства в сфері якості – це створення нової культури з ремонту та технічного обслуговування устаткування, орієнтир на потреби замовника, прагнення постійно передбачувати його очікування, бути лідерами з якості та швидкості надання послуг в сфері ремонтів та технічного обслуговування.

Для реалізації цієї політики на підприємстві поставлені такі задачі як

- впровадження принципів менеджменту якості в діяльності підприємства;
- виконання всіх зобов'язань перед замовниками, партнерами та робітниками підприємства;
- залучення кожного працівника підприємства в роботу з поліпшення якості та культури праці;
- розвиток ризико-орієнтованого мислення у кожного працівника підприємства.

Організаційну структуру ЦРМО-1 Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя приведена на рис. 1.1

ЦРМО-1 виконує широкий спектр послуг з ремонту і обслуговуванню металургійних агрегатів. Цех спеціалізується на сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів ПАТ «Запоріжсталь». Технічна база дозволяє з високою якістю виконувати ремонт механічного та електричного обладнання, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

До складу ЦРМО-1 входять 3 дільниці, спеціалізація яких дозволяє виконувати ремонт та обслуговування усіх об'єктів задіяних в плані виробництва ПАТ «Запоріжсталь».

Організаційна структура ЦРМО-1

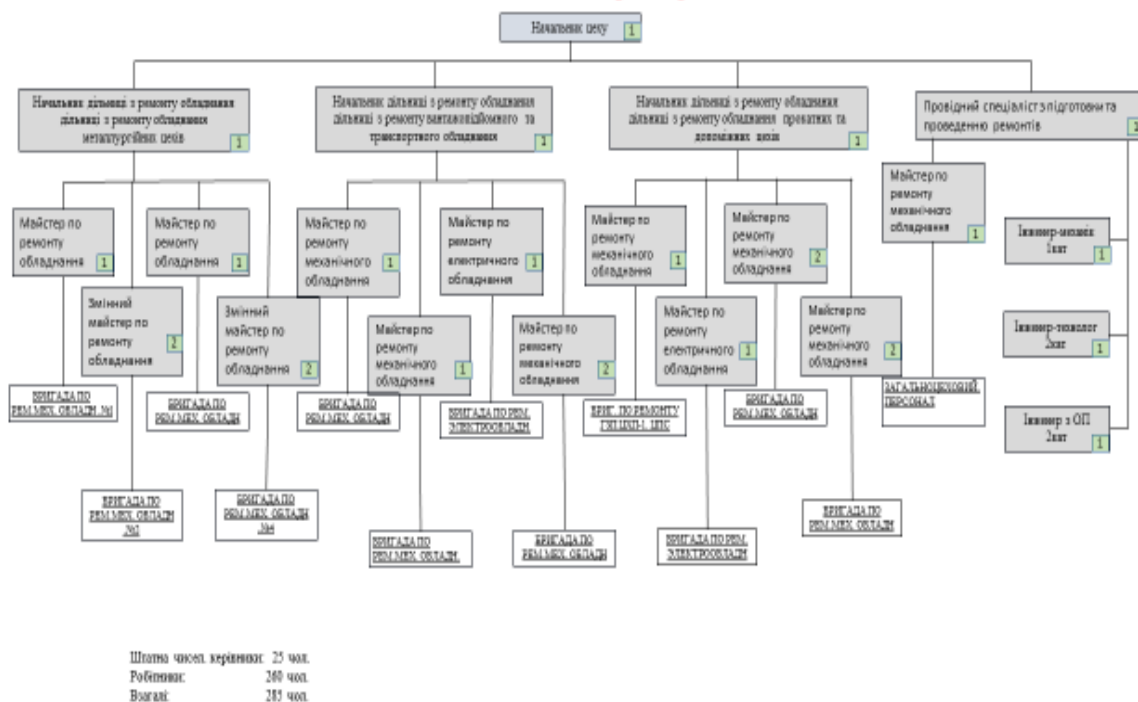


Рис. 1.1

На даний момент основними завданнями ведення ефективної роботи для ЦРМО-1 являються:

1. Пошук можливостей безперервного підвищення продуктивності роботи і зниження собівартості функціонування шляхом впливу на усі сторони виробництва : техніку, технологію і організацію.

2. Визначення шляхів найбільш ефективного використання на виробництві ресурсного потенціалу : персоналу, засобів виробництва.

3. Правильна організація нормування і оплати праці (встановлення науково і технічно обґрунтованих норм витрат праці) з метою матеріальної зацікавленості працівників в розвитку виробництва.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

Лінійно-функціональна структура має наступні переваги

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу
- єдність та чіткість розпорядництва
- оперативне прийняття рішень
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести: дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

2.2 Діагностика проблем системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Діагностичний підхід, перш за все, передбачає визначення характеру порушень сфери господарської діяльності, в якій відбуваються відхилення від нормальної відносної динаміки різних процесів, які виражаються через темпи змін відповідних показників.

Діагностику розглядають як етап дослідження проблемної ситуації функціонування будь-якого об'єкта на основі проведеного моніторингу. Вона спрямована, як правило, на дослідження причинно-наслідкових зв'язків у виникненні певної проблеми та формуванні узагальнюючого висновку стосовно її подолання [36, с. 92].

Метою діагностики є встановлення стану об'єкту за допомогою реалізації комплексу дослідницьких аналітичних процедур.

Бізнес-діагностика - це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства [58, с.258].

Проведемо діагностику проблем управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Як вже зазначалося організаційне забезпечення – це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності.

Тобто це структура управління на конкретному підприємстві, а також у

межах цієї структури функції та задачі відповідних служб та відомств.

Управління цехом здійснює начальник ЦРМО-1 в межах посадової інструкції.

Оперативне управління ремонтами передається на ділянки в залежності від спеціалізації. Обов'язки по управлінню, координації та здійснення ремонтних робіт поділяються між керівником цеху і керуючими ділянками. Тим самим забезпечується підвищення якості управління.

Центральне керівництво розподіляє ресурси між ділянками і забезпечує контроль за окремими видами робіт. Таким чином рішенням виникаючих проблем починає займатися керівник дільниці, безпосередньо пов'язаний з даним виробництвом, знає його потреби і здатний на місці генерувати тактичні альтернативи. При цьому відпадає необхідність в залученні вищої ланки управління для вирішення оперативних питань, і скорочується час прийняття рішень. Все це позитивно позначається на термінах і якості виконання робіт. Важливим є закріплення за конкретними організаційними ланками видів діяльності і функцій.

Очолює ділянку - керівник дільниці, на якого покладено безпосередня відповідальність за виконання ремонту даного об'єкта. У розпорядженні керівника дільниці перебувають надані йому ресурси (матеріальні, трудові), визначені відповідно до робочого проекту та кошторису.

Організаційно-управлінська структура ЦРМО-1 відповідає вимогам клієнта. В її основу закладено один з найпоширеніших способів лінійний спосіб управління з надання послуг, що дозволяє ефективно координувати роботу дільниць і уникати комунікаційних втрат.

Для виконання завдань, які відповідають сучасним вимогам і технологіям, в компанії проводиться оновлення виробничого обладнання, оснащення та техніки.

Організація проведення ремонтів, якщо розглянути в широкому сенсі, можна представити у вигляді об'єднання всіх працівників з метою виконання

певного виду поставленого завдання. Виконуючи її, працівники оснащені всіма засобами виробництва і володіють діючою технологією.

Організація проведення послуг на цьому підприємстві охоплює:

- організацію матеріально технологічної підготовки. Це стосується забезпеченості засобами виробництва і устаткуванням;
- планування виробництва (перспективне і поточне);
- організацію обслуговуючого виробництва, яке передбачає комплектування і своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами і устаткуванням;
- управління і контроль за якістю послуг.

Організація і планування витікають з основних завдань, які стоять перед керівництвом, це забезпечення ремонтної безпеки на проммайданчиках підприємств Групи «Метінвест», підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, задіяного при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

Динамічною складовою організаційної структури системи управління є організаційні комунікації, від якості яких залежить ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат, що, в результаті, впливатиме на ефективність діяльності компанії в цілому.

Своєчасний аналіз організаційних комунікацій дозволяє:

- виявити найбільш (найменш) інформаційно навантажені підрозділи й визначити характер взаємодії, яка зумовила встановлений рівень інтенсивності;
- оцінити ступінь оптимальності інформаційного обміну підрозділів усередині свого блоку й поза ним;
- виявити неформалізовані відносини керівництва й підлеглих;
- оцінити ступінь автономності діяльності кожного підрозділу;
- оцінити ефективність зворотного зв'язку між елементами структури управління тощо.

Аналіз організаційних комунікацій здійснюється в межах діагностування організаційної структури управління, є цілеспрямованим процесом встановлення, аналізу й оцінки параметрів якості організаційних комунікацій, а також передбачає розробку рекомендацій із підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства. Його реалізація має ту ж інформаційну базу й основний набір аналітичних інструментів.

Основними об'єктами і параметрами аналізу організаційних комунікацій є:

- відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії;
- оптимальність організації комунікаційних потоків;
- ефективність зворотного зв'язку;
- якість інформаційного забезпечення.

Для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій необхідно паралельно використовувати методика, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів) та кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати).

Оцінка значущості впливу об'єктів аналізу на загальну якість організаційних комунікацій здійснювалась за десятибальною системою шляхом ранжирування суми рангів, встановлених експертами (лінійні, функціональні керівники та фахівці Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя). Найменш важливому чиннику надавався 1 бал, найбільш важливому – 10 балів. Узагальнені результати оцінки значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій ТОВ «Метінвест-Промсервіс» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Оцінка значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційного забезпечення в організації ЦРМО-1 ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Об'єкти діагностування	Лінійні керівники			Функціональні керівники			Фахівці		
	Сума рангів	Місця	Вагомість	Сума рангів	Місця	Вагомість	Сума рангів	Місця	Вагомість
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (O1)	27	5	0,17	28	4	0,18	163	5	0,16
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	28	4	0,18	26	5	0,16	174	4	0,17
Швидкість передачі інформації (O3)	31	3	0,19	33	3	0,21	215	2	0,22
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	35	2	0,22	34	2	0,21	215	2	0,22
Якість інформаційного забезпечення (O5)	39	1	0,24	39	1	0,24	239	1	0,24
Сума	160		1	160		1	1000		1

Результати експертної оцінки свідчать, що думки респондентів за сумами рангів щодо місця об'єктів діагностування майже збігаються: найбільше впливатиме на якість організаційних комунікацій якість інформаційного забезпечення (1 місце), ефективність зворотного зв'язку (2 місце), швидкість передачі інформації (3 місце). Четверте місце, на думку лінійних керівників і фахівців, належить оптимальності шляху проходження інформації (вагомість впливу 0,17–0,18), п'яте – відповідності організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (вагомість впливу 0,16–0,17). Функціональні керівники між показниками O1 та O2 надали більшу перевагу першому, а його вплив на якість організаційних комунікацій склав 0,18. У цілому можна констатувати узгодженість думок респондентів щодо вагомості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій, що підсилює аргументованість та значущість практичного

застосування отриманих результатів для формування моделі узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій.

Для формування узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій було проведено анкетування лінійних, функціональних керівників і окремих фахівців Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя ТОВ «Метінвест-Промсервіс». Форма анкети включала 26 питань у розрізі об'єктів оцінки. Узагальнені результати анкетування представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2 Узагальнені результати анкетування щодо якості організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» м. Запоріжжя

	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці					Середній показник
			Цех ремонту прокатного обладнання	Цех ремонту металургійного устаткування №1	Цех ремонту металургійного устаткування №2	Цех ремонту електроустаткування металургійних цехів	Бухгалтерія	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії	3,688	4,125	3,450	4,250	3,850	3,850	4,600	3,973
Оптимальність шляху проходження інформації	4,350	4,000	3,880	3,920	3,400	3,520	4,040	3,873
Швидкість передачі інформації	4,750	4,167	4,061	4,267	4,133	3,600	4,400	4,198
Ефективність зворотнього зв'язку	4,167	4,083	3,800	4,133	4,200	4,067	4,330	4,122
Якість інформаційного забезпечення	4,350	4,400	3,840	4,400	4,060	3,920	4,120	4,159
Середній показник	4,261	4,196	3,801	4,095	3,891	3,826	4,299	4,050

За результатами аналізу таблиці 2.2 можна зробити такі висновки: жоден з об'єктів оцінки не отримав максимальну кількість балів, що свідчить

про проблеми в організації та ефективності дії комунікацій. Найбільш високі балі за результатами анкетування респондентів отримали об'єкти: швидкість передачі інформації (4,198 балів), якість інформаційного забезпечення (4,159 балів) та ефективність зворотного зв'язку (4,112 балів). Найменшу кількість балів отримав об'єкт оптимальності шляху проходження інформації (3,873 балів), на який вплинули низькі показники фахівців цеху ремонту прокатного обладнання, цеху (3,88), цеху ремонту металургійного устаткування №1 (3,92), цеху ремонту металургійного устаткування №2 (3,40) і цеху ремонту електроустаткування металургійних цехів (3,52). Керівництву насамперед слід звернути увагу саме на комунікаційно-інформаційне забезпечення цих цехів.

Найбільш задоволеними якістю організаційних комунікацій виявилися працівники бухгалтерії (4,299 балів) і лінійні керівники (4,261), найменш – фахівці цеху ремонту прокатного обладнання (3,801) значним чином через невідповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (3,45 балів). На підставі отриманих в табл. 2.1 і 2.2 даних складемо модель узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій (Я_a), яка має такий вигляд:

$$Y_a = \sum_{s=1}^i D \times A \quad (2.1)$$

де Я_a – якість організаційних комунікацій, розрахована на підставі анкетування експертів; D – вагомість впливу об'єкта оцінки на якість організаційних комунікацій (табл. 1.1); A – оцінка експертами об'єктів якості організаційних комунікацій (табл. 2.1); i – кількість об'єктів оцінки.

Розрахунок моделі узагальнюючого показника якості міститься в таблиці 2.3.

Результати розрахунку узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій ТОВ «Метінвест-Промсервіс» на підставі

анкетування експертів дозволяють зробити висновки, що загальний показник якості на підприємстві складає 4,16 балів.

Таблиця 2.3 Розрахунок моделі узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій

Експерти	Алгоритм розрахунку	Значення
Лінійні керівники	$Ya=0,18*3,688+0,16*4,350+0,21*4,750+0,21*4,167+0,24*4,350$	4,28
Функціональні керівники	$Ya=0,17*4,125+0,18*4,000+0,19*4,167+0,22*4,083+0,24*4,400$	4,17
Фахівці	$Ya=0,16*4,000+0,17*3,752+0,21*4,033+0,22*4,107+0,24*4,072$	4,02
Загальне значення		4,16

Спостерігається в цілому схожість думок респондентів: значення Ya варіюється від 4,02 до 4,17. Однак оцінка окремих фахівців є нижчою, ніж керівників, що свідчить про слабкість вертикальних зв'язків компанії. Отже, існує пряма залежність між рівнем керованості та показником оцінки якості організаційних комунікацій: чим вище ланка управління – тим вища її оцінка якості комунікацій.

Таким чином, загальна середня оцінка якості організаційних комунікацій лінійними та функціональними керівниками складає 4,23 бали, фахівцями – 4,02 бали. Основні відмінності спостерігаються за такими об'єктами (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4 Порівняльна характеристика оцінки якості організаційних комунікацій керівників і фахівців

Показники	Середня оцінка		Відхилення
	керівники	фахівці	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії	3,907	4,000	-0,093
Оптимальність шляху проходження інформації	4,175	3,725	+0,45
Швидкість передачі інформації	4,459	4,093	+0,366
Ефективність зворотнього зв'язку	4,125	4,107	+0,018
Якість інформаційного забезпечення	4,375	4,072	+0,303

Загальне відхилення думок фахівців від думок керівників складає 0,21 балів. Найбільші відхилення у бік покращення показників спостерігаються за

результатами оцінки оптимальності шляху проходження інформації (+0,45), швидкості передачі інформації (0,377), якості інформаційного забезпечення (+0,303) та ефективності зворотного зв'язку (+0,018).

Різниця між результатами анкетування лінійних, функціональних керівників та окремих фахівців свідчить про наявність типової помилки системи менеджменту: вищі керівники втратили зв'язок із іншими керуючими системами, що стало причиною більш оптимістичної оцінки. За контрастом, думки фахівців є більш песимістичними, що підтверджувалося низькими оцінками «проблемних» аспектів організаційних комунікацій.

Думки фахівців вважаємо більш об'єктивними, оскільки саме вони реалізують функції, пов'язані із збором інформації та реалізацією управлінського рішення. Паралельно з аналізом якості організаційних комунікацій на підставі анкетування експертів пропонуємо для підвищення об'єктивності оцінки здійснювати і розрахунок цього показника на підставі кількісних моделей.

Розрахунок кількісного інтегрального показника якості організаційних комунікацій вимагає:

- 1) виокремлення критеріїв якості організаційних комунікацій;
- 2) формування на підставі кожного критерію показників для їх оцінки;
- 3) структурування системи окремих показників з урахуванням їх взаємозв'язку та підпорядкованості.

Графічна інтерпретація ієрархії системи показників у вигляді «дерева цілей» є логічним завершенням процесу будування «дерева показників якості організаційних комунікацій».

Основними критеріями якості організаційних комунікацій є такі:

- ступінь швидкості передачі інформації (Кш);
- здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації (Кі).

Параметри напрямку інформаційного потоку та статусу каналу передачі інформації були визнані другорядними і не ввійшли до критеріїв

якості, оскільки в ідеалі швидкість передачі інформації за горизонтальним або вертикальним напрямками повинна відповідати вимозі оперативності та своєчасності. Показник відповідності організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії не враховано як найменш вагомий у системі показників оцінки якості комунікацій (табл. 1).

Таким чином, якість організаційних комунікацій (Яок) складає:

$$Яок = f(Кшв, Кі). \quad (2.2)$$

Оскільки швидкість передачі інформації залежить від тривалості шляху інформації (відстань) і часу проходження від відправника до одержувача, то показники якості організаційних комунікацій доцільно поділити на рівні:

- нульовий рівень – інтегральний показник Як;
- перший рівень – комплексні показники: Кшв і Кі;
- другий рівень – узагальнюючі показники: шляху інформації (Кшл) і час проходження інформації від відправника до одержувача (Кч);
- третій рівень – окремі показники.

Інтеграція системи структурованих показників у вигляді дерева показників якості організаційних комунікацій представлена на рис. 1.

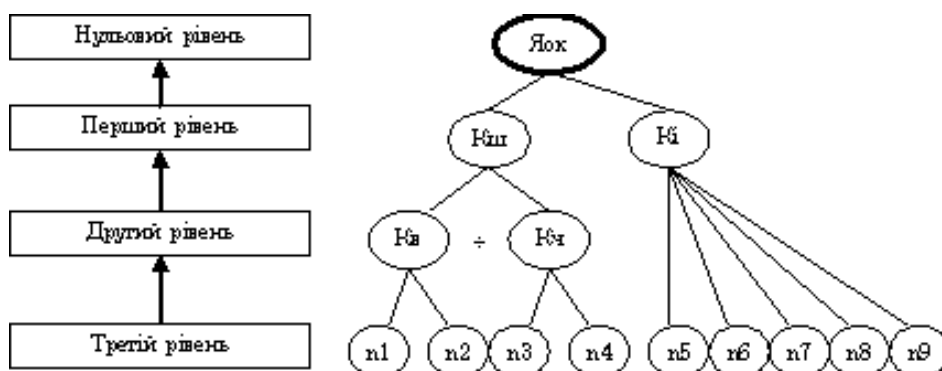


Рисунок 2.2 Дерево показників якості організаційних комунікацій

Результати експертної оцінки свідчать про більшу значущість комплексного показника оцінки здатності інформації задовольняти потреби процесу управління, яка пройшла каналами передачі інформації, ніж ступеня швидкості передачі інформації. У складі показника Кі найвагомим показником експерти назвали своєчасність надходження інформації, на другому місці – ефективність зворотного зв'язку, на третьому і четвертому – відповідно повнота та достатність інформації, останнє місце за ступенем впливу на якість організаційних зв'язків займає зрозумілість отриманої інформації.

Запропонована методика розрахунку інтегрального показника якості організаційних комунікацій за допомогою будування дерева показників якості відрізняється простотою поступовості розрахунку, що не тільки спрощує оцінку якості організаційних комунікацій, але й формує для цього базову конструкцію, яку, за необхідності, можна доповнити іншими показниками.

До числа основних проблем операційного менеджменту відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати:

- неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення;
- недостатній інструктаж і координацію;
- рішення другорядних питань;
- проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності;
- схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації.

Операційні менеджери завантажені роботою, що фактично виключає їх із системи управління. Вони мало встигають як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Неясність у розподілі й формулюваннях відповідальності, повноважень та правил взаємодії призводить до некерованості процесів, конфліктності та неузгодженості процесів управління.

Проблема професіоналізму кадрів є актуальною для підприємства: брак знань, досвіду і здібностей персоналу у зв'язку з недостатньою кількістю їх на ринку праці. Багато молодих та ще необізнаних працівників які не мають освіти за фахом.

2.3 SWOT-аналіз системи управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Для сучасних економічних умов, в яких діють промислові підприємства, характерні такі тенденції, як невизначеність їх внутрішнього середовища та нестабільність макроекономічної ситуації. Тому з метою пристосування до всіх змінних зовнішніх чинників підприємство повинне використовувати у своїй діяльності сучасні методи стратегічного планування.

Головним інструментом практичної реалізації нових підходів до управління виробництвом на основі сучасних досліджень у галузі стратегічного менеджменту є застосування сучасних технологій економічного аналізу, серед яких провідне місце належить SWOT-аналізу.

Саме SWOT-аналіз дає змогу здійснити глибоке дослідження зовнішнього мікро- і макросередовища та внутрішнього стану промислового підприємства, виявити тенденції у змінах зовнішнього середовища, можливості і резерви для подальшого розвитку

SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю. Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOTаналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати

внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед організацією [52., с. 78].

Тому завданням SWOT-аналізу є надання менеджеру необхідної інформації для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Формування портфеля маркетингових стратегій підприємства – складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), так і сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу; розробка профілю позиціонування елементів та формування портфеля маркетингових стратегій [2, с. 27].

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є „дихотомічні пари” (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [30.].

На практиці при здійсненні стратегічного аналізу значну роль відіграє суб'єктивний чинник, що привноситься учасниками процесу (директор,

фахівці, менеджери) при обговоренні тієї або іншої ситуації. За рахунок впливу даного фактора результат аналізу доповнюється філософією стратегії, яка об'єднує елементи матриці в єдине ціле.

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, своєю чергою, робить підприємство вразливішим до коливань попиту на продукцію. Або можлива інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, представляти для фірми загрозу, а не можливість.

Методику SWOT-аналізу можна умовно розбити на такі кроки:

1. Підбір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу;
2. Формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз;
3. Оцінювання експертами;
4. Обробка (зведення) одержаних оцінок;
5. Аналіз одержаних результатів і формулювання стратегій [9].

Розглянувши методику проведення SWOT-аналізу проведемо аналіз сильних та слабких сторін організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Сильні сторони – це певні особливості, які надають компанії додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, якісніший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів). Сильні сторони можуть також бути результатом створення альянсу або спільного

підприємства з партнером, який має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що ставить її у несприятливі умови. Величина негативного впливу слабкої сторони на компанію залежить від того, наскільки ця слабкість важлива у конкурентній боротьбі.

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, брак управлінського таланту і вміння, відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності, внутрішньовиробничі проблеми, відставання у сфері досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції, недостатній імідж на ринку, погана збутова мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, нестача коштів на фінансування необхідних змін у стратегії, вища, ніж у головних конкурентів, собівартість продукції та інше.

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, вони повинні бути ретельно вивчені і оцінені. Деякі сильні сторони компанії важливіші, ніж інші, оскільки вони відіграють важливішу роль у діяльності фірми, у конкурентній боротьбі і формуванні її стратегії. Так само деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, тоді як інші не надто важливі або можуть бути легко виправлені. З погляду формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги.

Таблиця 2.5 – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку; Великий обхват металургійних підприємств. Надання різнопланових послуг; Робота з різними спеціалізаціями; Кадри з великим досвідом роботи; Корпоративна система взаємодії, обміну досвідом та методичних розробок	Незбалансований розподіл повноважень Перевантаженість апарату управління зайвими функціями. Недостатня організація підвищення кваліфікації співробітників; Недосконала посадова інструкція; Відсутній чіткий зворотній зв'язок Недосконалість координації управління Тривалість передачі інформації

Як правило, менеджери повинні засновувати стратегію компанії на тому, що їй вдається найкраще, і уникати стратегій, успіх яких великою мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені. Під час вивчення зовнішнього середовища стратегічне управління зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості воно містить.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому.

Загрозу можуть представляти: поява дешевших технологій, впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту, вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання крупнішою фірмою, політичні зміни в країні, де компанія має свої філії тощо.

До загроз, як правило, належать такі чинники зовнішнього середовища, як вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами, ріст продажу продуктів-замінників, уповільнення росту ринку, несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів, значна залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу, зростаюча вимогливість покупців та постачальників, зміна потреб і смаків покупців, несприятливі демографічні зміни тощо [17, с. 166].

Можливості – це перспективи, що відкриваються для організації у майбутньому.

Таблиця 2.6 – Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища для ТОВ ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Можливості	Загрози
Можливість співробітництва з навчальними центрами та тренінговими компаніями Наявність підприємств, що потребують реструктуризації Зростання потреби у високотехнологічній техніці та технології Конкуренція на ринку праці	Нестабільна економічна ситуація в країні Скорочення фінансування та брак інвестицій Опір змінам керівників вищої або середньої ланки через побоювання втратити авторитет Не готовність повністю володіти інформацією. Отримання спотворення інформації

Після того, як сформовано конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними.

Для цього необхідно скласти матрицю SWOT. Процес заповнення матриці повинен бути виконаний максимально ретельно, оскільки на результат може вплинути навіть послідовність заповнення клітин матриці.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [35, с. 151].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі парні комбінації й виокремити ті, які мають бути враховані під час розроблення стратегії поведінки організації.

Відносно тих пар, які потрапили на поле СіМ, розробляють стратегію використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. У цій ситуації фірма повинна вживати активних заходів для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Для тих пар, що опинилися на полі СлМ, стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок наявних можливостей спробувати подолати існуючі в компанії слабкі сторони. У цьому випадку доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції, створенні спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку.

Якщо пара знаходиться на полі СіЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз. Зокрема, ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для пар, розташованих на полі СлЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка давала б змогу як позбутися слабкості, так і спробувати відвернути існуючу загрозу. У такій ситуації фірма часто вимушена згорнути діяльність, тим не менше, керівництву доцільно вжити заходів щодо збереження позиції на ринку. Елементами стратегії у цьому випадку можуть бути перепрофілювання, концентрація на вузькому сегментові ринку, реінвестування коштів в інші сфери, об'єднання з іншою організацією тощо. SWOT -аналіз може проводитися як за компанією загалом, так і за окремими

бізнеснапрямками, ринками, на яких функціонує компанія, а також конкретними товарно-ринковими комбінаціями.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тренінгів для управлінців. 2. Вдосконалення методів виконання робіт. 3. Розширення обов'язків керуючих ланок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний пошук кваліфікованих працівників; 2. Підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій. 3. Вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення працівників нижчих ланок до контролю за виконанням повноважень. 2. Підвищення відповідальності завдяки зростаючому рівню професійності кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація роботи координаційного центру з організаційного забезпечення. 2. Впровадження сучасних систем інформаційно-комунікативного менеджменту

Рисунок 2.3 – SWOT-матриця аналізу організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Таким чином, SWOT-аналіз - надав структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення по удосконаленню управління персоналом. На основі зіставлення сильних та слабких сторін із загрозами та можливостями на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» можна виділити наступні стратегічні напрями удосконалення системи організаційного забезпечення, а саме:

1. Проведення тренінгів для управлінців.
2. Вдосконалення методів виконання робіт.
3. Розширення обов'язків керуючих ланок.
4. Залучення працівників нижчих ланок до контролю за виконанням повноважень.
5. Підвищення відповідальності завдяки зростаючому рівню професійності кадрів.
6. Постійний пошук кваліфікованих працівників;
7. Підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій.

8. Вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання.

9. Організація роботи координаційного центру з організаційного забезпечення.

10. Впровадження сучасних систем інформаційно-комунікативного менеджменту

Висновки до другого розділу

2.1 На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

2.2 До числа основних проблем операційного менеджменту відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати:

- неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення;
- недостатній інструктаж і координацію;
- рішення другорядних питань;
- проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності;
- схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації.

2.3 SWOT-аналіз - надав структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення по удосконаленню управління персоналом. На

основі зіставлення сильних та слабких сторін із загрозами та можливостями на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» можна виділити наступні стратегічні напрями удосконалення системи організаційного забезпечення, а саме: проведення тренінгів для управлінців, вдосконалення методів виконання робіт, розширення обов'язків керуючих ланок, залучення працівників нижчих ланок до контролю за виконанням повноважень, підвищення відповідальності завдяки зростаючому рівню професійності кадрів, постійний пошук кваліфікованих працівників, підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій, вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання, організація роботи координаційного центру з організаційного забезпечення., впровадження сучасних систем інформаційно-комунікативного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ, ОБОВ'ЯЗКІВ І ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ЛАНКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Основні напрями удосконалення управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності

Сучасне підприємство є багатофакторною соціально-економічною системою, в якій здійснюється виробнича, фінансова, маркетингова, інформаційна й інші види діяльності. Організаційна діяльність синтезує всі ці види діяльності в системах і часто такі системи називають організованими, а управління в них – організаційним [33, с. 204]. На думку автора, організаційне забезпечення ефективності діяльності підприємства – це сукупність процесів і дій, що включає способи, прийоми, методи, форми, засоби, шляхи упорядкування діяльності підприємства, які створюють умови для досягнення цілей функціонування та підвищення ефективності.

Процес організаційного забезпечення є центральною ланкою функції управління, і його результатом є створення передумов для найбільш ефективного забезпечення досягнення потрібного результату. Організаційне забезпечення на підприємстві реалізується за допомогою сукупності процесів (дій, функцій), а також структури, яка закріплює ці процеси в діяльності підприємства.

В ході діагностики проблем організаційного забезпечення на підприємстві до числа основних проблем операційного менеджменту відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати:

- неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення;
- недостатній інструктаж і координацію;
- рішення другорядних питань;
- проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності;
- схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації.

Операційні менеджери завантажені роботою, що фактично виключає їх із системи управління. Вони мало встигають як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Неясність у розподілі й формулюваннях відповідальності, повноважень та правил взаємодії призводить до некерованості процесів, конфліктності та неузгодженості процесів управління.

Проблема професіоналізму кадрів є актуальною для підприємства: брак знань, досвіду і здібностей персоналу у зв'язку з недостатньою кількістю їх на ринку праці. Багато молодих та ще необізнаних працівників які не мають освіти за фахом.

Крім того із проведеного опитування керівників та фахівців підприємства важливим фактором організаційного забезпечення є комунікаційні процеси, що відбуваються на підприємстві, а саме швидкість та точність передачі інформації, проблеми із зворотним зв'язком тощо.

Саме тому одним із напрямків удосконалення організаційного забезпечення є налагодження інформаційних комунікацій на підприємстві та усунення комунікативних бар'єрів.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі:

- 1) впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів;
- 2) удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення;

- 3) удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства;
- 4) розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії;
- 5) підвищення комунікаційної грамотності працівників;
- 6) удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості;
- 7) дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Основним призначенням системи комунікацій підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації.

При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами. Кожен з елементів системи комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Хоча ці елементи є варіативними і компонуються по-різному, на основі праці [8] доцільно виділити основні з них:

- 1) Соціально-економічна складова містить такі елементи:
 - кваліфікація персоналу (загальна професійна) – освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації;
 - кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій) – знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;
 - психологічні особливості – адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність;

- соціальні взаємодії – конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії;

- ролі у системі управління – лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні.

2) Технологічна складова містить такі елементи:

- апаратне забезпечення – кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондвіддача;

- програмне забезпечення – кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека;

- канали зв'язку – види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист;

- мережі – види, ступінь захисту, достатність;

- системи обробки інформації – ІС, АСУ, програмно-технічні комплекси, MES-системи.

3) Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність комунікацій. Так, матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння інфокомунікаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо. Кожен з названих елементів соціально-економічної системи комунікацій можна оцінити за допомогою низки показників.

Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової системи комунікацій.

Якісна система комунікацій повинна ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціальну та технологічну складові. Однак

на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям.

Якщо слабка технічна база, то управління комунікаціями сповільнюється. Таке зустрічається на підприємствах, які недавно працюють на ринку і утримують конкурентоспроможність за рахунок ентузіазму колективу та відносно невеликих потреб у вхідній інформації.

Якщо відстає програмне забезпечення, то управління комунікаціями не може забезпечити їх належної якості. Цей недолік можна компенсувати жорсткішим управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін. Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні давати певний запас міцності системі комунікацій.

Часто виникає ситуація, коли недостатньою є якість соціальних взаємодій чи кваліфікація персоналу. Тоді навіть за надлишковості технологічного забезпечення управління комунікаціями є ускладненим. Особливо це відчувається під час здійснення організаційних змін.

Для того, щоб вчасно усунути дисбаланси в системі комунікацій підприємства, необхідно створити ефективну систему діагностики можливих проблем. Проведення діагностики передбачає детальний та поглиблений аналіз проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовку всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

В процесі розвитку промислового підприємства потреба в інформації значно підвищується, від керівників організації надходять запити щодо впровадження того чи іншого проекту розвитку, умов їх впровадження, налагодження співпраці з партнерами, отримання необхідних дозволів від державних органів, пошук необхідного персоналу, придбання матеріального забезпечення проектів розвитку тощо.

В такому випадку інформаційна потреба керівників промислового підприємства підвищується, що обумовлює підвищення ефективності роботи організаційних комунікацій з задоволення цієї потреби для достовірної фіксації передачі для виконання управлінських рішень та зворотного зв'язку.

Швидкість та повнота задоволення інформаційних потреб промислового підприємства в процесі розвитку залежить від ефективності роботи організаційних комунікацій, їх налагодженості та здатності відповідати інформаційним вимогам:

- точність;
- лаконічність;
- повнота; – адресність;
- прозорість та ін.

Для проведення ефективної оптимізації організаційних комунікацій на промисловому підприємстві в процесі впровадження проектів розвитку та супутніх заходів, зменшення надходження та обробки великого обсягу інформації, що часто не має відношення до суті питання, доцільно визначити дисбаланси в існуючій системі організаційних комунікацій та шляхи їх нівелювання.

Визначення дисбалансів пропонується проводити шляхом опитування користувачів системи організаційних комунікацій на підприємствах промисловості на основі оцінювання.

На основі отриманих результатів стає можливим визначити шляхи підвищення ефективності роботи системи організаційних комунікацій, мінімізувати існуючі або приховані дисбаланси в комунікаційному процесі.

Після проведення даних заходів, наступним етапом буде оптимізація організаційних комунікацій (з урахуванням виправлених дисбалансів) при впровадженні проектів розвитку промислового підприємства.

Для зручності та швидкості адаптації оптимізованої системи організаційних комунікацій, в якості одного з інструментів управління,

пропонується використовувати карти комунікаційних процесів, які будуть містити таку уніфіковану інформацію:

1. Засоби управління комунікаційним процесом.
2. Критерії результативності руху комунікаційного процесу.
3. Вхідні інформаційні дані.
4. Обробка вхідних інформаційних даних за встановленою процедурою, регламентом, стандартами та ін.
5. Вихідні інформаційні дані.
6. Відповідальні за комунікаційний процес: власник процесу, виконавець процесу.
7. Ресурси задіяні в забезпеченні комунікаційного процесу.
8. Показники моніторингу руху комунікаційного процесу.

Для наочності запропонованого підходу оптимізації системи організаційних комунікацій промислового підприємства в процесі його розвитку далі наведемо

Доведеним фактом є те, що для досягнення ефективного управління господарської системи необхідна достовірна та своєчасна інформація про її діяльність. На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається управлінське рішення кожного економічного або соціального процесу, виконання якого аналізується та відповідно на основі якого приймаються майбутні управлінські рішення. Відповідно, процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання поставлених завдань потрібно використовувати якісно організовану інформаційну систему.

Підходи до формування інформаційного простору промислового підприємства в аспекті формалізованої інтегрованої структури процесів управління, перетворення інформації і прийняття управлінських рішень є основою удосконалення системи управління промисловим підприємством і

засновані на структурній декомпозиції виробничого процесу як об'єкта управління, функціональній структуризації процесу управління та формалізації документообігу. Передумови і можливості здійснення ефективного інформаційного забезпечення діяльності промислового підприємства дають можливість дійти висновку про необхідність розробки основних напрямів його вдосконалення на основі побудови інформаційно-керуючої системи промислового підприємства.

Вирішення завдання удосконалення процесу інформаційного забезпечення діяльності промислового підприємства на основі побудови його інформаційно-керуючої системи залежить, по-перше, від його цілей, функцій та задач, а по-друге – від змісту та послідовності інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством.

Саме інформаційне забезпечення системи управління промисловим підприємством надає можливість надходження достовірної і всеосяжної інформації на всіх рівнях управління, яка є основою процесу розробки і прийняття управлінських рішень. На підвищення ефективності цього процесу спрямовано запропоновану систему підтримки прийняття рішень, в основі якої є формування інформаційної бази даних і комплексу імітаційних моделей функціонування промислового підприємства.

Використання імітаційного моделювання дозволяє приймати адекватні управлінські рішення і здійснювати прогностичну оцінку становища промислового підприємства та альтернативних варіантів управлінських дій, що генеруються в процесі управління з огляду на їх результативність і досяжність.

Прийняття ефективних управлінських рішень вимагає обробки великих масивів інформації та забезпечення збору, аналізу і агрегації інформаційних потоків, що надходять на промислове підприємство. Це зумовило необхідність формування інформаційно-керуючої системи промислового підприємства, яка охоплює всі бізнес-функції і управлінські процеси промислового підприємства та генерує інформацію, що полягає в основі

прийняття управлінських рішень за допомогою використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Проведені дослідження принципів функціонування інформаційного простору промислового підприємства і використання методів системного проектування дозволили розробити послідовність формування інформаційно-керуючої системи промислового підприємства, яка дозволяє побудувати ієрархічну систему доступу до управлінської інформації на основі єдиної класифікації і структуризації елементів як самої системи, так і всього інформаційного простору промислового підприємства.

Задачу проектування ефективної структури інформаційно-керуючої системи промислового підприємства нами пропонується вирішувати на основі використання еволюційного методу із застосуванням генетичних алгоритмів. Функціонування такої структури інформаційно-керуючої системи підприємства дозволяє оптимізувати процес управління промисловим підприємством та інформаційні потоки його типових процесів. Одним з основних критеріїв оптимізації нами визначено критерій часу виконання типових процедур обробки даних.

Одним з ефективних інноваційних напрямків вдосконалення системи комунікацій на підприємстві є впровадження так званих ERP-систем (від англ. Enterprise Resource Planning). Ця система являє собою організаційну стратегію інтеграції виробництва і управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтовану на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. Формально ERP-система являє собою конкретний програмний пакет, який реалізує відповідну стратегію планування та управління [10].

Починаючи з 1990 року впровадження ERP-системи вважається фактично необхідною умовою для публічної компанії. З ростом популярності

і розвитком функціональних можливостей веб-браузерів Інтернет на сьогодні практично всі провідні виробники обладнали ERP-системи веб-доступом.

Основні сучасні великі ERP-системи включають готові спеціалізовані модулі та розширення для різних галузей (машинобудівних, обробних виробництв, підприємств добувної промисловості, роздрібної торгівлі, дистрибуції, банків, фінансових організацій і страхових компаній, підприємств електрозв'язку, енергетики, організацій сектору державного управління, сфери освіти, медицини та інших галузей), що значно спрощує їх використання [10].

В той же час практичне впровадження ERP-систем на підприємствах часто супроводжується низкою проблем. Серед найбільш розповсюджених з них виділяють: брак відповідної інфраструктури; недостатня підтримка керівництва; опір змінам співробітників; недостатнє інформаційне забезпечення; приховані витрати, що несе в собі використання системи [11].

Ще одним напрямом вдосконалення системи організаційного забезпечення є вдосконалення організаційної структури управління.

Метою вдосконалення організаційної структури системи управління промисловим підприємством є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства. Це передбачає необхідність вирішення наступних завдань:

1) Забезпечення відповідності у межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання;

2) Закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем;

3) Скорочення числа суб'єктів регіонального управління, які ухвалюють вирішення конкретної регіональної проблеми;

4) Виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними органами (суб'єктами) регіонального управління;

5) Надання органам регіонального управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням;

6) Здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності;

7) Забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.

У процесі побудови чи удосконалення організаційної структури системи управління необхідно враховувати фактори, що впливають на її якість. До таких факторів слід віднести: цілі й завдання розвитку підприємства; склад і особливості функцій управління; обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурсні можливості управління підприємством; склад структурних підрозділів і тип діючої організаційної структури управління підприємства; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства [8, 9].

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1) Особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;

2) Характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;

3) Характеристика внутрішнього середовища підприємства за наступними напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційна структура управління промисловим підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати

ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Організаційний процес на підприємстві є постійним і складним. Він включає визначення цілей, задач і планів підприємства в цілому і конкретно для кожної його функціональної підсистеми; розміщення ресурсів, що дозволяє реалізувати поставлені цілі; оцінку результатів реалізації організаційного забезпечення на підприємстві. Це перш за все удосконалення організаційних структур управління, побудова методики комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств, розробка стратегії їх розвитку.

3.2 Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Методичну основу організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства складають основні принципи та методики, що використовуються для організації управління, а саме: теорія організаційного управління, теорія і практика організації виробництва, організація операційних процесів, їх моделювання, організаційне проектування, організаційний розвиток, організація освоєння інновацій, проектний менеджмент, реалізація стратегічних напрямків розвитку та ін.

При цьому сама теорія і практика організаційної діяльності формується і розвивається під впливом таких наукових дисциплін як теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика, що складають теоретичну базу сучасного менеджменту, й ряду інших.

Організаційне забезпечення на підприємствах треба формувати з урахуванням принципів системності, відповідності, комплексності, регламентації, спеціалізації, безперервності розвитку й економічності.

Кожний з цих принципів має цілком певне самостійне значення, в той же час вони доповнюють один одного, розкриваючи той або інший підхід до організації праці, виробництва та управління. Тому найбільша дієвість вказаних принципів досягається при їх сукупному використанні.

Основні напрямки організаційного забезпечення сформульовано нами відповідно до протікання процесу організаційного забезпечення на підприємстві (рис. 3.1).

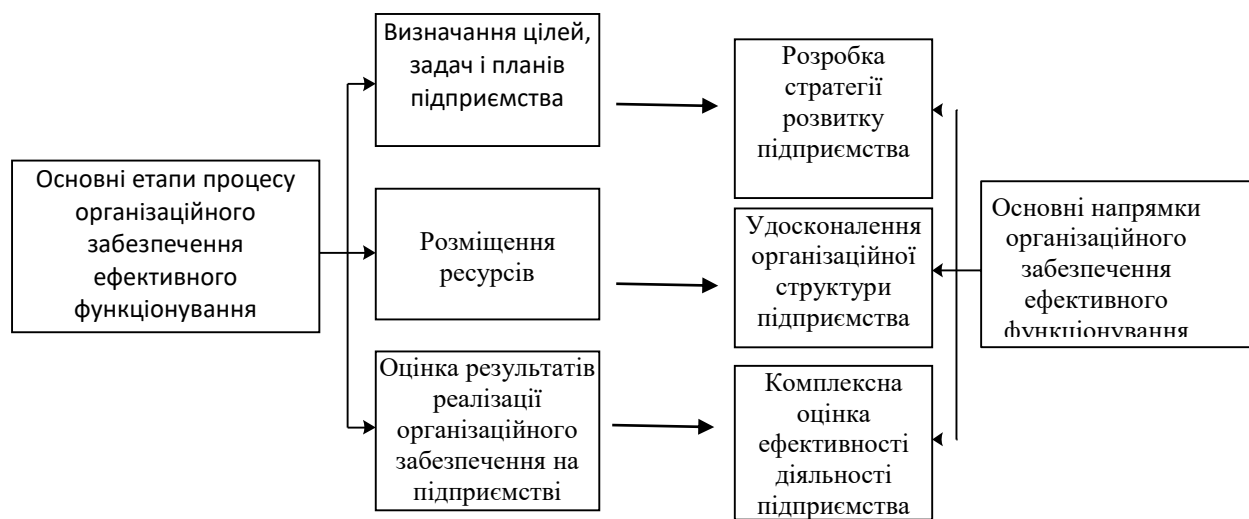


Рисунок 3.1. Формування основних напрямків організаційного забезпечення відповідно до його процесу

Реалізація організаційного забезпечення на підприємстві відбувається через адміністративно- організаційне і оперативне управління. Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами, надання прав працівникам апарату управління і встановлення їх відповідальності. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням і забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично одержаних результатів з наміченими планом результатами і подальшому їх коригуванню.

Ефективність організаційного забезпечення істотно залежить від організаційної форми, що застосовується для даного процесу. Нині на підприємствах функції організаційного забезпечення виконуються окремими відділами, службами в структурі управління підприємством: планово-економічним відділом, відділом організації праці й заробітної плати, фінансовим відділом та ін. Практика господарювання вітчизняних підприємств показує відсутність централізованого органу, що відповідає за єдину методологію, планування та здійснення заходів з організаційного забезпечення.

Ефективна організація діяльності підприємства вимагає знайти таку форму організації робіт з організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства (відділ, службу, відповідальну особу), що дозволить вирішувати складні завдання, які пов'язані з удосконаленням його господарського механізму. Такою формою може бути координаційний орган з організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства (рис. 3.2).

Структура організаційного забезпечення визначається специфікою конкретного підприємства: масштабом його діяльності, обсягом капіталу та інвестицій, ступенем стратегічної орієнтованості, організаційною структурою. В залежності від цих факторів функції з організаційного забезпечення можуть бути розподілені між управлінським персоналом підприємства.

Таким чином, наявність єдиного організаційного органу припускає закріплення різних завдань організаційного забезпечення за окремими компетентними службами підприємства, тому що кожен з підрозділів у визначеній мірі здійснює розробку елементів організаційного забезпечення відповідно функціональній спрямованості. У Положенні про структурні підрозділи цих служб повинні бути чітко обговорені їхні задачі, посадові інструкції, штатний розклад та ін.

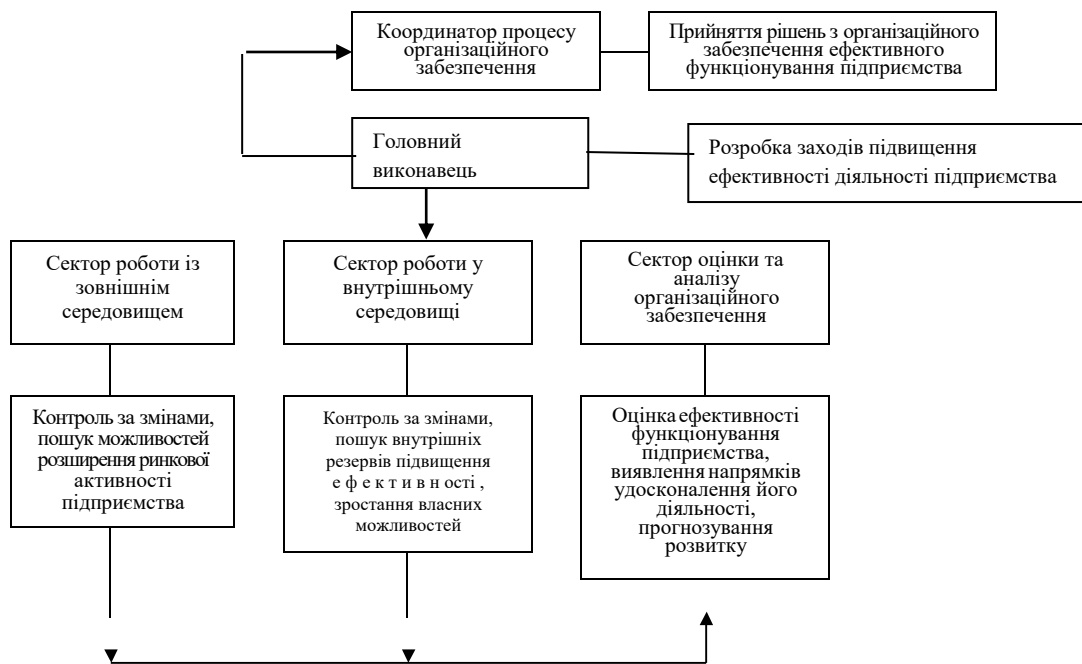


Рисунок 3. 2. Узагальнена організаційна структура координаційного органу з організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства

Додатково, при виникненні необхідності, можуть залучатися компетентні особи для консультацій з окремих проблем організаційного забезпечення, персонал підприємства може відвідувати короткострокові курси з підготовки й підвищення кваліфікації фахівців.

Координаційний орган доцільно розглядати як цілісний об'єкт управління, а виконувані ним функції – як сукупність усіх видів діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства. При цьому доцільно зосереджувати увагу не стільки на окремих секторах даного органу, скільки на їхньому взаємозв'язку і взаємодії, на підпорядкуванні інтересам усього підприємства.

Розроблені рекомендації зі створення структури організаційного забезпечення базуються на пропозиціях робіт [3, 4], які торкаються проблем організаційного забезпечення оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємства, а також його стратегічного вибору.

На думку автора, організаційне забезпечення ефективного функціонування підприємства інтегрує в собі зазначені проблеми, і вони є окремими напрямками підвищення ефективності господарювання.

Також на підприємстві для здійснення функцій з організаційного забезпечення може бути спеціально створений відділ управління змінами. Структура відділу управління змінами відповідає структурі координаційного органу з організаційного забезпечення, представленої на рис. 3. 2. У цій структурі координатором процесу організаційного забезпечення виступає заступник директора з економіки, головним виконавцем є начальник відділу.

Метою діяльності відділу є формування та створення організаційних умов для реалізації стратегій функціонування підприємства для досягнення цілей підприємства та підвищення ефективності.

Завданнями цього органу є здійснення діяльності з адміністративно-організаційного і оперативного управління, акумулювання інформації з проблем організаційного забезпечення, контроль за змінами ззовні та всередині організації, оцінка та аналіз процесу організаційного забезпечення, розробка заходів підвищення ефективності діяльності підприємства, визначення завдань для виконавців та обмін інформацією з ними.

Цей підрозділ повинен мати відповідно підготовлений персонал, що володіє теоретичною базою з питань організаційного забезпечення та методичними способами їх рішення. У нього мають бути чітко визначені функціональні посадові обов'язки.

Таким чином система організаційного забезпечення на підприємстві може створюватися у двох централізованих формах:

- у формі координаційного органу, коли функція організаційного забезпечення закріплюється за окремими компетентними службами підприємства та управлінським персоналом;
- - вигляді спеціально створеного відділу управління змінами, в якому роль секторів роботи із зовнішнім та внутрішнім середовищем,

сектору оцінки та аналізу організаційного забезпечення виконує спеціально підібраний персонал.

Проведені дослідження довели, що найбільш доцільною формою організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства є постійно діючий відділ управління змінами. Але централізована форма організаційного забезпечення потребує додаткових витрат.

Кошторис витрат проекту впровадження нової посади фахівця з організаційного забезпечення включає в себе:

1. Пошук кандидатури на посаду менеджера з організації управління та забезпечення контролінгу для чого необхідно розробити кошторис витрат на розміщення реклами про відкриту фірмою вакансію, проведення співбесіди, проведення відбору кандидатів.

2. Організація робочого місця, що спричинить за собою нові витрати на придбання персонального комп'ютера, програмного забезпечення, робочий стіл, робочий стілець, канцелярські приладдя.

3. Оплата праці менеджера з організації управління та забезпечення контролінгу

Розрахуємо одноразові витрати на організацію робочого місця менеджера з персоналу, що складаються

придбання комп'ютера та програмного забезпечення – 15900 грн.

стіл – 2200 грн.

2 стільці – 2000 грн.

канцелярські товари - 750 грн.

Таким чином, загальні витрати на оформлення робочого місця склали:

$15900+1500+1100+750 = 19250$ грн.

Витрати на пошук персоналу включають оплату розміщення оголошень в газетах, вартістю 500 грн. на місяць.

Передбачувана заробітна плата менеджера з управління персоналом становить 5500 грн. на місяць, а єдиний соціальний внесок становить 37%.

Крім того, введення нової посади фахівці з організаційного забезпечення на дозволить налагодити питання проведення управлінського контролю в організації.

Визначальним моментом для визначення напрямків вдосконалення системи організаційного забезпечення підприємства є поява перших сигналів про можливі ризики для перспективного успішного функціонування підприємства.

Йдеться про внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигналах, що виявляються, як правило, в слабо помітних тенденціях і ознаках.

Впровадження посади фахівця з організаційного забезпечення дозволить організації вдосконалити систему планування, налагодити зв'язки між різними підрозділами організації, дозволить встановити чіткі стандарти оцінки виконання запланованих заходів.

3.3 Практичні рекомендації щодо подальшого розвитку системи організаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

У попередньому розділі представленої магістерської роботи було проаналізовано структуру та економічні показники діяльності ТОВ «Метінвест-Промсервіс» на прикладі його окремого підрозділу ЦРМО-1 Дирекції з ремонту та сервісу м. Запоріжжя. Для того щоб розробити рекомендації щодо усунення існуючих недоліків, варто зосередитись на основних проблемах компанії у сфері управління персоналом.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом було виявлено, що система працює неефективно, а у роботі ЦРМО-1 є значні недоліки.

Серед основних причин неефективної роботи підприємства можна виділити наступні:

- перевантаженість лінійних операційних менеджерів;
- відсутність контролю часу виконання операцій;
- недостатня кількість персоналу при виконанні робіт;
- недостатня кваліфікація робітників.

Стратегія управління персоналом підприємства має великий вплив на розвиток підприємства. Формування стратегії управління персоналом здійснюється в певній послідовності, включає кілька етапів і починається з окремих заходів, таких як:

1. Підвищення продуктивності робочого часу при виконанні усіх видів робіт, включаючи і допоміжні роботи на організаційному рівні. Це може бути: удосконалення управлінської структури, поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, управління плинністю кадрів.

2. Постійний контроль часу виконання усіх робіт та аналіз втрат часу на кожному етапі включаючи не основні (допоміжні) операції. Резерви зростання продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу відрізняються від резервів зниження трудомісткості тим, що вони мають місце тільки при поганій організації праці та виробництва, слабкою дисципліни праці, незадовільних умов і охорони праці і зникнуть з ліквідацією зазначених недоліків.

Для виявлення резервів зростання продуктивності праці за рахунок ліквідації втрат робочого часу необхідно проаналізувати фактичний баланс робочого часу в середньому на одного робітника, порівняти його з плановим, тим самим встановити, за якими статтями балансу є відхилення. Крім того, необхідно порівняти динаміку часовий, денний, річний вироблення робітників, що дозволить зробити висновок про зміни в використанні робочого часу у звітному періоді. За допомогою фотографій і хронометражу робочого дня та облікової документації необхідно виявити внутрішні втрати робочого часу, встановити їх причини та розробити заходи щодо їх

зменшення або повної ліквідації. Скорочення втрат робочого часу дає можливість збільшити бюджет робочого часу і вивільнити деяке число робочих.

3. Підвищення ефективності операційного часу за рахунок скорочення допоміжних операцій. Розв'язання задачі скорочення виробничого циклу можна проводити різними шляхами. Зокрема, через зниження затрат праці на основні технологічні операції, за рахунок удосконалення технології виробництва та зміни порядку виконання операцій, підвищення його технологічності. Крім того, заміна матеріалів, застосування методів виконання робіт дає змогу значно скоротити час виконання технологічних операцій. Суттєво скоротити час виробничого циклу можна за рахунок зменшення тривалості природних процесів, наприклад за рахунок скорочення часу твердіння бетону в бетонних і залізобетонних конструкціях, висихання фарби, клеїв, охолодження металу та інше. Достатньо ефективним шляхом скорочення тривалості виробничого циклу є зменшення тривалості витрат часу на виконання транспортних, складських і контрольних операцій. Так, суміщення у часі процесів складування, маркування, попереднього оброблення, транспортування, використання методів контролю виробів без зупинки устаткування, на якому виріб оброблюється, механізація та автоматизація внутрішньо цехових перевезень, впровадження конвеєрів, потокових ліній, роботів, маніпуляторів, дає змогу широко використовувати паралельні методи здійснення основних і допоміжних операцій, і відповідно скоротити загальний час їх виконання.

Суттєво сприяють скороченню тривалості виробничого циклу, без залучення для свого впровадження додаткових фінансових ресурсів, заходи спрямовані на підтримку виробничої та трудової дисципліни, недопущення втрат робочого часу з причин незадовільного рівня організації праці та виробництва, простоїв обладнання, ліквідація або суттєве зменшення браку у процесі виробництва. Приведення у відповідність складності робіт і кваліфікації виконавців є однією з вимог раціональної організації праці та

виробництва, що унеможлиблює перевищення витрат часу на виготовлення продукції та її неякісне виготовлення.

4. Постійний контроль за якістю виконаних робіт. Підтримка зворотного зв'язку з замовником. Контроль дає змогу знайти резерви підвищення продуктивності праці, знайти кандидатів на майбутнє заняття керівних посад, активізувати раціоналізаторську діяльність робітників, подолати загрози службових конфліктів в колективі. Контроль повинен завжди закінчуватись корегувальними діями стосовно підвищення ефективності праці.

5. Підвищення ефективності кожного працівника за рахунок підвищення кваліфікації. Кількість працівників на підприємстві, які мають вищу освіту демонструють прямий вплив на продуктивність праці. Саме тому варто застосовувати такі форми підвищення кваліфікації працівників: професійна перепідготовка (освоєння знань і навиків у відповідності до змін навколишнього середовища); підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішенні нових виробничих завдань, що забезпечується через проблемні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги); оперативна актуалізація знань по неформальних каналах (конференції, семінари, наради, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки).

6. Проведення навчання вже працюючих робітників та нових працівників для вдосконалення професійних навичок. У професійному розвитку кваліфікованих робітників важливе значення має також коучинг – один із провідних напрямів наставництва досвідчених фахівців над молодими з метою надання їм допомоги, щоб вони самостійно могли досягти певних результатів. Коучинг також розглядають як сукупність способів і прийомів впливу коучера (наставника) на працівника з метою виявлення та максимальної реалізації його потенціалу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Коучинги бувають різних видів: зовнішній, внутрішній, усний, ілюстративний, комбінований, особистісний, інтернет-коучинг, професійно-

діловий, виробничий, освітній, соціально-психологічний тощо. До основних етапів коучинга відносять: налагодження взаємовідносин між коучером і робітником з метою досягнення конкретної мети; визначення проміжних завдань: коучер спільно з робітником деталізує задачу на кожну конкретну зустріч, уточнює свої очікування від цієї зустрічі; вивчення ситуацій: на основі питань, що ставляться робітнику, коучер прагне оцінити відношення до них; робітник досліджує ситуацію і своє відношення до них спільно з коучером; визначення внутрішніх і зовнішніх перепон на шляху до досягнення мети: коучер прагне зрозуміти, що заважає робітнику в досягненні мети і допомагає йому усвідомити ці перепони; аналіз потенційних можливостей для подолання перепон: коучер задає питання, використовує інші методи, що провокують робітника до пошуку рішень й подолання існуючих обмежень; коучер і робітник домовляються про те, що конкретно має бути розроблено до кожної їхньої зустрічі; кожна зустріч коучера і робітника розпочинається з аналізу, що зроблено, що вдалося, і що можна було зробити краще [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Визначення інтенсивності прояву певного виду коучингу на підприємстві, як зазначає Р. Бала, є необхідним для виявлення його особливостей, переваг, недоліків, визначення найбільш або найменш розвинутого виду та за результатами побудови профілю прийняття рішень про подальший розвиток підприємства в цілому, що, у свою чергу, дозволить підприємству: визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства; забезпечити постійний, сталий розвиток підприємства; розробляти стратегії розвитку у відповідності до запланованих цілей розвитку; розробляти конкретні заходи та програми розвитку; покращити ефективність роботи персоналу та підприємства; застосовувати коучинг як новий стиль управління на підприємстві [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 224].

7. Удосконаленню організаційних комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:

- раціоналізація структури комунікаційного процесу,

- ефективно застосування графічних методів,
- фільтрація інформації, що є дієвим засобом підвищення ефективності комунікацій.

Для ліквідації невербальних перепон, які виникають внаслідок неправильного трактування учасниками комунікативного процесу виразу очей, міміки, жестів, інтонації, модуляції голосу та ін., необхідно вміти "читати" людей за їхніми невербальними сигналами. Головне, це навчитися слухати й передавати інформацію учасників комунікативного процесу. На основі власних досліджень слід зазначити, що для удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві потрібно чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до завдань, що вивчаються та здійснювати взаємодію керівників і підлеглих.

Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні.

На основі отриманих результатів стає можливим визначити шляхи підвищення ефективності роботи системи організаційних комунікацій, мінімізувати існуючі або приховані дисбаланси в комунікаційному процесі. Після проведення даних заходів, наступним етапом буде оптимізація організаційних комунікацій (з урахуванням виправлених дисбалансів) при впровадженні проектів розвитку промислового підприємства.

Для зручності та швидкості адаптації оптимізованої системи організаційних комунікацій, в якості одного з інструментів управління, пропонується використовувати карти комунікаційних процесів, які будуть містити таку уніфіковану інформацію:

1. Засоби управління комунікаційним процесом.
2. Критерії результативності руху комунікаційного процесу.
3. Вхідні інформаційні дані.
4. Обробка вхідних інформаційних даних за встановленою процедурою, регламентом, стандартами та ін.
5. Вихідні інформаційні дані.
6. Відповідальні за комунікаційний процес: власник процесу, виконавець процесу.
7. Ресурси задіяні в забезпеченні комунікаційного процесу.
8. Показники моніторингу руху комунікаційного процесу.

Для наочності запропонованого підходу оптимізації системи організаційних комунікацій промислового підприємства в процесі його розвитку далі наведемо приклад розробки карти комунікаційного процесу «Управління проектуванням та розробкою».

1. Засоби управління комунікаційним процесом:
 - стандарти ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001;
 - процедура СТП ІСМ;
 - посадові інструкції;
 - інструкції технічних вимог;
 - керівництво ІСМ.
2. Критерії результативності руху комунікаційного процесу:
 - термін складання техніко-конструкторської документації;
 - термін розробки конструкторського завдання;
 - кількість листів невідповідності;
 - кількість посадових записок;
 - кількість змін, проведених без внесення в Журнал змін.

3. Вхідні інформаційні дані:

- технічне завдання;
- запит замовника.

4. Обробка вхідних інформаційних даних за встановленою процедурою, регламентом, стандартами та ін.

5. Вихідні інформаційні дані:

- актуальна затверджена ідентифікована конструкторська документація;
- креслення, електричні схеми, монтажні схеми, експлуатаційна документація.

6. Відповідальні за комунікаційний процес:

- власник процесу: керівник проектно-конструкторського відділу;
- виконавець процесу: керівники проектних груп.

7. Ресурси задіяні в забезпеченні комунікаційного процесу:

- персонал;
- оргтехніка;
- спеціалізовані програмні продукти.

8. Показники моніторингу руху комунікаційного процесу:

- дата проекту документа;
- дата затвердження документа;
- дати внесення змін в документацію.

Виконання комунікаційного процесу «Управління проектуванням та розробкою» за запропонованим шаблоном карти дозволить уникнути надлишкового інформаційного навантаження та «шуму», що чинять перешкоди в отриманні, передачі, обробці та інтерпретації інформації.

Таким чином, організаційні відносини — це частина відносин в управлінні організацією. Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньосистемні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційне забезпечення - це створення або удосконалення діючих та забезпечення ефективного функціонування окремих елементів організаційної системи (підсистем, рівнів, ланок, зв'язків тощо), а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку.

Висновки до третього розділу

3.1 Організаційний процес на підприємстві є постійним і складним. Він включає визначення цілей, задач і планів підприємства в цілому і конкретно для кожної його функціональної підсистеми; розміщення ресурсів, що дозволяє реалізувати поставлені цілі; оцінку результатів реалізації організаційного забезпечення на підприємстві. Це перш за все удосконалення організаційних структур управління, побудова методики комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств, розробка стратегії їх розвитку.

3.2 Таким чином система організаційного забезпечення на підприємстві може створюватися у двох централізованих формах:

- у формі координаційного органу, коли функція організаційного забезпечення закріплюється за окремими компетентними службами підприємства та управлінським персоналом;

-- вигляді спеціально створеного відділу управління змінами, в якому роль секторів роботи із зовнішнім та внутрішнім середовищем, сектору оцінки та аналізу організаційного забезпечення виконує спеціально підібраний персонал.

Проведені дослідження довели, що найбільш доцільною формою організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства є постійно діючий відділ управління змінами. Але централізована форма організаційного забезпечення потребує додаткових витрат.

3.3 Ефективне організаційне забезпечення діяльності має забезпечувати: – адаптацію до зовнішнього середовища підприємства; – гнучкість у використанні технологій; – гнучкість системи управління; – інноваційний характер управління; – здатність створювати конкурентні переваги; – орієнтацію на проектний підхід; – диверсифікацію діяльності і структур; – синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження

нововведень; – пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні робочих завдань; – підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку підприємства.

Формування стратегічного організаційного потенціалу досягається за допомогою розробки та впровадження стратегії розвитку загального управління та підпорядкованих їй функціональних стратегій.

Це знаходить вираз у таких діях:

- формуванні стратегічно-орієнтованого підприємства з відповідною структурою, здатною досягти визначених цілей;
- організації діяльності фірми згідно з встановленими цілями та стратегіями;
- організації стратегічного управління діяльністю підприємства (організації), в тому числі за допомогою перебудови діяльності всіх ланок для роботи у стратегічному режимі;
- реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами ринку та стану зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження управління організаційним забезпеченням в умовах удосконалення розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації та виходячи з поставлених завдань можна зробити наступні висновки.

1. Методологія дослідження управління організаційним забезпеченням – це основні методи принципи, концепції, за допомогою яких розкривається сутність організаційного забезпечення. Існує чотири основних підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний та системний. Підсумовуючі основні положення цих підходів організаційне забезпечення можна розглядати як систему процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з виробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин у системі через організацію систем взаємозв'язку між підрозділами підприємства та завдяки необхідним ресурсам.

2 Організаційне забезпечення ефективності діяльності підприємства – це сукупність процесів і дій, що включає способи, прийоми, методи, форми, засоби, шляхи упорядкування діяльності підприємства, які створюють умови для досягнення цілей функціонування та підвищення ефективності. Процес організаційного забезпечення є центральною ланкою функції управління, і його результатом є створення передумов для найбільш ефективного забезпечення досягнення потрібного результату. Організаційне забезпечення на підприємстві реалізується за допомогою сукупності процесів (дій, функцій), а також структури, яка закріплює ці процеси в діяльності підприємства. Отже, нами запропоновано наступне визначення поняття «організаційне забезпечення»: це система процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з одержаною стратегією і

поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами.

Ефективне організаційне забезпечення діяльності має забезпечувати:

- адаптацію до зовнішнього середовища підприємства;
- гнучкість у використанні технологій;
- гнучкість системи управління;
- інноваційний характер управління;
- здатність створювати конкурентні переваги;
- орієнтацію на проектний підхід;
- диверсифікацію діяльності і структур;
- синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень;
- пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні робочих завдань;
- підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку підприємства.

3 Основними різновидами організаційних структур управління, що склалися в світовій практиці є:

- ієрархічні або бюрократичні організаційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна);
- адаптивні або органічні організаційні структури (матрична та проектна).

Перераховані вище типові організаційні структури управління «у чистому виді» не забезпечують повної відповідності між досягненням стратегічних цілей підприємства та його структурою, тому для ефективної підтримки реалізації обраної стратегії підприємства найчастіше використовують два і більше типів організаційних структур управління одночасно, тобто реальні організації мають такі організаційні структури управління на різних управлінських рівнях, які взагалі є симбіозом більшості перелічених структур (змішані організаційні структури).

При цьому ефективність використання конкретного підходу до організації управлінської структури суттєво залежить від ступеня її організації на реальному підприємстві. Отже, сьогодні вже намітилася тенденція розвитку систем управління підприємствами в сучасних умовах українських економічних перетворень – це організаційні нововведення, які являють собою особливий вид інновацій, що передбачає створення і використання новацій у межах підприємства.

4. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

5. До числа основних проблем операційного менеджменту відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати:

- неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення;
- недостатній інструктаж і координацію;
- рішення другорядних питань;
- проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності;
- схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації.

6. SWOT-аналіз - надав структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення по удосконаленню управління персоналом. На основі зіставлення сильних та слабких сторін із загрозами та можливостями

на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» можна виділити наступні стратегічні напрями удосконалення системи організаційного забезпечення, а саме: проведення тренінгів для управлінців, вдосконалення методів виконання робіт, розширення обов'язків керуючих ланок, залучення працівників нижчих ланок до контролю за виконанням повноважень, підвищення відповідальності завдяки зростаючому рівню професійності кадрів, постійний пошук кваліфікованих працівників, підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій, вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання, організація роботи координаційного центру з організаційного забезпечення, впровадження сучасних систем інформаційно-комунікативного менеджменту.

7. Організаційний процес на підприємстві є постійним і складним. Він включає визначення цілей, задач і планів підприємства в цілому і конкретно для кожної його функціональної підсистеми; розміщення ресурсів, що дозволяє реалізувати поставлені цілі; оцінку результатів реалізації організаційного забезпечення на підприємстві. Це перш за все удосконалення організаційних структур управління, побудова методики комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств, розробка стратегії їх розвитку.

8 Таким чином система організаційного забезпечення на підприємстві може створюватися у двох централізованих формах:

- у формі координаційного органу, коли функція організаційного забезпечення закріплюється за окремими компетентними службами підприємства та управлінським персоналом;
- - вигляді спеціально створеного відділу управління змінами, в якому роль секторів роботи із зовнішнім та внутрішнім середовищем, сектору оцінки та аналізу організаційного забезпечення виконує спеціально підібраний персонал.

Проведені дослідження довели, що найбільш доцільною формою організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства є

постійно діючий відділ управління змінами. Але централізована форма організаційного забезпечення потребує додаткових витрат.

9. Ефективне організаційне забезпечення інноваційної діяльності має забезпечувати: – адаптацію до зовнішнього середовища підприємства; – гнучкість у використанні технологій; – гнучкість системи управління; – інноваційний характер управління; – здатність створювати конкурентні переваги; – орієнтацію на проектний підхід; – диверсифікацію діяльності і структур; – синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень; – пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні робочих завдань; – підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева, В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией. *Справочник кадровика*. 2009. № 03. С. 77-85.
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник. К. : Знання, 2005. 301 с.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія К. : МАУП, 2005 440 с.
4. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 54-58.
5. Белоцерковский В.И., Бондаренко Т.Г. Построение функционально-экономической структуры коммерческого банка *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*. 2010. № 2–1. С. 94–100 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-funktsionalno-ekonomicheskoy-struktury-kommercheskogo-banka-1>.
6. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. №2. С. 166-170.
7. Босак А.О. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку системи комунікацій підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. Вип. 24. Одеса: ОДЕУ, 2006. С.199–205.
8. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 504 с.
9. Винниченко Н.В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука*. 2017. № 1 (23). С. 37–38.

10. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. /за ред. В.Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 506 с.

11. Воронкова, В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 "Менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" ден. та заоч. форм навчання Запоріжжя : ЗДІА, 2018. - 158 с.

12. Воронкова, В. Г. Концептуалізація інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя, 2016. Вип. 66 (2016). С. 13 – 25

13. Воронкова, В. Г. Теорія організацій : навч.-метод. посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА ден. та заоч. форм навчання в галузі знань 28 "Управління та адміністрування" за освітньо-професійною програмою "Менеджмент організацій і адміністрування" спеціальності 074 (281) "Публічне управління та адміністрування". ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2018.120 с.

14. Георгіаді Н. Г. , Р. Б. Вільгуцька Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 33-40.

15. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. URL:<http://ihtik.lib.ru>.

16. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп.- Таганрог: ТРТУ, 2003. 94 с.

17. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. – 2–ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 478с.

18. Гринько Т. В. Підходи до організації адаптивного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 148-152.

19. Губко М.В., Коргин Н.А. Классификация моделей анализа и синтеза организационных структур. *Управление большими системами : сборник трудов Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН.* – 2004. – № 6. – С. 5–21 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-modeleyanaliza-i-sinteza-organizatsionnyh-struktur>.

20. Демченко, Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства *Економічний аналіз : зб. наук. праць* Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 63-68.

21. Деревянко Е. Структура корпоративних комунікацій: оновлена парадигма. *Маркетинг и реклама.* 2007. №4. С. 32–38.

22. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: навч. посіб. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

23. Дубинский С.В. Аутсорсинг как инструмент усовершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием. *Бизнес-информ.* 2010. № 7. С. 159–162.

24. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки.* -2014. № 1. С. 65–72.

25. Есипова И. Коммуникационные стратегии. *Менеджмент і менеджер.* 2008. №3–4. С. 13–17.

26. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: Монографія. Луганськ: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2004. 192

27. Ігнат'єва І.А., Кудлай В.С., Євлах О.Ю. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2008. Т.2, №3. С. 108-111.

28. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-struktury-upravleniya-predpriyatiem>.
29. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С. 54-58.
30. Коновалова О.В., Андрушакевич Т.І. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL.: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
31. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
32. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. 236 с.
33. Лафта Дж. К. Менеджмент. Учебник. М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. 264 с.
34. Мазур И., Шапиро В., Ольдерогге Н. Управление проектами: учебн. пос.– 2-е изд. М.: 2004. 419 с.
35. Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Короп О.О., Мізік Ю.І. Методи стратегічного аналізу: Навч.-метод. Посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. – с. 208
36. Мескон М.Х., Альберт. М. , Ф. Хедоури Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. – 702 с.
37. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46-49.
38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
39. Мороз О. С. Система построения организационной структуры управления предприятием. *Металл и литье Украины*. 2003. № 9-10. С.20-27.

40. Мороз О.С. Управління змінами на рівні компанії в період економічної кризи *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*. Серія: Економіка та підприємництво, 2010. 3. С. 107–113.
41. Мошек Г.Є. Менеджмент: навч. посіб. / заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Кондор, 2009. – 392 с.
42. Мюллер А.П., Кизер А. Организационная коммуникация / Пер. с англ. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. 438 с.
43. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія – 2-ге вид., доп. і перер. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
44. Наумова О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Україна : аспекти праці*. 2010. № 4. С. 47-51.
45. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 462 с.
46. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка: Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498с.
47. Осовська Г.В., Осовський О.А. .Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 676 с.
48. Островерхова, Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>.
49. Панчук И.П. Информационные потребности и информационные ресурсы украинских промышленных предприятий при управлении финансовой деятельностью. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*: сб. ст. по матер. XL междунар. науч.-практ. конф. № 8(40). Новосибирск: СибАК, 2014.
50. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві URL <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.
51. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств . *Вісник*

Національного університету "Львівська політехніка". 2008. № 624. С. 77–84.

52. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 624 : С. 77–84*

53. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс] / Плотников М. В. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html 1. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Grandars.ru. 2. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу / Н. К. Петрук. – К.: Центр духовної культури, 2004. – № 43. 3. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О. О. Беляков. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>. 4. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>. 5

54. Проблемы ERP и пути их решения. Галактика ERP (Enterprise Resource Planning). URL: <http://www.galaktika.ru/erp/problemy-erp-i-puti-ix-resheniya.html>.

55. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 38-41.*

56. Рибалко О.М., Сьомченко В.В. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 1(5). С.49–52.*

57. Ротанов Г. Удосконалення інформаційного забезпечення промислового підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. 2013. Вип. 34(1). - С. 61-64.*

58. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О.. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
59. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: „Економічна думка”, 2006. 390 с.
60. Симкин Л., Дибб С.. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Практическое руководство по сегментированию рынка. URL : [//http://www.iteam.ru](http://www.iteam.ru).
61. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чічкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент: Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 560 с.
62. Стаднік В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник К. : Академвидав, 2003. – 463 с.
63. Тарасенко О.Н. Основні напрямки організаційного забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Управління розвитком.*– Харків: Вид. ХНЕУ. 2006. №3. С. 85 – 86.
64. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы. URL : [//http://www.rcb.ru](http://www.rcb.ru).
65. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц.. М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
66. Фатюха В. В. Інформаційна база прийняття управлінських рішень у фінансовому менеджменті. *Економіка : проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць : в 4 т. 2006. Вип. 211, т. 2. С. 478–484.
67. Фещур Р.В., Босак А.О. Графічна модель формування системи комунікацій підприємства. *„Проблеми раціонального використання соціально-економічного і природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика і інвестиції: Збірник наукових праць Національного університету водного господарства та природокористування ”*. Випуск XII № 2. Рівне: НУВГП, 2006. С.149–158.

68. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2.* – Хмельницький., 2008. С. 188-195.

69. Хомяков В.І., Бакум І.В..Управління потенціалом підприємства К.: Кондор, 2007. 400 с.

70. Череп А.В., Є. М. Стрілець Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка* № 5. 2013. URL: [http:// www. economy. nauka. com. ua/?op= 1&z=1727](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727).

71. Шегда А. В. Менеджмент: підручник – 3-тє видання., випр. і доп. К. : Знання, 2006. 645 с.

72. Шляга О. В. Концептуальные основы информационного обеспечения системы управления предприятия. *Вчені записки : наук. журнал.* 2003. Вип. 11. С. 100–104.

73. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

74. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

75. Щелкунов В.І., Загоруйко В.М., Подреза С.М. та ін. Стратегічне управління: навч.посіб. К.: НАУ, 2012. 352с.