

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**М. В. Боровик, М. М. Новікова**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2022**

УДК 005.53:005.336.3

**Боровик М. В.** Менеджмент організацій : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2022. – 76 с.

Автори:

д-р екон. наук, проф. М. В. Боровик,  
д-р екон. наук, проф. М. М. Новікова

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 1 вересня 2022 р.*

Конспект лекцій складено з метою допомогти здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент під час підготовки до занять, модульного контролю та іспитів з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій».

© М. В. Боровик, М. М. Новікова, 2022  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

## ЗМІСТ

Вступ .....	5
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій .....	6
1.1 Організація як складна система та об'єкт управління .....	6
1.2 Системна методологія в менеджменті .....	8
1.3 Характеристика основних підсистем менеджменту організації .....	9
1.4 Рівні досконалості організації.....	10
Тема 2 Еволюція організації .....	11
2.1 Зміни як об'єктивний процес розвитку організації .....	11
2.2 Значення змін у діяльності організації.....	13
2.3 Еволюційні погляди на процеси змін в організації.....	14
2.4 Управління процесом змін .....	15
Тема 3 Управлінські моделі .....	17
3.1 Моделі організації як відкритої системи.....	17
3.2 Різновиди та комбінації моделей управління організаціями.....	18
3.3 Управлінські технології.....	21
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій .....	21
4.1 Особливості системного підходу до управління організаційним процесами.....	21
4.2 Системні правила менеджменту.....	22
4.3 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.....	24
4.4 Етапи проектування структури організації.....	26
Тема 5 Організаційний інжиніринг .....	27
5.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу.....	27
5.2 Інжиніринговий опис процесів в організації.....	28
5.3 Методологія організаційного інжинірингу .....	31
Тема 6 Організаційний дизайн .....	32
6.1 Особливості дизайну організації.....	32
6.2 Рівні та етапи організаційних змін .....	34
6.3 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентоспроможного статусу підприємства .....	35
Тема 7 Керівництво в організації .....	37
7.1 Завдання менеджера щодо керівництва в організації.....	38
7.2 Керівництво суспільною діяльністю.....	39
7.3 Керівництво та контроль.....	41
Тема 8 Ризикозахищеність організації .....	43
8.1 Умови виникнення ризикової ситуації .....	43
8.2 Характеристика ризику в управлінській діяльності.....	44
8.3 Концепція управління ризиком.....	46
Тема 9 Управління результативністю менеджменту організації .....	49
9.1 Управління ефективністю та результативністю діяльності організації .....	49
9.2 Управління ефективністю та розвитком організації .....	51
9.3 Діагностика якості менеджменту організації .....	52

9.4 Система показників оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організації .....	54
Тема 10 Структура міського господарства .....	56
10.1 Сутність та зміст міського господарства .....	56
10.2 Умови розвитку та управління міським господарством .....	59
10.3 Сучасний стан і перспективи розвитку міського господарства в Україні .....	60
Тема 11 Основні системи та підрозділи міського господарства .....	62
11.1 Специфіка та особливості діяльності основних підгалузей міського господарства.....	62
11.2 Традиційні та специфічні підсистеми міського господарства .....	66
Тема 12 Особливості управління діяльністю організацій та підприємств сфери міського господарства .....	68
12.1 Нормативне забезпечення управління діяльністю організацій та підприємств сфери міського господарства .....	68
12.2 Основні методи управління міським господарством .....	70
12.3 Муніципальне управління у сфері міського господарства .....	72
Список рекомендованих джерел .....	74

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» має на меті формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок результативного управління організацією з урахуванням мінливості зовнішнього середовища.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» є теоретична підготовка здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти з таких фахових компетентностей:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

- демонструвати здатність виявляти та вирішувати проблеми управління підприємствами та організаціями сфери міського господарства та їх структурними підрозділами враховуючи специфіку їх діяльності та особливості управління.

Результатом вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» має бути досягнення здобувачами такого теоретичного рівня знань і практичних навичок, який дозволить їм:

- критично аналізувати та застосовувати науковий, методичний і аналітичний інструментарій щодо управління організацією в умовах мінливого зовнішнього середовища;

- демонструвати навички застосування методів і процедур прийняття управлінських рішень щодо управління діяльністю організацій в умовах мінливого зовнішнього середовища, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

- вміти планувати і розробляти та реалізовувати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

- виявляти та вирішувати проблеми управління розвитком підприємств та організацій сфери міського господарства та їх структурними підрозділами, на основі знань інструментів та технологій менеджменту організації, враховуючи специфіку їх діяльності та особливості управління.

# ТЕМА 1 СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

## 1.1 Організація як складна система та об'єкт управління

Термін «організація» походить від грецького *ὄργανον*, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; приведення до строгої системи.

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють [11].

*Організація* – це об'єднана на основі певних правил і процедур група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей [14].

Для того, щоб організація утворилася і досягла поставлених цілей вона повинна відповідати певним *вимогам* (рис. 1.1) [14].

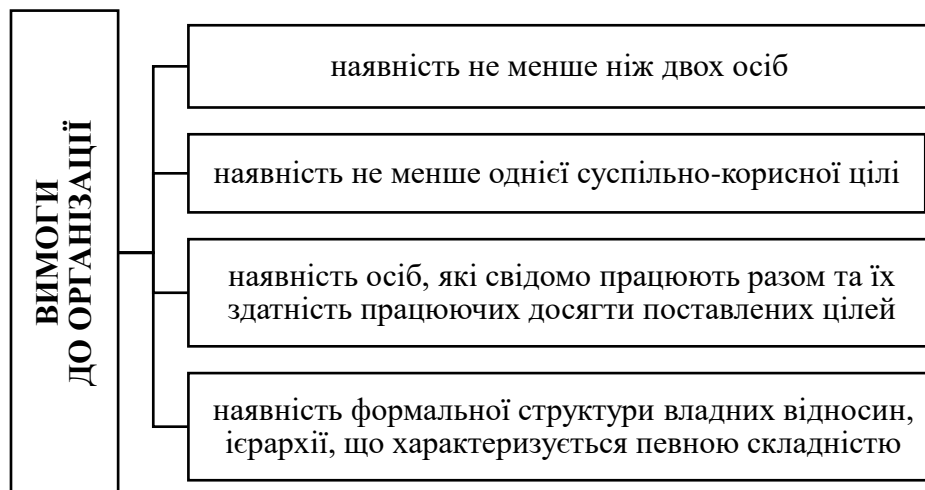


Рисунок 1.1 – Вимоги до організації

Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем (рис. 1.2).

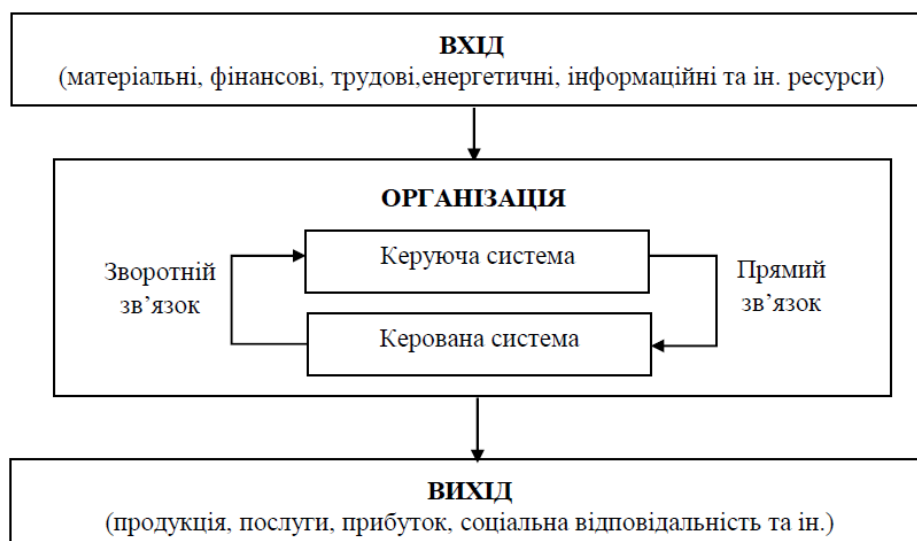


Рисунок 1.2 – Процес функціонування організації як відкритої системи

Загальними *характеристиками* організацій як відкритих систем є [14]:

- наявність ресурсів, які в процесі виробничої діяльності перетворюються у «виходи» організації, тобто формують основні результати її діяльності;
- наявність спільних цілей та спільна діяльність персоналу організації;
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та залежність організації від зовнішнього середовища;
- наявність вертикального та горизонтального поділу праці;
- структуризація функціональних підрозділів та координація спільної діяльності;
- необхідність системного управління організацією.

*Кожна організація як відкрита система складається з внутрішніх складових, тобто ситуативних чинників, які є об'єктом управлінської діяльності.*

*Управління організацією як складною системою передбачає, що керівник має розглядати її як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать: персонал, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і щільно взаємозв'язані із зовнішнім середовищем.*

Будь-яка організація, не залежно від її конкретного призначення, може бути описана за допомогою низки *параметрів*, серед яких головними є: мета організації; організаційна структура; сукупність ресурсів; зовнішнє і внутрішнє середовище; система соціальних та економічних відносин; нормативна і правова основа; організаційна культура; специфіка процесу функціонування;

Динамічність зовнішнього середовища та взаємозв'язок його факторів ускладнюють, перешкоджають точному і одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на різноманітну діяльність підприємства.

Системна модель менеджменту організації наведена на рисунку 1.3 [14].

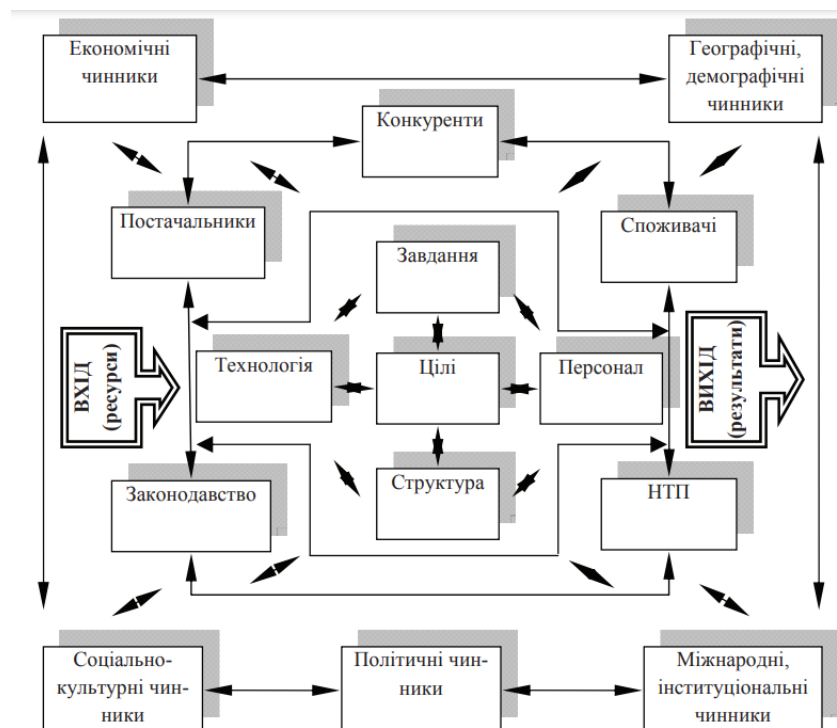


Рисунок 1.3 – Системна модель менеджменту організації

## 1.2 Системна методологія в менеджменті

**Системний підхід** – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Сутність системного підходу до управління організацією наведена на рисунку 1.4.

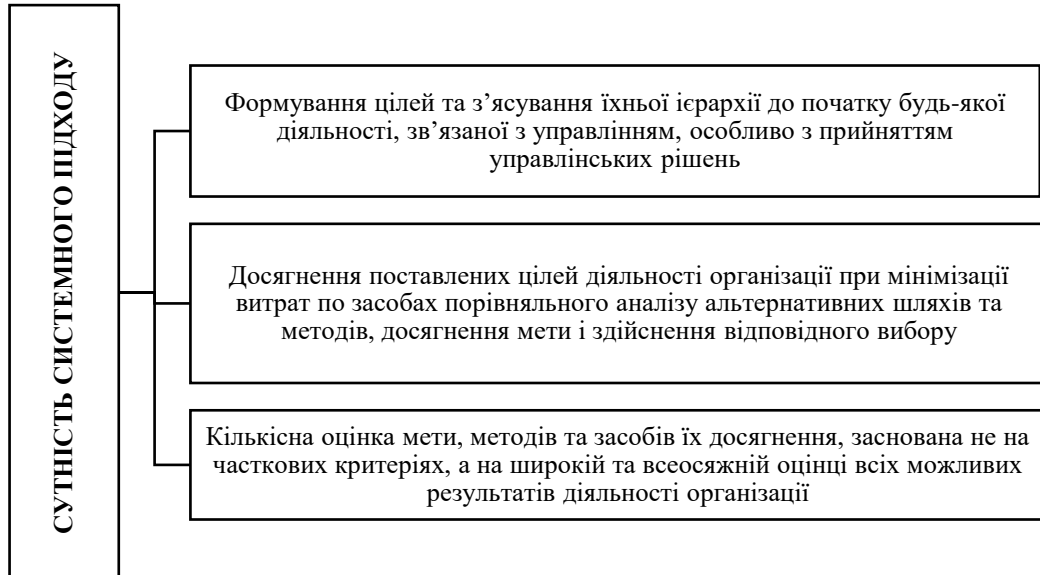


Рисунок 1.4 – Сутність системного підходу до управління організацією

Системний підхід не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією. Він представляє собою систему, утворену із сукупності логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, яка виконує евристичну функцію в загальній системі наукового пізнання [8].

В менеджменті організацій системний підхід реалізується через *системний аналіз*, який являє собою комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій.

Основними принципами системного аналізу (системного підходу) [11] є:

- процес прийняття управлінських рішень повинен починатися з виявлення та чіткої постановки кінцевих цілей;
- існуючу проблему необхідно розглядати як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного управлінського рішення;
- необхідно здійснювати виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення поставленої цілі;
- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи;
- необхідно здійснювати перехід від абстрактного до конкретного;
- необхідно дотримуватися єдності аналізу і синтезу, логічного та історичного;
- виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків в їх взаємодії.

Основне завдання системного підходу – виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою



умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів [11].

Згідно з системним підходом до управління основні цілі організації полягають в:

- усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;
- забезпечення односпрямованості дій структурних підрозділів;
- пошуку критичних чинників успіху організації;
- забезпеченні чинників стабільності функціонування організації;
- забезпеченні адаптивності роботи організації.

Головна *ціль менеджменту організації*, з погляду системного підходу – це постійне оновлення організації, задля уникнення *ентронії*.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу. Досвід свідчить, що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань, проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура [11].

Сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті слід враховувати вплив інших підходів на бачення організації (функціонального, процесного, предметного, комплексного, інтеграційного, ситуаційного, маркетингового, ієрархічного, інноваційного, нормативного, поведінкового).

### **1.3 Характеристика основних підсистем менеджменту організації**

Система менеджменту організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи [14].

Основними підсистемами менеджменту організації є: управлінська, фінансова, операційна, маркетингова, інформаційна, логістична, інноваційна та інвестиційна.

*Управлінська підсистема* – це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив [20]. Основними структурними елементами управлінської підсистеми є керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління) підсистеми.

*Фінансова підсистема* менеджменту організації відповідає за наявність в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів..

*Операційна підсистема* охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Найчастіше операційну систему уявляють як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю [14].

*Маркетингова підсистема* – це цілісна динамічна соціально-економічна система, яка складається з сукупності взаємопов’язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації (рис. 1.5) [14].

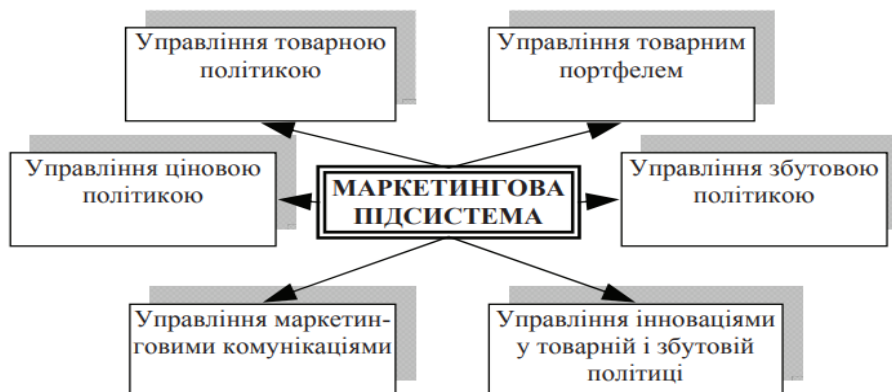


Рисунок 1.5 – Основні елементи маркетингової підсистеми менеджменту організації

З позиції системного підходу *інформаційна* підсистема менеджменту організації має охоплювати планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації з метою поліпшення його роботи. При цьому передбачається цілеспрямоване використання інформації як ресурсу.

*Логістична підсистема* менеджменту організації об’єднує стадії закупівлі, виробництва і збуту у єдиний процес та включає: логістику ресурсного забезпечення, інтегровану та стратегічну логістику.

Основними властивостями *інноваційної підсистеми* менеджменту організації з позицій системного підходу є динамічність та адаптивність. Інвестиційна підсистема організації визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проектів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій.

#### 1.4 Рівні досконалості організації

Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором успіху об’єктів розвитку. Вибір критеріїв оцінювання результатів і створення самої системи управління результативністю організації шляхом організаційних та економічних змін є важливою проблемою як науки, так практики [12].

**Результативність** – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об’єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [12].

Для оцінки досягнення досконалості організації на основі сучасної філософії та ідеології бізнесу найчастіше використовують Європейську модель досконалості (TQM). Модель досконалості, як і будь-які модельні уявлення про складні об’єкти, є спрощеним віддзеркаленням стану складного виробничого середовища. Метою створення цієї моделі було вироблення єдиних підходів для

оцінки діяльності різних підприємств. Універсальність цієї моделі полягає у нехтуванні специфічними особливостями об'єктів оцінок, звертаючи особливу увагу на основні характеристики, притаманні будь-яким організаціям незалежно від їх розміру, форми власності, галузевої специфіки та інших особливостей [14].

Європейська модель досконалості є описом «ідеальної організації» з урахуванням дев'яти основних критеріїв (рис. 1.6) [23]. Модель визнає право на існування різних підходів до досягнення стійкої досконалості в будь-яких аспектах діяльності.

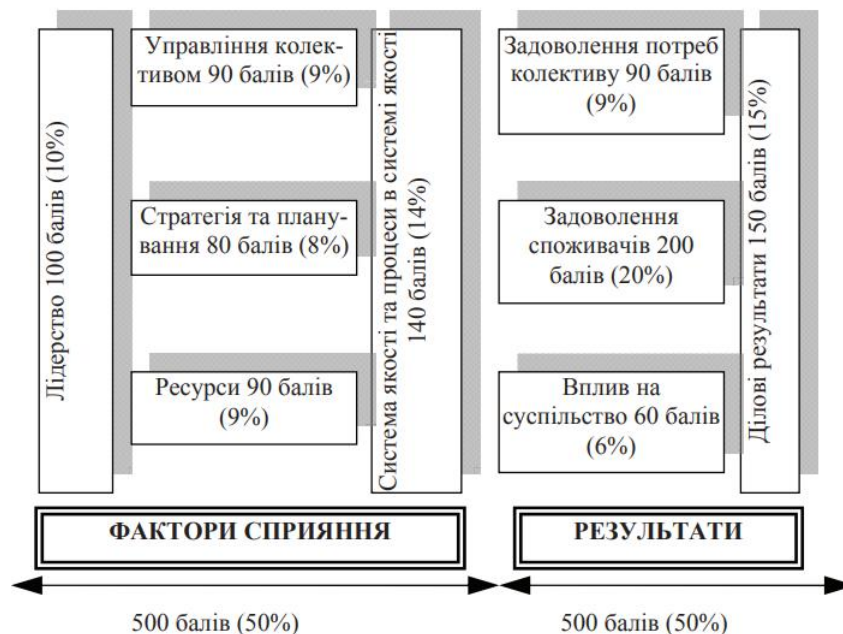


Рисунок 1.6 – Критерії моделі досконалості організації

Дев'ять прямокутників моделі, що відображають критерії, які використовуються для оцінювання ділової досконалості організації, об'єднані у дві групи: «Фактори сприяння» та «Результати». Максимальна кількість балів, що присвоєна кожному критерію, використовується під час самооцінки. Відповідне відсоткове співвідношення вказує на відносну важливість цього критерію в цілому.

## ТЕМА 2 ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1 Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

В загальному категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи та її розвиток. Однак розвиток не є будь-якою зміною у структурі об'єкта, а тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будові об'єкта, у його структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [15].

Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, таких як: принцип динамічної рівноваги; принцип переважного розвитку; принцип змінюваності; принцип інерції; принцип еластичності; принцип безперервності;

принцип раціоналізації.

**Розвиток організації** – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру) [14].

Логічну схему змістовного розуміння поняття розвиток та зв'язок категорій «зміна» і «розвиток» наведено на рисунку 2.1 [14].

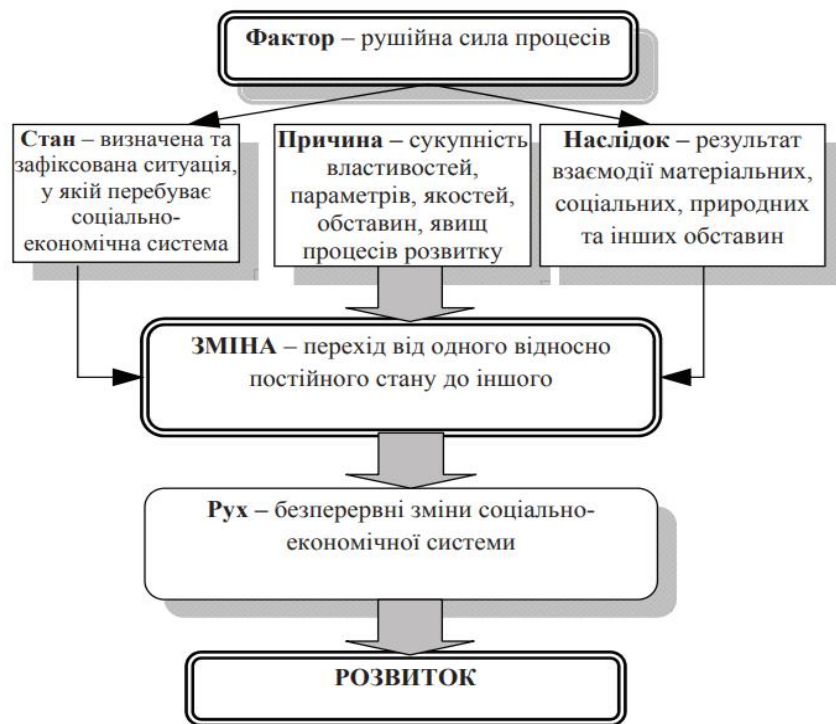


Рисунок 2.1 – Зв'язок категорій «розвиток» та «зміна»

Зміни, що відбуваються в організаціях, можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) залежно від джерел, що породжують зміни (породжені факторами довкілля; породжені факторами внутрішнього середовища організації);
- 2) залежно від ймовірності подій (непередбачені, планомірні);
- 3) залежно від спрямованості дії зміни у часі (стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізаційні);
- 4) залежно від підходу до управління змінами розрізняють (еволюційні, революційні);
- 5) залежно від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління виділяють зміни, орієнтовані на цілі, завдання, організаційну структуру, управління, поведінка персоналу, досвід;
- 6) залежно від форми (фронтальні, групові, індивідуальні);
- 7) залежно від спрямованості у складі процесу управління виділяють зміни, пов'язані з плануванням, організацією процесу управління, контролем, мотивацією, комунікаціями, технологією прийняття рішень;
- 8) залежно від функціональної спрямованості у складі менеджменту

(виробничо-технологічні, зміни в управлінні фінансами, маркетингом, персоналом, зовнішньоекономічною діяльністю, інноваціями);

9) залежно від радикальності та глибини перетворень (зміни, пов'язані з перебудовою організації, радикальні, помірні, часткові);

10) залежно від якості та результатів перетворень (прогресивні, регресивні).

*Причини змін* можуть носити як зовнішній, так і внутрішній характер. Найбільш значущими *зовнішніми причинами змін* є: ринкові, економічні, соціальні, технологічні, політичні, екологічні та природні. До *внутрішніх причин змін* відносяться:

1) зміни, викликані корекцією стратегічних, тактичних та оперативних цілей та завдань організації;

2) невідповідність оперативних та тактичних завдань стратегії організації;

3) зміни, спричинені невідповідністю організаційної структури, політики, процедур та правил цілям та завданням організації – етапу її життєвого циклу;

4) порушення умов раціоналізації технологічних процесів;

5) невідповідність між функціями процесу управління та його підфункціями;

6) невідповідність технологічного забезпечення виробничого процесу організації її завдань;

7) протиріччя між підфункціями процесу управління тощо.

Оптимальними процесами, які спрямовані на виживання і стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.

## **2.2 Значення змін у діяльності організації**

В менеджменті організацій традиційно розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну та процесну. Змістовний аналіз змін дає змогу зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваний проміжок часу. Процесний аналіз вказує на те, у який саме спосіб відбувається ця зміна.

*Метою* організаційних змін в менеджменті організації є:

– забезпечення керованості організацією та стійкого розвитку;

– адаптація до мінливих зовнішніх умов;

– розвиток бачення майбутнього та творчого потенціалу персоналу;

– отримання нових конкурентних переваг.

Зазвичай зміни можуть відбуватися у будь-якій сфері функціонування діяльності організації: технологічної; кадрової; структурної; фінансової та інших. Найчастіше організаційні зміни стосуються кадрових і структурних напрямів.

*Особливості організаційних змін* визначаються їх природою та сутнісними характеристиками, до яких варто віднести такі [14]:

– організація не лише здатна адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й сама ці зміни спричиняє;

– ідеальна єдність між відділами недосяжна, іноді різні частини

- організації діють автономно і для цього можуть бути об'єктивні причини;
- змінами не можна керувати, вони з'являються самі по собі;
  - напруженості та конфлікти – ознаки змін, що зароджуються;
  - не існує єдиного правильного способу побудови та розвитку організації;
  - основа успіху організації – формування якісного інформаційного обміну між складовими частинами організації та зовнішнім середовищем;
  - прагнення до максимальної індивідуальної і групової відповідності;
  - порядок народжується з хаосу;
  - організація від початку має здатність до самооновлення;
  - неспокій потрібний для створення нових форм і видів діяльності.

До об'єктів змін у організації відносяться:

- структура організації;
- цілі та завдання діяльності;
- персонал;
- застосовувана технологія;
- ефективність роботи організації;
- організаційна культура.

*Вигоди* від проведення змін визначаються напрямками та метою їх реалізації. Виділяють економічні, управлінські, ринкові, технологічні, соціальні та екологічні вигоди від впровадження змін.

В умовах стрімкого розвитку техніки і технології, динамічних змін, безпрецедентного розвитку комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість набуває прагнення до організаційних змін як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективно використання всіх наявних ресурсів. Головним джерелом усіх цих можливостей стає управління організаційними змінами, спрямоване на сталий та ефективний розвиток.

### 2.3 Еволюційні погляди на процеси змін в організації

Основні етапи в еволюції теорії управління змінами, а також особливості менеджменту у кожному з них наведені у таблиці 2.1 [14].

Таблиця 2.1 – Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організації

Період	Характерні особливості	Автор та назва моделі	Концептуальні положення моделі
1	2	3	4
1950–1970 рр.	Посилення конкурентної боротьби через високі темпи економічного зростання організацій. Низький рівень мінливості	К. Левін Модель організаційного розвитку	Прийняття неминучості та необхідності змін. Трьохетапна модель проведення змін: розморожування (порушення стабільного балансу) – зміни (розвиток нових реакцій на виклики середовища) – стабілізація (закріплення змін у результаті засвоєння нових реакцій на виклики)

Продовження таблиці 2.1

	2	3	4
1970–1980 рр.	Загострення внутрішньої та міжнародної конкуренції за володіння ринковими нішами, невисокий рівень мінливості середовища	Л. Грейнер Модель організаційного розвитку	Модель характеризується високим рівнем делегування повноважень та структуризації етапів: усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення; експеримент з новим рішенням; підкріплення рішення на основі позитивних результатів
		К. Тюрлі Змістовно-процесуальні підходи до моделі організаційних	Визначено п'ять основних змістовно-процесуальних підходів до проведення змін в організації: директивний, переговорний, аналітичний, метод «завоювання сердець», дійовий
1980–1990 рр.	Зростання значущості інновацій, оптимізація бізнес-процесів, високий рівень динамізму	І. Ансофф Модель управління стратегічними змінами	Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом така: Стратегія – Система – Поведінка реформаторів. Модель передбачає отримання швидких результатів, закріплення успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню у корпоративній культурі
1990-ті – до теперішнього часу	Глобалізація економічних систем, обмеженість ресурсів, надзвичайно високий рівень динамізму та мінливості середовища	Ф. Гуіяр, Дж. Н. Келлі Модель «біологічної корпорації»	Організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Основні етапи моделі: рефреймінг – реструктуризація – оживлення – оновлення
		М. Бір, Н. Норія Теорія Е та О організаційних змін	Модель спрямована на досягнення стрімких кардинальних фінансових результатів (теорія Е) за допомогою використання «жорстких» методів управління «зверху – вниз» та створення сильної корпоративної культури
		І. Адизес Модель життєвого циклу	За цієї моделі ефективність управління досягається завдяки вмінню керівництва зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі та уникнути ентропії

## 2.4 Управління процесом змін

**Управління змінами** – це процес постійного корегування діяльності організації, вдосконалення її структури та пошуку нових можливостей розвитку на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища.

Управління змінами в організації слід розглядати у двох аспектах: *тактичному* та *стратегічному*. З тактичної точки зору **управління змінами**

означає можливість провести їх у адекватні терміни, досягти поставленої мети, знизити опір змінам, підвищити до них адаптацію працівників. У стратегічному контексті *управління змінами* означає включення постійних змін у практику управління настільки, щоб вони стали звичними та очікуваними для всього персоналу організації, а їхня тимчасова відсутність викликала б тривогу та занепокоєння.

Управління змінами може бути реалізовано на основі двох принципових підходів:

*Реактивний підхід* – дозволяє реагувати на події, що відбуваються, адаптуватися до змін, пом'якшувати їх наслідки.

*Проактивний (превентивний) підхід* дає можливість передбачати події у зовнішньому середовищі, випереджати їх і самим ініціювати зміни.

Основними *об'єктами організаційних змін та нововведень* є: структура управління організацією; цілі діяльності персоналу та організації в цілому; технологія та завдання трудової діяльності персоналу, а також склад персоналу.

Факторами, що *сприяють змінам* в організації є [14]:

- усвідомлення необхідності змін;
- зміни цінностей у працівників;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни стилю управління;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- використання поведінкових підходів до управління.

Існує низка чинників, які будуть уповільнювати процеси змін в організації. До основних із них відносять такі [14]:

- протиріччя у цілях;
- вік організації та стадія її життєвого циклу;
- стиль керівництва;
- бюрократична жорсткість структури;
- система комунікацій;
- корпоративна культура;
- система мотивації;
- опір і побоювання змін зі сторони персоналу організації.

Одним із найважливіших чинників є *опір змінам* зі сторони персоналу. Зміни відбуваються у внутрішньому середовищі, а, відповідно *основними причинами опору змінам* є:

- відчуття працівниками дискомфорту, який викликають зміни,
- неготовність до змін;
- відчуття співробітниками несправедливості, викликане тим, що користь від проведених ними змін отримує хтось інший, страх невідомості, загроза безпеки їхній роботі;
- відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат;
- відсутність реальної програми.

До *основних форм* (тобто способів прояву) опору відносяться [16]: заперечення; індиферентність; демонстрація некомпетентності; скептицизм.



## ТЕМА 3 УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

### 3.1 Моделі організації як відкритої системи

**Модель** (від лат. *modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання [14].

**Модель управління** – це копія реального об'єкта (системи управління), що володіє його реальними характеристиками і здатна імітувати, відтворювати його дії та процеси.

Термін «управлінська модель» відносно новий у сучасному категорійному апараті менеджменту. Більшість визначень терміна «управлінська модель» можна поділити на дві категорії:

- 1) зорієнтовані на цінність для клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення організації);
- 2) зорієнтовані на процеси та ролі в організації (підхід, спрямований усередину організації) [10].

Ключовими *елементами управлінської моделі*, які характерні для будь-якої організації та визначають її основний зміст [10] є:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує організація на основі своїх продуктів та послуг;
- система створення цієї цінності, яка охоплює постачальників та цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які організація використовує для створення цінності;
- фінансова модель організації, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Отже, **управлінська модель** – це загальна схема того, як менеджмент організації буде створювати економічну цінність для покупця, для самої організації, для акціонерів та партнерів. Цінністю для споживачів можуть бути різні продукти чи послуги. Також слід зазначити, що в управлінській моделі має описуватися спосіб, яким організація диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі надають перевагу саме цій організації, а не будь-якій іншій [10].

У теорії організацій [11, 10, 12, 14, 22] виділяють чотири типи моделей, які відбивають еволюцію теоретичних концепцій, що визначають суть самих організацій, роль та домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

*Перша модель.* Вона відома за назвою «**модель механістичної конструкції організації**», сформувалася наприкінці XIX століття й набула поширення в першій чверті XX ст. Її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Згідно з цією моделлю організація – це «механізм», а її цілями є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу.

*Друга модель.* Ця модель побудована на визначенні **організації як колективу**, сформованого за принципом поділу праці. Початок її розробки сягає

30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник. Дана модель організації будується, виходячи з головного положення теорії людських відносин про те, що найважливішим фактором продуктивності організації є людина як соціальний діяч. Як і в механістичній моделі, керуюча система тут також зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів і умов функціонування організації. Тому обидві моделі можуть розглядатися як «закриті».

*Третя модель.* У цій моделі організація представляється у вигляді **складної ієрархічної системи**, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає загальна теорія систем (основний внесок був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом та ін.). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані із зовнішнім світом.

*Четверта модель.* Ця модель представляє організації як **громадські організації**, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Основу цієї моделі (вона формується з 80-х років) складає теоретична концепція зацікавлених груп, відповідно до якої організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якоїсь однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні.

Отже, перші дві моделі зорієнтовані лише на внутрішнє середовище організації та не враховують вплив зовнішніх чинників. Дві останні моделі цілком можуть розглядатися як моделі системної теорії, але у практиці господарювання найчастіше використовується синтез елементів усіх чотирьох моделей з урахуванням ситуаційних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу організації.

Інші автори [1,10], висловлюючи міркування стосовно моделей організації, виділяють такі їх типи: неокласична модель, інституціональна модель, еволюційна модель, підприємницька модель.

Окрім класичних моделей дослідники виділяють: механістичну, органічну, патерналістську, конвенційну, конфліктно-ігрову, політичну модель. Також окремі дослідники акцентують увагу на таких моделях як: проблемна, процесна, конфліктна, сучасна організаційна, інтернаціональна, модель організаційного потенціалу, ситуаційна, соціотехнічна, кібернетична, модель людських відносин та природна модель. Отже, кожна з наведених моделей та концепцій розглядає суб'єкт господарювання лише під одним ракурсом.

### **3.2 Різновиди та комбінації моделей управління організаціями**

У численній літературі з менеджменту не має єдиної точки зору стосовно типології управлінських моделей. Класифікація управлінських моделей наведена на рисунку 3.1 [14, 9].

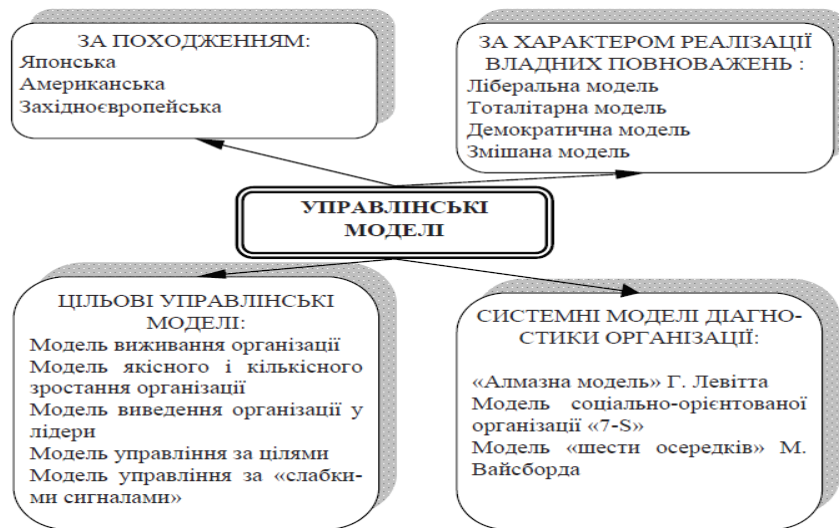


Рисунок 3.1 – Класифікація управлінських моделей

*Японська модель управління* ґрунтується на тому щоб встановити нормальні стосунки із працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Управління згідно з цією моделлю носить в основному рекомендаційний характер [14].

Оснoву *американської моделі управління* становить принцип індивідуалізму, що виник в американському суспільстві у ХУІІІ–ХІХ ст., коли до країни прибували сотні тисяч переселенців. Згідно з цією моделлю в управлінні ставка робиться на яскраву особистість, здатну поліпшити діяльність організації.

*Західноєвропейська модель управління* є поєднанням особливостей японської та американської моделей. Згідно з цією моделлю функції менеджера розглядаються ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою організації, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо.

*Ліберальна модель управління* характеризується цінностями вільної самореалізації індивідуальних і групових соціальних суб'єктів. У реальності це втілюється у різних формах реалізації індивідуальних інтересів, тобто у вигляді боротьби, конкуренції, змагальності [14].

*Тоталітарна модель управління* є антиподом ліберальної та ґрунтується на цінностях стабільності, надійності, визначеності, колективної сили, персоніфікованої (втіленої) у конкретній особі лідера. Дана модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними та чіткої ієрархічності управління.

*Демократична модель управління* базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів. Згідно з цією моделлю рішення приймаються більшістю голосів.

*Змішана модель управління*, яка поєднує у собі елементи вище описаних моделей. Метою використання даної моделі управління є створення умов для повноцінного розвитку і реалізації творчого професійного потенціалу кожного працівника та організації у цілому [14].

*Модель забезпечення умов для самовиживання організації* передбачає жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких

відносин із зовнішнім оточенням організації, що сприяють досягненню її цілей організації, а також чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

*Модель кількісного та/або якісного зростання організації* («наступальна») передбачає обов'язкове збереження позицій, що досягненні та їх зміцнення, виділення ключових факторів успішності та їх пріоритетна підтримка, коригування цілісної концепції управління в разі зміни напрямків діяльності з відповідною мобілізацією наявних ресурсів, а також жорстке контролювання режиму виконання комплексу робіт і ключових бізнес-процесів організації.

*Модель виведення організації у лідери* («агресивно наступальна») передбачає що основні дії управління мають забезпечувати цільовий безперервний пошук «розривів» у зовнішньому оточенні для виявлення незайнятих ніш, моніторинг дій конкурентів та оцінювання їх перспектив в «розривах», пошук можливостей для масштабного «вторгнення» у зовнішнє середовище із новою стратегією, а також безперервне оцінювання переваг організації та забезпечення нарощування ключових чинників успіху.

*Модель управління за цілями* зорієнтована на такі управлінські дії як: забезпечення комплексного моніторингу функціонуванням цілісного виробничого процесу, експертиза відповідності досягнутого рівня організації до «ідеального» стану, визначення рівня сумісності обраного варіанту дій характеру цільової функції, для упередження можливої дезінтеграції виробництва, концентрація зусиль організації на змінах, що забезпечують підвищення ефективності, вибудовування діяльності відповідно до характеру та параметрів «ідеального» стану організації.

*Модель управління «за слабкими сигналами»* наголошує на необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так званих «слабких сигналів» про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

*«Алмазна модель» Г. Левітта* робить основний акцент на системній природі організації. «Алмаз Левітта» є цілісність чотирьох компонентів: технології, місії, завдання, структура і персонал. Дана модель дозволяє у спрощеній формі представити внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, і може бути використана як інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем [14].

*Модель соціально-орієнтованої організації «7-S»* (автори: Томас Дж. Пітере, Роберт Х. Уотерман і Джульєн Р. Філіпс) є прикладом соціально орієнтованої системи є модель організації, що дістала назву «7-S» за кількістю елементів, які розпочинаються на літеру «S» в англomовному варіанті: структура, стратегія, системи, здібності, стиль, спільні цінності, працівники. Модель є структурою, що дозволяє розглядати компанію як єдине ціле, діагностувати організаційні проблеми і розробляти програми дій.

*Модель «шести осередків» М. Вайсборда.* Практичну концептуальну схему організаційної діагностики створив Марвін Р. Вайсборд. Його модель заснована на ідеї, що організація – це відкрита система, побудована на принципах рівнозначності і взаємопов'язаності осередків (мета, взаємовідносини,

структура, лідерство, винагорода, допоміжні механізми). «Сканування» осередків, на думку Вайсборда, дає можливість прояснити всі основні аспекти діяльності організації.

### 3.3 Управлінські технології

**Управлінські технології** – це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають [2]: методи та засоби збору і обробки інформації; принципи, закони і закономірності організації і управління; прийоми ефективного впливу на працівників; системи контролю.

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

**Технології цільового управління** – це технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути направлене на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів.

До складу технологій цільового управління входять: *ініціативно-цільова* (заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця), *програмно-цільова* (орієнтована на досягнення цілей, передбачених програмою) та *регламентна* (полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети) технології.

**Цільові управлінські технології** – це технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Кожна технологія цільового управління найбільш ефективна при використанні разом з нею набору *процесних управлінських технологій*, пріоритети застосування яких визначає керівник. До складу *процесних технологій* входять шість технологій управління: управління за результатами; управління у виняткових випадках; управління на базі потреб та інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на базі активізації діяльності персоналу; управління на базі «штучного інтелекту».

## ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 4.1 Особливості системного підходу до управління організаційним процесами

В історії розвитку системних ідей у менеджменті виділяють два етапи, які лягли в основу відповідних підходів до управління [14]:

1-й етап. Становлення і розвиток «жорсткого» системного підходу (середина 1950-х – середина 1970-х років);

2-й етап. Становлення і розвиток «м'якого» системного підходу (середина 1970-х років - теперішній час).

**«Жорсткий» системний підхід** до управління характеризується застосуванням, насамперед, технічних методів і нововведень у прогнозуванні та управлінні ресурсами і структурою організації. Згідно цього підходу організація розглядається як механічна система.

«Жорсткі» елементи управління – це ті складові системи управління в організації, які відображають її формальну сторону. До них відносяться: стратегії, організаційні структури, системи і процедури.

*Завдання* «жорсткого» системного мислення полягає в оптимізації системи, формуванні цілісного погляду для вирішення певного завдання. Для цього слід змодельовати всі зв'язки між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем.

*Інструментами* «жорсткого» системного підходу є: системний інжиніринг, системний аналіз та дослідження операцій. Окрім наведених основних інструментів, методами реалізації «жорстких» стратегій є: бюджетування, планування фінансових та ресурсних потоків, впровадження систем контролю, обліку трудовитрат і їх грошової компенсації, реінжинірингу (перебудови) бізнес-процесів, реструктуризації тощо.

**«М'який» підхід до управління** фокусується на людині, її світогляді, цінностях, інтересах. За такого підходу розглядаються різні точки зору на проблему задля визначення найбільш ефективного шляху організаційного розвитку. «М'який» системний підхід, спрямований на вивчення у першу чергу живих соціальних систем. «М'яке» системне мислення виходить з того, що неможливо визначити прості, чіткі, постійні і однаково зрозумілі всіма членами організації цілі для соціальної системи. Головна увага концентрується на інтеграції різних, і часом суперечливих, поглядів на проблеми та їхнє вирішення в організації, які необхідні для підготовки та реалізації змін [14].

При формуванні системи управління організацією на основі «м'якого» підходу головним елементом системи є люди з їх інтересами, здібностями, цінностями, що працюють в організації та привносять у неї динамізм і своєрідність. За такого підходу вирішується завдання щодо об'єднання людей на загальний результат у довгостроковій перспективі.

Таким чином, «жорсткий» системний підхід орієнтований на розвиток продуктивних сил, «м'який» – на стратегічні дії та розвиток управлінського і людського потенціалу. В ефективному поєднанні «жорстких» і «м'яких» елементів управління полягає сутність успішного менеджменту організації, адже це запорука побудови збалансованої стратегії організації.

## 4.2 Системні правила менеджменту

*До основних системних правил менеджменту відносять [14]:*

– не окремі компоненти самі по собі становлять суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму членуванні або формуванні компоненти системи;

- сума властивостей (параметрів) системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів, а із властивостей системи не можна вивести властивості її компонентів (неадитивність системи);
- кількість компонентів системи, що визначають її розмір, має бути мінімальним, але достатнім для реалізації цілей системи;
- для спрощення структури системи слід скоротити кількість рівнів управління, кількість зв'язків між компонентами системи і параметрів моделі управління, автоматизувати процеси виробництва та управління. структура організації повинна бути раціональною;
- структура системи повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, здатною до швидкого переналагоджуваній для мобільного виконання нових завдань;
- структура системи повинна бути такою, щоб зміни у вертикальних зв'язках компонентів системи мінімально впливали на функціонування системи. наявність меншої кількості рівнів ієрархії дозволяє швидше виявити проблему у системі, однак, перевищення кількості підлеглих суб'єкту управління компонентів (більше 10), знижує керованість системи;
- горизонтальна відособленість системи, тобто кількість горизонтальних зв'язків між компонентами одного рівня системи має бути мінімальною, але достатньою для нормального функціонування системи;
- вивчення ієрархічності системи та її структуризації варто починати з визначення систем вищого рівня, кому підпорядковується або куди входить дана система, встановлення її зв'язків із системами вищого рівня;
- з урахуванням складності та множинності опису системи не слід намагатися пізнати всі її властивості і параметри, має бути розумна, оптимальна межа.

Система управління організацією формує основу будь-якої соціально-економічної системи. Вона складається з таких компонентів (підсистем):

- *керуючої підсистеми*;
- *підсистем забезпечення*;
- *механізму управління*.

**Механізм** – (від грецького *mechodos* – машина) послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію [14].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. Окрім того, механізм управління як складна управлінська категорія включає: цілі управління (ЦУ); критерії управління (КУ); чинники управління (ЧУ); методи взаємодії на зазначені чинники управління (МВ); ресурси управління (РУ).

Відповідно, для конкретного об'єкта механізм управління (МУ) можна відобразити функціоналом [14]:

$$МУ = f(ЦУ; КУ; ЧУ; МВ; РУ).$$

**Комплексний механізм управління** – це взаємопов'язана система елементів організаційно-економічного, мотиваційного та правового впливу на процес управління організацією.

Комплексний механізм управління є складним і системним утворенням, що органічно поєднує в собі такі складові елементи (механізми) (рис. 4.1) [14].

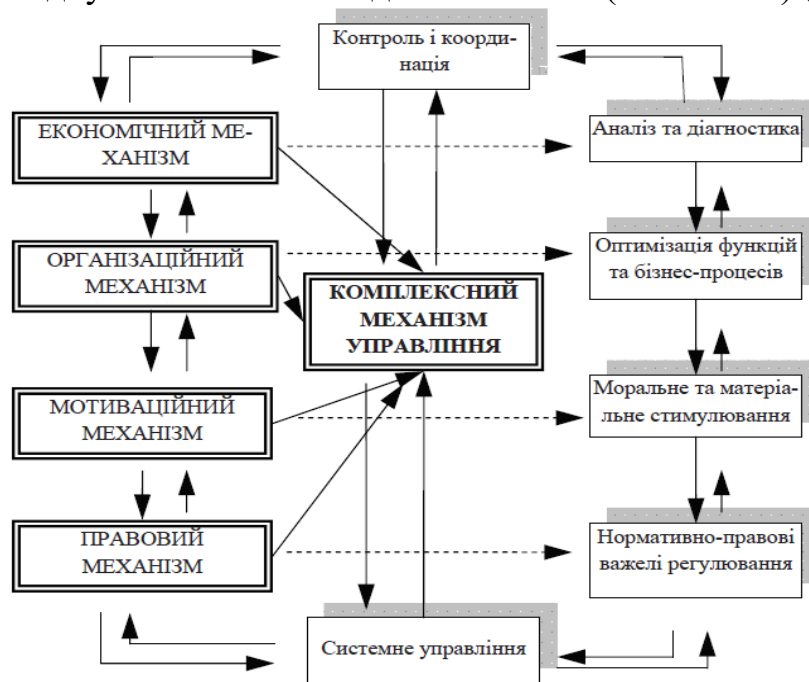


Рисунок 4.1 – Комплексний механізм управління

Наведені механізми у сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування організації. Кожен окремий із зазначених механізмів повинен сприяти кінцевій меті у процесі управління організацією.

#### 4.3 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур

**Методологія проектування системи менеджменту** – це сукупність процедур і технологій формування та вдосконалення системи управління організацією [14].

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

Центральним елементом організаційного механізму є *структура управління*, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними елементами і працівниками апарату управління.

*Організаційна структура* – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є



проектування і перепроєктування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації.

*Організаційне проектування* (від англ. project – задум) – процес розробки і впровадження структури та процесів організації.

Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки і проведення всього комплексу процесів організації.

Сьогодні склалося чимало течій і методологічних підходів до організаційного проектування. Більшість моделей проектування будувалися для універсального застосування без урахування особливостей організацій.

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

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

*Завдання організаційного проектування* виходять із системності підходу до формування організаційної структури і полягають у наступному [14]:

1) не випустити з уваги жодне з управлінських завдань, без рішення яких реалізація мети виявиться неповною;

2) виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління;

3) дослідити та організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління, тобто з координації діяльності різних ланок і органів управління при виконанні загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;

4) забезпечити органічне поєднання вертикалі і горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для даних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні.

*Формати організаційного проектування* визначають та інтегрують всі сучасні підходи до проектування організації і дозволяють в рамках певної процедури, в залежності від стратегії і цілей організації, адекватно і найбільш ефективно організувати і реалізувати процес організаційного проектування.

*Принципи організаційного проектування* визначають вимоги, зміст, структуру та організацію цього процесу.

До принципів організаційного проектування, які впливають із системного підходу відносять: поєднання наукового і емпіричного підходу; законність; економічність; функціональну спрямованість та диференціацію; модульність елементів; декомпозицію стратегії і цілей; збалансованість прав і відповідальності; зворотній зв'язок; варіативність компонентів управління; оптимальність норм керованості; ієрархічність; персоналізацію відповідальності.

Основними *вимогами* до організаційного проектування є:

- наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи;
- динамічність проектованої структури;
- здатність структури до адаптації;

- здатність змінювати структуру і варіанти поведінки;
- цілісність проектованої структури;
- здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

До основних *методів організаційного проектування* відносять: метод конструктивних аналогій; експертно-аналітичний метод; метод структуризації цілей; метод організаційного моделювання.

#### 4.4 Етапи проектування структури організації

Відповідно до класичної теорії організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз [18]. Деталізована схему проектування організації наведена на рис. 4.2 [14].

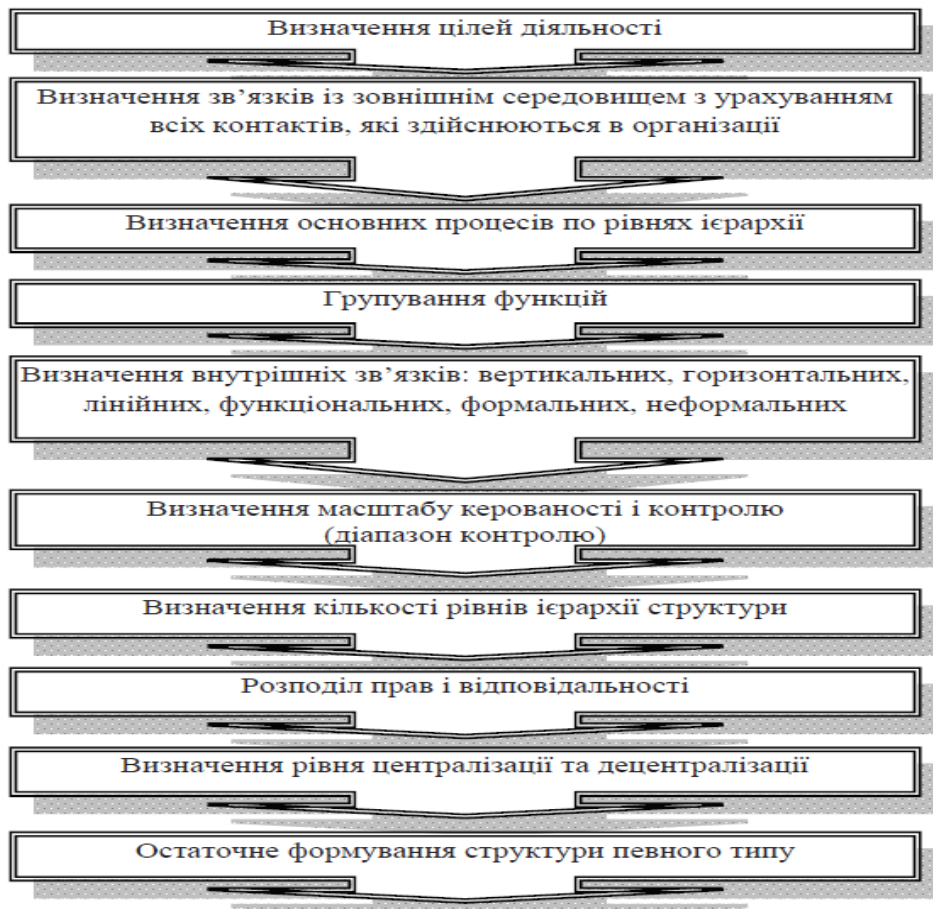


Рисунок 4.2 – Етапи проектування структури організації

Типовими проблемами та помилками при проектуванні організації є [14]:

- проектування організації суперечить структуруванню роботи у ній;
- не дотримується і не аналізується норма керованості;
- не виконуються або дублюються окремі функції управління;
- структура дуже жорстка, слабо реагує на зміни і не проявляє гнучкості;
- відсутні або застаріли положення про підрозділи або посадові інструкції;
- диспропорція у чисельності і завантаженні підрозділів.

*Норма керованості (діапазон контролю)* – це кількість працівників,

безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи. Отже, проблема постає у визначенні оптимального числа підлеглих.

*Вузкий масштаб* керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника.

*Широкий масштаб* керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Процес проектування організації не може бути зупинений, в ефективній організації він повинен стати постійним. Організаційна структура ефективна тільки тоді, коли вона сприяє досягненню поставлених цілей при оптимальних затратах праці і ресурсів.

## ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

### 5.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу

У сучасному мінливому світі, де постійними є лише зміни, існує необхідність в інструментах та методах, які дійсно допоможуть організаціям стати більш ефективними. Саме з цією метою проводиться інжиніринг організації.

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

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

*Технологія організаційно-управлінського аналізу* є комплексом аналітичних досліджень, в межах яких виконується аналіз: системи цілей організації та стратегій їх досягнення; організаційної структури; процесів управління; структури інформації; організаційної культури.

Кожна складова аналізу має свій зміст та спрямування (табл. 5.1) [14].

Таблиця 5.1 – Зміст складових організаційно-управлінського аналізу

Складова аналізу	Зміст аналізу	Джерело інформації
1	2	3
Аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення	Визначення і аналіз місії організації, цілей, критеріїв та обмежень їх досягнення; моніторинг загальнокорпоративної, ділової та функціональних стратегій організації	Організаційна документація, планова документація, експертне опитування, результати стратегічного аналізу діяльності організації
Аналіз організаційної структури управління	Аналіз організаційних елементів, їх взаємозв'язків у досягненні цілей організації	Схема організаційної структури, опитування, спостереження, анкетування

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання і аналіз процесів	Результати аналізу організаційної структури, організаційна документація, спостереження
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, наявність зворотного зв'язку, схеми інформаційних потоків, визначення бар'єрів у проходженні інформаційних потоків	Схема організаційної структури та інформаційно-комунікаційних зв'язків, організаційна документація
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньо-корпоративних пріоритетів, традицій, норм, цінностей	Спостереження, опитування, організаційна документація

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження. Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з таких видів документів: штатний розпис; організаційна структура; накази, розпорядження; положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників; внутрішній трудовий розпорядок (регламент); документи, які регламентують управлінські процеси.

Більшість вітчизняних організацій мають лише деякі фрагменти вище перерахованих документів. Основну частину інформації, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу доводиться отримувати в ході опитування і спостережень.

На основі аналізу сформованої системи управління виявляються проблемні зони і вузькі місця і відбувається оцінка організаційно-управлінського потенціалу організації. Результатом організаційно-управлінського аналізу є формування комплексу вимог до перепроектування організаційної структури і системи управління організацією в цілому.

## 5.2 Інжиніринговий опис процесів в організації

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

*Інжиніринг процесу (процесів)* є методом проектування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі [14].

Інжиніринговий опис процесів в організації базується на використанні таких понять:

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

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

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

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

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

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

В основу інжинірингового опису процесів в організації покладено певні принципи (табл. 5.2) [14].

Таблиця 5.2 – Принципи інжинірингового опису процесів

Принцип	Характеристика принципу
Принцип об'єднання процедур	Операції, що виконувалися різними співробітниками, інтегруються в одну, тобто відбувається горизонтальне стиснення процесу. Якщо не вдається привести всі кроки процесу до однієї роботи, то створюється команда, відповідальна за даний процес
Принцип нерозривної послідовності	Кроки процесу виконуються в природному порядку, робота виконується у тому місці, де це доцільно, змішаними групами, що складаються з працівників різної предметної (функціональної) приналежності або спеціалізації
Принцип власника процесу	Уповноважений менеджер забезпечує єдину точку контакту, він відіграє роль буфера між складним процесом і замовником, і поводить із замовником так, як якщо би був відповідальним за весь процес
Принцип децентралізації відповідальності	Виконавці приймають самостійні рішення і несуть відповідальність за одержання заданого результату діяльності
Принцип горизонтального контролю	Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка
Принцип системності (цілісності) управління витратами	Управління витратами відбувається за місцем їх виникнення, система управління витратами будується спільно з організаційною структурою, без відриву від діяльності, «один процес – один підрозділ – один бюджет»

Під **бізнес-процесом** у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто певний системно-замкнений процес [14].

*Основні бізнес-процеси* – це процеси, які орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку.

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

*Допоміжні бізнес-процеси* – це процеси, які призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх

специфічних рис.

*Забезпечуючі бізнес-процеси* – це процеси, які призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис.

*Бізнес-процеси управління* – це процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації в цілому.

*Бізнес-процеси розвитку* – це процеси спрямовані на удосконалення створюваного товару або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації обладнання, а також інноваційні процеси.

Типову класифікацію бізнес-процесів наведено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Типова класифікація бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Види бізнес-процесів	Опис бізнес-процесів
За функціональною ознакою	Розробка продуктів	Охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам
	Маркетинг і збут	Реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування
	Постачання	Процеси придбання сировини і матеріалів
	Виробництво	Процеси, що перетворюють входи, отриманні від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту
	Сервіс	Усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів
	Доставка	Процеси з перевезення і доставки продуктів до
	Управління	Процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю
За роллю в організації	Основні	Процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам
	Допоміжні	Процеси, які забезпечують ефективну реалізацію первинних і основних процесів
За причетністю до організації	Внутрішні	Процеси, що реалізуються цілком у рамках однієї організації
	Зовнішні	Процеси, що мають вхід або вихід поза організацією

*Ключовими параметрами опису бізнес-процесів* в організації є [14]:

- сукупність цілей (показників) процесу, включаючи оцінку цінності, створюваної у результаті реалізації процесу;
- сукупність взаємопов'язаних робіт (кроків, завдань, дій) – складових процесу, при цьому кожна робота має як власні цілі, так і специфічні атрибути – дати початку і закінчення, тривалість, взаємозв'язки з іншими роботами і т. ін.;
- сукупність ресурсів, необхідних для успішного виконання кожної роботи процесу;
- фінансові витрати на реалізацію окремих робіт.

Інжиніринговий опис процесів слугує основою процесного підходу до управління. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру організації, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

### 5.3 Методологія організаційного інжинірингу

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

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

Класична методологія організаційного інжинірингу ґрунтується на двох типах бізнес-моделей. Одна із них використовується для загального інжинірингового опису бізнес-процесів верхнього рівня (рис. 5.1), друга – для деталізованого опису бізнес-процесів нижнього рівня (рис. 5.2) [14].

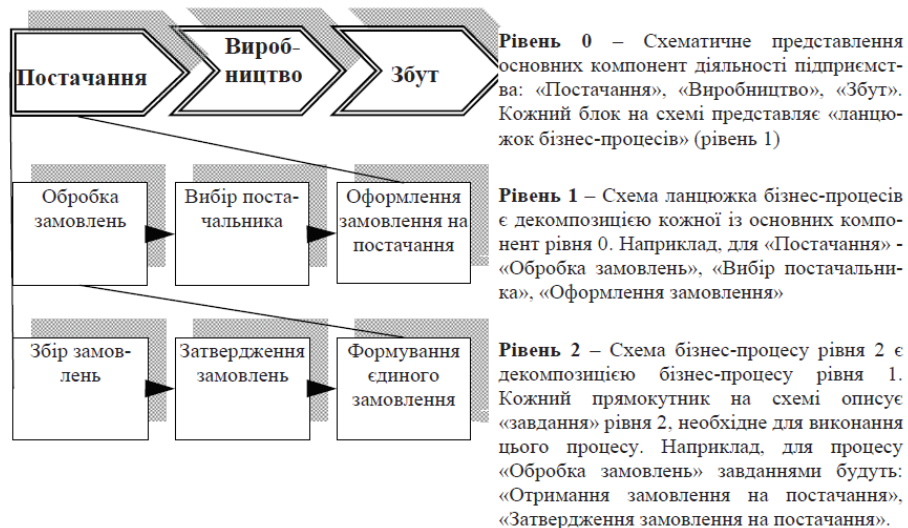


Рисунок 5.1 – Модель інжинірингового опису бізнес-процесів верхнього рівня

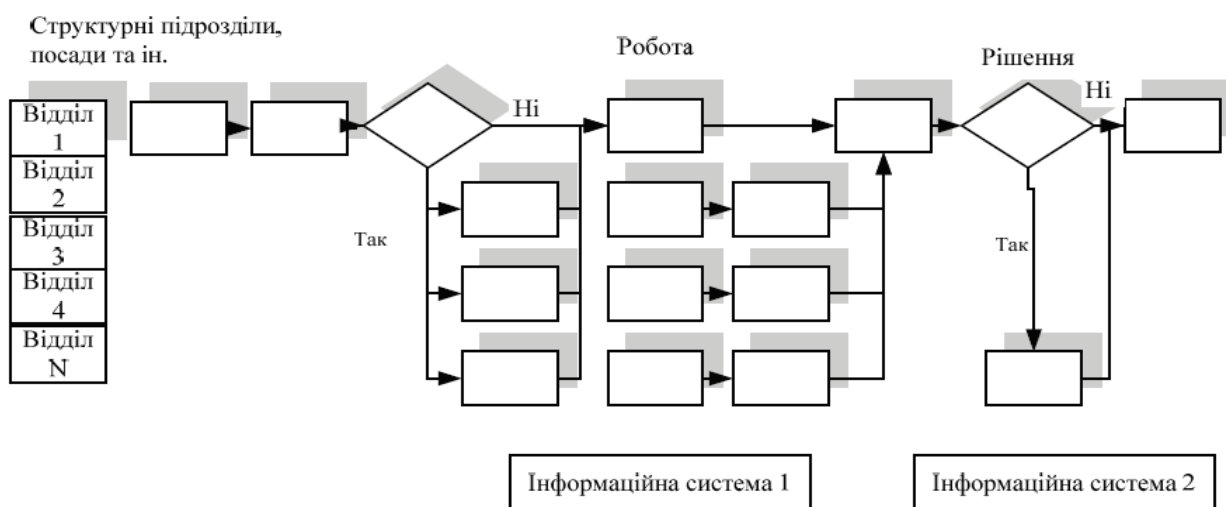


Рисунок 5.2 – Модель інжинірингового опису бізнес-процесів нижнього рівня

Данні моделі дозволяють керівникам побачити усі суттєві зв'язки між елементами бізнес-системи, а також можливі наслідки прийняття рішень. Наприклад, важливо розуміти взаємозв'язки у ланцюжку: «цілі бізнес-стратегії – цілі і показники функціональних систем – цілі процесів – склад виконуваних робіт (операцій) – компетенції та мотивація персоналу».

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

## ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

### 6.1 Особливості дизайну організації

**Організаційний дизайн** – це творчий метод, процес і результат проектування організації, її процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [14].

Деякі науковці ототожнюють поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура». Однак, ці поняття не є тотожними, оскільки мають визначені особливості та відмінності (табл. 6.1) [14].

Таблиця 6.1 – Порівняльна характеристика понять «організаційна структура» та «організаційний дизайн»

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проєктні групи

Дизайн організації включає такий набір елементів: завдання; організаційну структуру; процеси; систему мотивації; працівників.

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

Організаційний дизайн забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконуваних ними робіт, проявляється у статичному вигляді як структура організації, а у динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації. можна сказати, що організаційний дизайн створює формальну систему відповідальності, яка визначає ключові позиції в організації та легітимне право формувати цілі, одержувати інформацію і впливати на роботу інших.



Організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних *вимог*:

- дизайн організації визначає її стратегія;
- підрозділи організації повинні бути диференційовані та інтегровані;
- дизайн організації базується на архетипах організаційних структур.

Окрім цього Р. Саймонсом було виділено важелі організаційного дизайну, до яких належать [14]:

- структура підрозділу (має створювати певні конфігурації: конфігурацію низьких витрат, конфігурацію створення локальної цінності, конфігурацію глобального стандарту досконалості, конфігурацію персоніфікованого сервісу,);
- діапазон контролю (має здійснювати контроль за структурою організації);

- діагностичні системи контролю (мають забезпечувати відповідність контрольних показників обраній організаційній стратегії; не конфліктність стимулів для менеджерів різних підрозділів; збереження розривів між діапазоном відповідальності і контролю на припустимому рівні; відповідність професійної підготовки менеджерів рівню складності завдань, що стоять перед ним тощо);

- діапазон відповідальності (визначає які можливості для гнучкості має менеджер з урахуванням показників контролю його результативності);

- діапазон впливу (вказує на кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для рішення поставлених перед ним завдань);

- діапазон підтримки (визначає, яку підтримку менеджер може отримати, коли звернеться за допомогою до інших).

Конфігурація фактичних параметрів роботи у діапазонах підрозділів організації за Р. Саймонсом повинна проходити Х-тест, який забезпечує баланс попиту (діапазон відповідальності і діапазон впливу) та пропозиції на організаційні ресурси (діапазон контролю і діапазон підтримки).

Х-тест описує наступне рівняння:

$$\text{Діапазон контролю} + \text{Діапазон підтримки} = \text{Діапазон відповідальності} + \text{Діапазон впливу.}$$

Х-тест може застосовуватись до будь-якої посади, підрозділу або компанії в цілому. Якщо Х-тест дає негативний результат, то у роботі організації присутні симптоми кризових явищ, а саме [14]:

- *криза автономії* (наступає у випадку, якщо діапазон відповідальності, впливу і підтримки стануть такими вузькими, що співробітники не будуть мати можливості реалізувати свій творчий потенціал);

- *криза контролю* (проявиться у занадто децентралізованій організації, коли пропозиція ресурсів перевищить можливості менеджменту здійснювати моніторинг якості їх використання (діапазон відповідальності), а також забезпечувати координацію дій та інформаційний обмін із іншими підрозділами (діапазон впливу);

- *криза бюрократії* виникне у тому випадку, коли діагностичні та ітеративні системи (діапазон відповідальності і діапазон впливу), будуть сконструйовані занадто складно.

Отже можна сказати, що *організаційний дизайн* – це процес, до складу

якого входять завдання виявлення та відображення логіки функціонування організації, тобто на виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи: бізнес-моделі організації; мережі процесів (або функціональної структури); організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур). При цьому *організаційний дизайн* також представляє собою метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу за допомогою здійснення обґрунтованих організаційних змін (перетворень).

## 6.2 Рівні та етапи організаційних змін

Здійснення організаційних змін представляє собою складний комплекс процесів і процедур, спрямованих на впровадження і проведення перетворень в організації.

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління. Вони можуть відбуватися на рівнях індивідуума, групи або організації в цілому.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Послідовність реалізації організаційних змін в організації складається з відповідних етапів.

Результатами робіт на *першому етапі* повинні стати розробка загальної моделі перетворень в організації, що включає організаційну структуру, склад і положення про групу, що буде безпосередньо займатися перебудовою; план дій і заходів, а також очікуваних результатів.

Завдання *другого етапу* полягає у виявленні продуктів і послуг, орієнтованих на споживача. Визначаються заходи, необхідні для успішного виконання поставленої мети; проводиться систематизація процесів організаційних змін.

Мета *третього етапу* – розробка такого бачення проблем, що здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити організаційні проблеми поточного процесу. Плануються заходи поточного процесу, задачі і можливості з його поліпшення, узгоджуються намічувані зміни.

Завдання *четвертого етапу* – дати технічну характеристику процесу організаційних змін. На даному етапі складаються попередні плани систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей тощо.

Нарешті, метою *п'ятого етапу* є розробка експериментальної версії і закінченого виробничого реорганізаційного проекту, а також реалізація стратегії організаційних змін. Оцінка здійснюваних змін на кожному етапі і після завершення всіх заходів здійснюється на основі визначеної системи кількісних і якісних показників.

Впровадження організаційних змін здійснюється за допомогою наступних методів: технологічних; організаційних; пропагандистсько-виховних; адміністративних; економічних.

Успіх впровадження організаційних змін багато в чому залежить від того, наскільки продуманою і чіткою є розроблена система для управління змінами. Ця система включає: механізми моніторингу та оцінки проміжних та кінцевих результатів організаційних змін; способи визначення проблем, що виникають у ході організаційних змін, на стадії їх зародження; методи вирішення виникаючих в організації проблем; способи надання допомоги співробітникам організації у адаптації до нових умов роботи.

### 6.3 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентоспроможного статусу підприємства

Удосконалення дизайну організації, здійснення організаційних перетворень спрямоване на отримання певних конкурентних переваг, а відтак – на розвиток внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу організації (підприємства).

**Потенціал підприємства** можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації відповідних бізнес-процесів [14].

Розрізняють зовнішній та внутрішній потенціал організації. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією, а внутрішній представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації її ринкові шанси (рис. 6.1) [6].

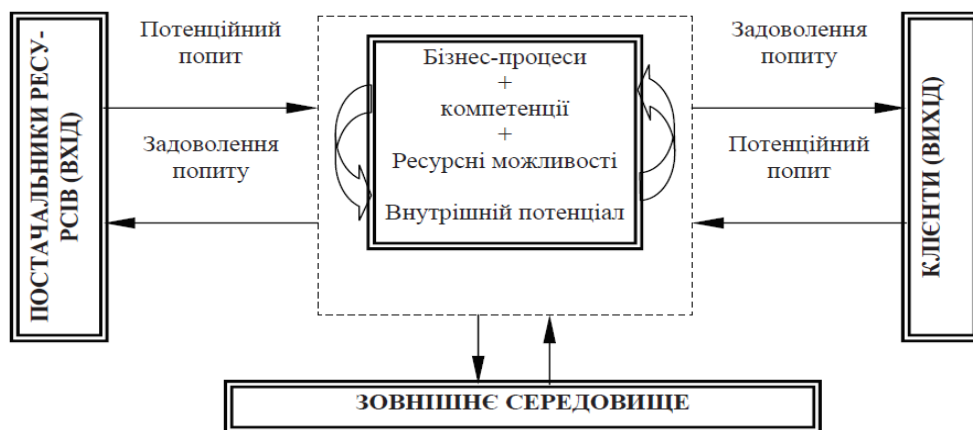


Рисунок 6.1 – Модель потенціалу організації

**Конкурентний потенціал підприємства** це – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який забезпечує отримання переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей та, при раціональному використанні, забезпечує підприємству високий конкурентний статус [3].

Внутрішній конкурентний потенціал організації як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів: організаційного; виробничого;

фінансово-економічного; кадрового; маркетингового; інформаційного; інноваційного; соціального та інших.

Сучасні підходи до визначення *моделей розвитку потенціалу організації* орієнтуються на процесний і системний підходи, які передбачають виділення основних видів діяльності, що впливають на його результативність.

Модель розвитку також необхідно розглядати і через ситуаційний підхід, оскільки розвиток – це процес, який вимагає системного бачення усіх аспектів діяльності підприємства у різних ситуаціях та вибору найоптимальніших умов розвитку (рис. 6.2) [14].

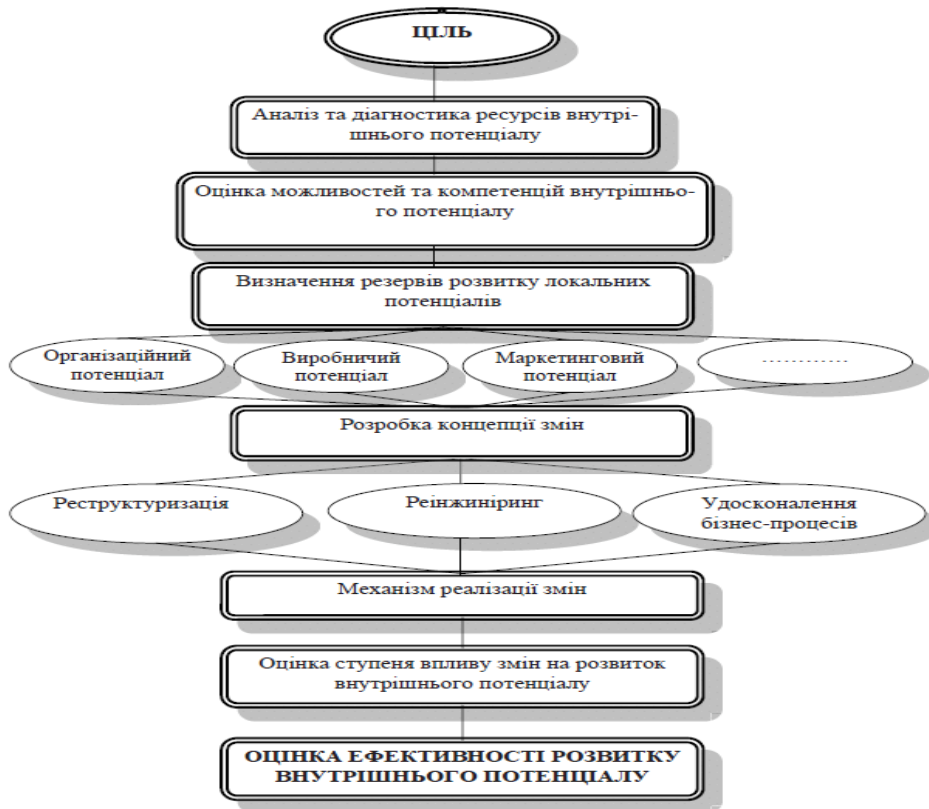


Рисунок 6.2 – Модель розвитку внутрішнього потенціалу організації

Сприяти розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу організації може модель управління, що складається з чотирьох блоків (рис. 6.3) [14].

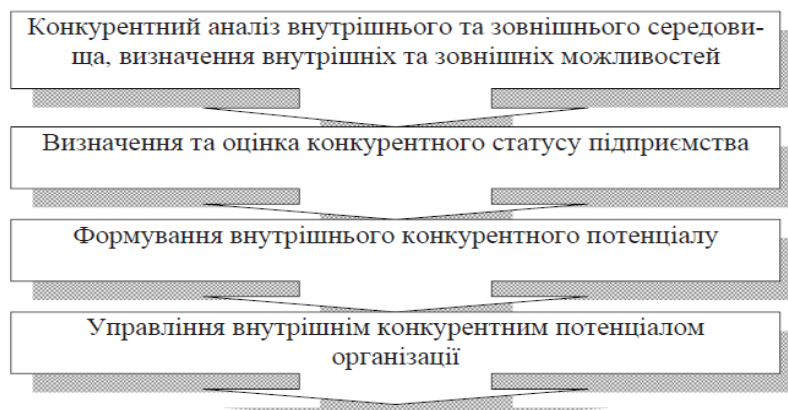


Рисунок 6.3 – Модель управління внутрішнього конкурентного потенціалу організації

Вибір моделі розвитку внутрішнього потенціалу організації орієнтується на поведінку та цілі діяльності організацій. Для підвищення якості, результативності, економічності діяльності, організація повинна навчитися розвивати свій внутрішній потенціал та одночасно підвищувати коефіцієнт корисної дії його використання (саме у цьому полягає відмінність процесів розвитку від процесів стабільного функціонування). Це означає необхідність розвитку конкретних можливостей, умінь, здатностей, навичок, якими володіє організація.

*Розвиток внутрішнього потенціалу організації* – це процес, який є результатом послідовних дій, що поступово приводять організацію до кількісного і якісного зростання. Залежно від динаміки кількісних і якісних змін розвиток можна характеризувати як стійкий, поступовий (еволюційний); інтенсивний та стрибкоподібний (революційний).

## ТЕМА 7 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 7.1 Завдання менеджера щодо керівництва в організації

**Керівництво в організації** – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації. Зміст керівної діяльності залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [14].

*Метою керівництва в організації* є [14]:

- забезпечення життєздатності організації в умовах зростаючої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища;
- систематична розробка і впровадження у практику діяльності компанії більш досконалих форм ведення бізнесу, проникнення у нові галузі та сфери діяльності;
- визначення і досягнення на практиці цілей, що відповідають інтересам компанії, виходячи із запитів ринку і споживачів;
- вміння у розумних межах йти на ризик;
- вміння опанувати можливості прискореної адаптації до особливостей ринку;
- вміння запобігати та успішно долати кризові явища у процесі діяльності організації;
- домагатися зростання ринкової вартості підприємства.

*Завданнями менеджера щодо керівництва в організації* є [14]:

- визначення перспективних і поточних цілей і завдань;
- розподіл функцій, завдань, встановлення норм, інструктаж підлеглих, створення необхідних умов, мотивація персоналу;
- встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- контроль, оцінка та аналіз діяльності групи в цілому і кожного

підлеглого окремо;

- ділове спілкування, бесіди і переговори з менеджерами організації, замовниками, постачальниками;
- вивчення підлеглого персоналу, підвищення його професійного рівня;
- робота з документами;
- проведення зборів і нарад;
- самоменеджмент: встановлення особистих цінностей, планування, розвиток комунікативних здібностей, аналіз особистих результатів.

*Основне завдання* менеджерів щодо керівництва в організації полягає у тому, щоб створювати умови для групової діяльності таким чином, щоб індивід вносив свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальними витратами грошей, часу, зусиль, а також з мінімальними незручностями.

Специфічними *функціями* менеджерів є: адміністративна; експертно-консультативна; представницька; психологічна; виховна; інноваційна; комунікативно-регулююча; дисциплінарна.

*Методи менеджера* – це способи і засоби впливу на керуєму систему для досягнення поставлених цілей. Методи розрізняються мотиваційною характеристикою, тобто як ведуть себе люди при застосуванні до них тих чи інших методів.

Методи поділяються на методи прямого і непрямого впливу. Невиконання методів прямого впливу веде за собою застосування різних санкцій адміністративного характеру (засновані на відповідальності підлеглих перед владою керівника, регулюють правові та організаційні відносини). До непрямих методів відносять економічні (засновані на матеріальній зацікавленості робітників, контролюють економічні відносини) і соціально-психологічні методи (засновані на нематеріальній зацікавленості робітників, регулюють соціальні, ідеологічні, естетичні відносини тощо).

В організації менеджери поділяються як за рівнями, так і за завданнями, що відповідають цим рівням (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Типи менеджерів за рівнями управління

Рівень управління	Хто відноситься	Основні завдання
Вищий	Керівник організації та його заступники	Формування цілей організації, розробка довгострокових планів, взаємодія організації із зовнішнім середовищем
Середній	Всі інші керівники організації, не віднесені до вищого і низового рівнів	Координація роботи керівників нижчої ланки, керівництво окремими підрозділами
Низовий	Менеджери, які не мають у підпорядкуванні керівників	Безпосередня організація працівників, зайнятих основною діяльністю, контроль за використанням виробничих запасів та технологічного обладнання і устаткування

Серед основних вимог до менеджерів відносять: професійні якості; особисті якості; лідерські якості; інтелектуальні здібності; робочі прийоми; фізичні можливості тощо.

## 7.2 Керівництво суспільною діяльністю

**Спільна діяльність** – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації [14].

Готовність до спільної діяльності має три компоненти – мотиваційну (у людей повинно бути бажання спільно працювати, разом створювати щось матеріальне чи духовне), змістовну (люди мають різні знання, інтелект, досвід тощо, і для спільної роботи це все повинно виступати у симбіозі) та операційну (люди повинні вміти разом працювати і спілкуватися, використовуючи діалог).

У менеджменті, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то у цьому винен керівник (лідер), оскільки він не підготував людей до неї [17]. В цьому контексті важливо розуміти роль лідера у команді.

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

За теорією Уоррена Бенніса *ефективність лідера* досягається за рахунок управління [14]:

- увагою (здатність цікаво представити суть проблеми);
- довірою (здатність побудувати свою діяльність так, щоб це викликало довіру);
- значенням (здатність передати значення образу зрозуміло);
- собою (здатність добре управляти своїми сильними і слабкими сторонами).

*До факторів, що зміцнюють роль лідера належать:*

- влада посади може бути посилена за рахунок підтримки з боку вищого керівництва;
- влада, обумовлена харизматичними якостями, може бути посилена за рахунок успішного керівництва та досвіду роботи;
- влада, яка ґрунтується на досвіді і кваліфікації, може бути посилена за рахунок навчання та збільшення обміну інформацією з підлеглими;
- влада, що базується на праві заохочення і покарання, може бути збільшена за рахунок надання менеджеру більших повноважень і відповідальності.

Зазвичай, люди, які мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються у групи, або команди.

**Команда** – це спільність людей, які залучені до певного виду діяльності та об'єднані системою взаємин; їхня поведінка та діяльність регулюються спільними ідеями, нормами, цінностями.

Процес формування та розвитку команди відбувається за такими етапами:

- 1) формування;
- 2) розгубленість;
- 3) структуризація;
- 4) взаємодія;
- 5) розформування.

Розрізняють два способи керуючого впливу на команду (рис. 7.1) [14]: перший – повний зовнішній контроль; другий – використання самоорганізації.

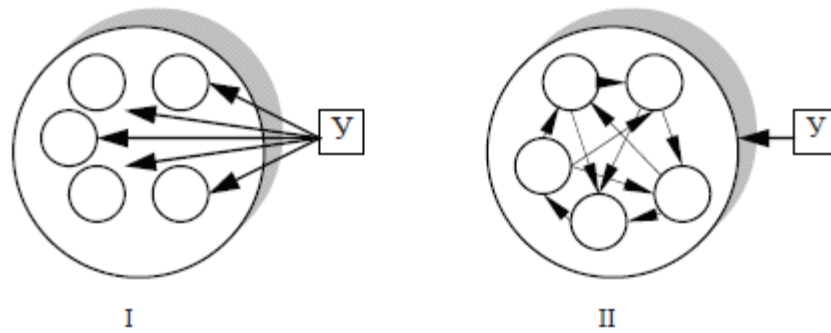


Рисунок 7.1 – Способи керуючого впливу на команду:

I – повний зовнішній контроль;

II – використання самоорганізації;

У – керуючий вплив

До факторів, що впливають на ефективність діяльності груп відносять: розмір групи; склад; розподіл ролей; психологічний клімат; згуртованість; одностійкість; опір змінам.

Перевагами роботи у команді є:

- комплексне керівництво;
- швидке реагування;
- висока мотивація;
- якісні рішення;
- колективна сила.

Основні причини, через які команди не досягають успіху наведено на рисунку 7.2 [14].

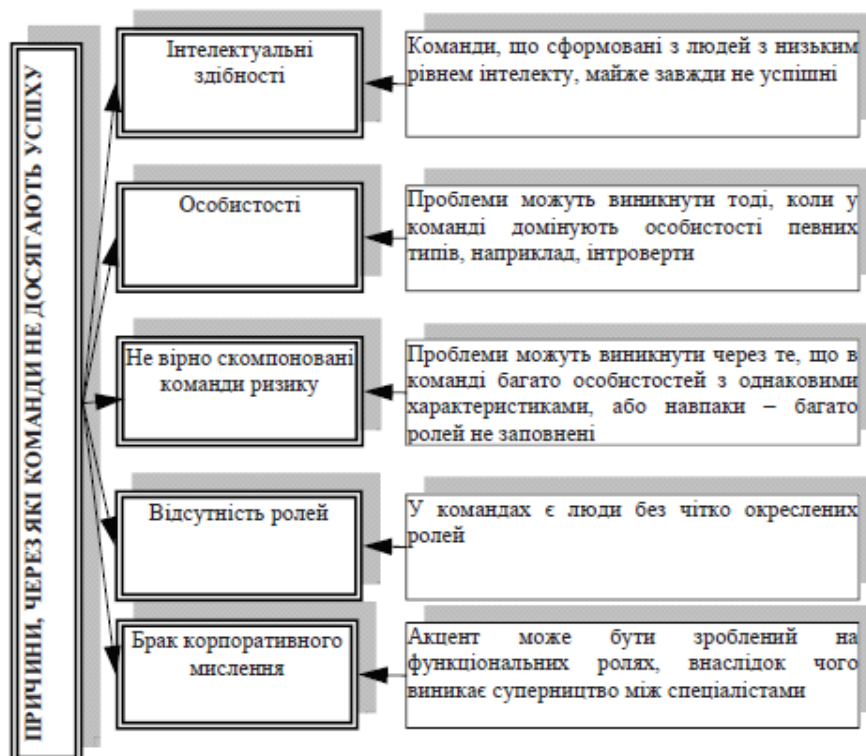


Рисунок 7.2 – Причини, через які команди не досягають успіху



*Організувати роботу команди* – означає створити ефективний дієздатний механізм, вибрати оптимальний для цих людей і ситуацій стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідуумів та вміло керувати конфліктами, що можуть виникати.

До факторів, що впливають на вибір стилю керівництва відносять:

- можливості застосування різних форм влади;
- характер завдань, що вирішуються (ступінь їх новизни, структурованості, наявність достатнього часу для рішення);
- рівень розвитку (зрілості) колективу.

Найбільш розповсюдженими стилями керівництва в організаціях є:

- авторитарний (директивний) стиль;
- демократичний (колегіальний) стиль;
- ліберальний (пасивний, потуральний) стиль.

### 7.3 Керівництво та контроль

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. Без контролю неможливий управлінський процес, оскільки це обов'язкова функція менеджменту, яка відіграє роль ланки, що зв'язує керуючу і керовану системи.

Контроль є абсолютно необхідним з таких причин [14]:

- 1) зникає невизначеність;
- 2) з'являється можливість передбачати кризові ситуації;
- 3) виявляються не тільки і не стільки помилки, скільки успіхи.

Управлінський службовий контроль, об'єктом якого виступає людина, реалізується шляхом контролю виконанням службових обов'язків.

*Управління виконанням службових обов'язків* – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють.

*Оцінювання персоналу* – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Процес оцінювання виконання повинен ініціюватися керівництвом організації, йти зверху вниз, поширюватися на всю організацію і торкатися кожного працівника стосовно індивідуального виконання ним посадових обов'язків.

*Об'єктом оцінювання* посадових обов'язків виступає реальне виконання, яке співставляється із моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей.

Основними *етапами* процесу оцінювання персоналу є [14]:

- 1) встановлення стандартів виконання роботи;
- 2) визначення цілей виконання роботи;
- 3) оцінювання фактичного виконання роботи;
- 4) порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами;

- 5) обговорення результатів оцінки з працівником;
- б) прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій.

*Основними принципами* оцінки персоналу організації є [14]: валідність; комплексність; загальність; колективність; дієвість; зрозумілість, інформованість; обґрунтованість, практичність та об'єктивність.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати наступним чином [5]:

- критерії оцінювання результатів роботи;
- критерії поведінки на робочому місці.

Керівник контролює людей, які, як і він сам, мають право на помилку.

**Помилка** – це діяльність або бездіяльність людини, яка призвела до порушення у роботі.

Розрізняють помилки, які класифікуються: за можливістю виявлення (виявлені та невиявлені) та усунення (які можна та неможливо усунути), залежно від ставлення до праці (залежні та незалежні) та періодичністю повторення (випадкові та систематичні).

Розрізняють *превентивні* та *корекційні* заходи усунення помилок працівників.

**Дисципліна** – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а **поведінка** – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці людини проявляються особливості характеру, темперамент, потреби і уподобання [14].

В дисципліні виділяють дві складові: об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація; суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав [7]. Дисципліна в організації є показником рівня організації управління і морально-психологічного клімату. Розрізняють виробничу і трудову дисципліну.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то керівники вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу.

Більшість західних організацій використовують прогресивні дисциплінарні заходи для покращення роботи персоналу, які містять п'ять основних кроків:

- 1) неформальна бесіда;
- 2) усне попередження;
- 3) письмове попередження;
- 4) дисциплінарне відсторонення від роботи;
- 5) звільнення.

У вітчизняній практиці господарювання найбільшого поширення набули такі дисциплінарні стягнення:

- попередження,
- догана,
- сувора догана,
- штрафи,
- переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Дисциплінарний вплив може здійснюватися як через систему стягнень так і через заохочення. Основним завданням управління дисципліною є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.

## ТЕМА 8 РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 8.1 Умови виникнення ризикової ситуації

**Ризикова ситуація** – це подія, обумовлена причинами і факторами ризику, яка може призвести до негативних або позитивних наслідків для організації.

*Поява ризику* – об'єктивна неминучість, яка обумовлена двома основними причинами:

- 1) невизначеністю умов зовнішнього середовища;
- 2) обмеженістю ресурсів організації, що об'єктивно призводить до виникнення їх дефіциту.

Умови та характеристика виникнення ризикової ситуації в діяльності організації представлені на рисунку 8.1 [14].

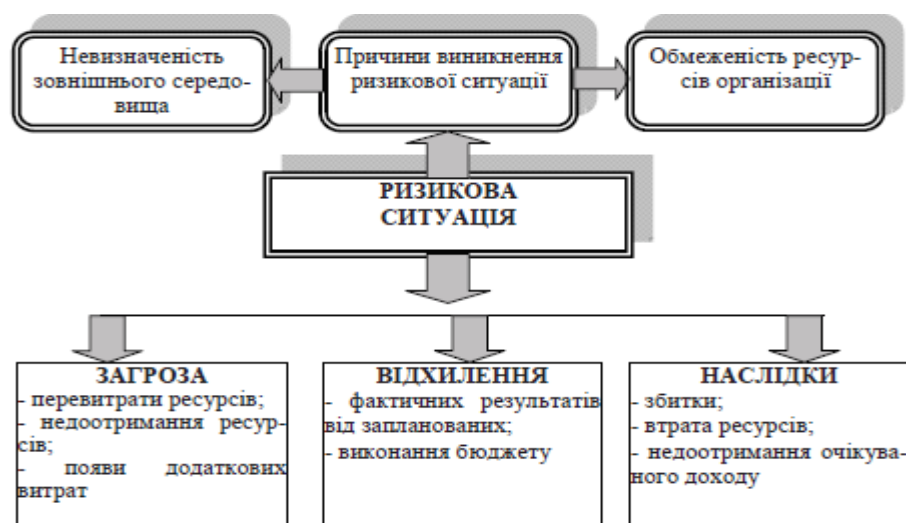


Рисунок 8.1 – Умови та характеристика виникнення ризикової ситуації

Виникнення ризикової ситуації перш за все пов'язано з невизначеністю.

**Невизначеність** – це об'єктивна неможливість отримання абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів.

*Основними причинами невизначеності є* [14]:

- повна відсутність інформації або наявність помилкової, недостовірної інформації щодо характеристик основних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- неможливість повного передбачення та прогнозування процесів як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу організації, який виконує аналітично-прогнозні розрахунки в організації;
- суб'єктивна оцінка інформації.

*Причинами ризику є його джерела:* економічні, політичні, соціальні, екологічні, технологічні та інші.

**Фактори ризику** – це обставини, за яких причини ризику проявляються і призводять до ризикових ситуацій.

*Зниження рівня невизначеності забезпечується:*

- ретельним збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань;
- якісною обробкою інформації аналітичними методами та з'ясуванням причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробкою моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце в реальності, і отриманням у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та зовнішнього середовища.

## 8.2 Характеристика ризику в управлінській діяльності

**Ризик** – це імовірна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [14].

**Ризик організації** – це комбінація трьох елементів: події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; імовірності цієї події та наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах організації.

Причини, що зумовлюють ризик за сферою прояву класифікуються на:

- 1) внутрішні (недоліки у системі управління та організації процесу виробництва; обмеженість ресурсів; невідповідність кваліфікації працівників рівню виконуваних ними завдань та ін.);
- 2) зовнішні (політичні та економічні причини, поведінка контрагентів; зміни ринкової кон'юнктури; похибки у визначенні попиту; зміни економічних факторів; природно-кліматичні умови тощо).

Ключовою рисою ризику є його ймовірна природа. Ступінь цієї ймовірності характеризується всією сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів (рис. 8.2) [14].

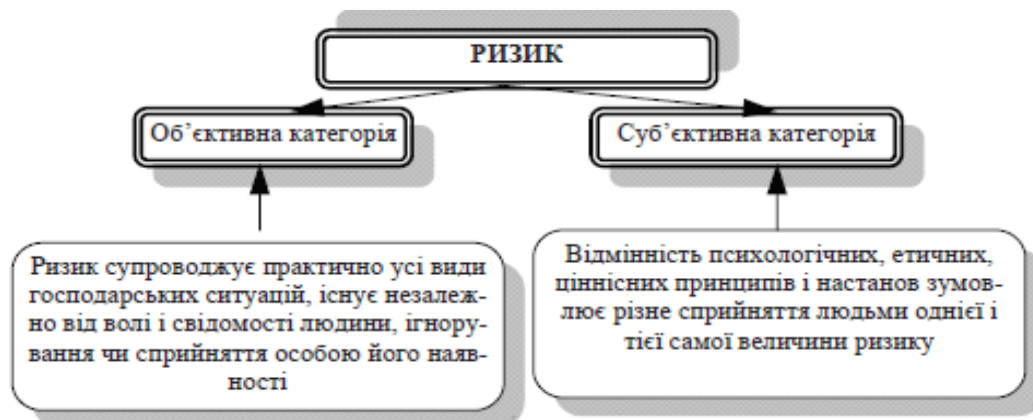


Рисунок 8.2 – Характеристика ризику

Логіка розуміння сутності категорії ризик наведена на рисунку 8.3.

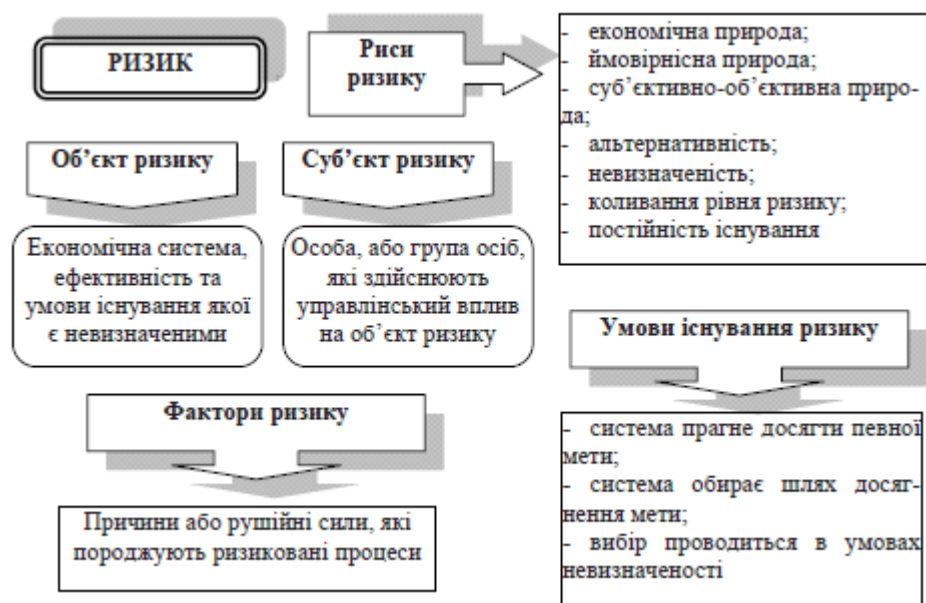


Рисунок 8.3 – Логіка розуміння категорії ризик

Ризики класифікують за такими класифікаційними ознаками:

1. За видами діяльності організації: виробничий; фінансовий; комерційний; інвестиційний; валютний; юридичний та інноваційний ризики.
2. Залежно від можливого результату: чистий та спекулятивний ризики.
3. За сферою походження: соціально-політичний; адміністративно-законодавчий; природно-екологічний; демографічний та геополітичний ризики.
4. За причинами виникнення: ризик, викликаний непевністю у майбутньому; ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень та ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик.
5. За ступенем обґрунтованості прийняття ризику: обґрунтовані; частково обґрунтовані та авантюрні ризики.
6. За відповідністю допустимим межам: допустимі; критичні та катастрофічні ризики.
7. За можливістю прогнозування: прогнозовані; ризики, що частково не прогнозуються (форс-мажорні) та непрогнозовані ризики.
8. За ступенем впливу на діяльність суб'єкта господарювання під час реалізації ризику: негативний; нульовий та позитивний ризик.

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

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

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

Основні *етапи* здійснення аналізу ризику:

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

Для аналізу ризику використовують *кількісні та якісні методи*.

**Якісна оцінка ризиків** – це процес ідентифікації та визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування.

Якісна оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику і обирає спосіб реагування. Її основним завданням є визначення можливих видів ризиків, а також факторів, що впливають на рівень ризиків при здійсненні визначеного виду діяльності.

**Рівень ризику** – це оцінка співвідношення масштабу очікуваних втрат до величини майна підприємства, а також ймовірності настання цих втрат.

### 8.3 Концепція управління ризиком

**Ризик-менеджмент** – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Ефективний ризик-менеджмент включає в себе наступні системи:

- управління;
- ідентифікації та вимірювання;
- супроводження (моніторингу та контролю).

Ризик-менеджмент має на меті забезпечити досягнення таких цілей в діяльності організації:

- 1) ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом організації;
- 2) рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності компанії;
- 3) очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик;
- 4) розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків;
- 5) стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.

Базу для управління ризиками утворюють основні особливості та фактори ризик-менеджменту такі як [14]:

- негативні та позитивні наслідки;
- аналіз та оцінка ризиків;
- баланс між витратами і вигодами;
- ефективна взаємодія та інтеграція у загальну систему менеджменту;
- розподіл відповідальності та повноважень;
- робота на випередження.

Концепція управління ризиком ґрунтується на таких положеннях:

- ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно здійснювати управлінський вплив;
- вплив можна здійснити тільки на ідентифікований, проаналізований і оцінений ризик;
- високий рівень початкового ризику не повинен слугувати підставою для відмови від здійснення діяльності, пов'язаної з цим ризиком;
- завжди можна знайти ризикове рішення, що забезпечує певний компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

Об'єктом ризик-менеджменту є: внутрішні та зовнішні фактори ризику; ризикові вкладення капіталу; економічні відносини між суб'єктами господарювання.

Суб'єктами ризик-менеджменту є керівництво компанії та ризик-менеджери.

До основних функцій суб'єктів ризик-менеджменту відносять: планування (прогнозування), організацію, мотивацію і контроль.

Розрізняють такі підходи до управління ризиками: уникнення ризику; утримання (збереження) ризику; передача ризику; зниження ризику.

Схема процесу управління ризиком наведена на рисунку 8.4 [14].

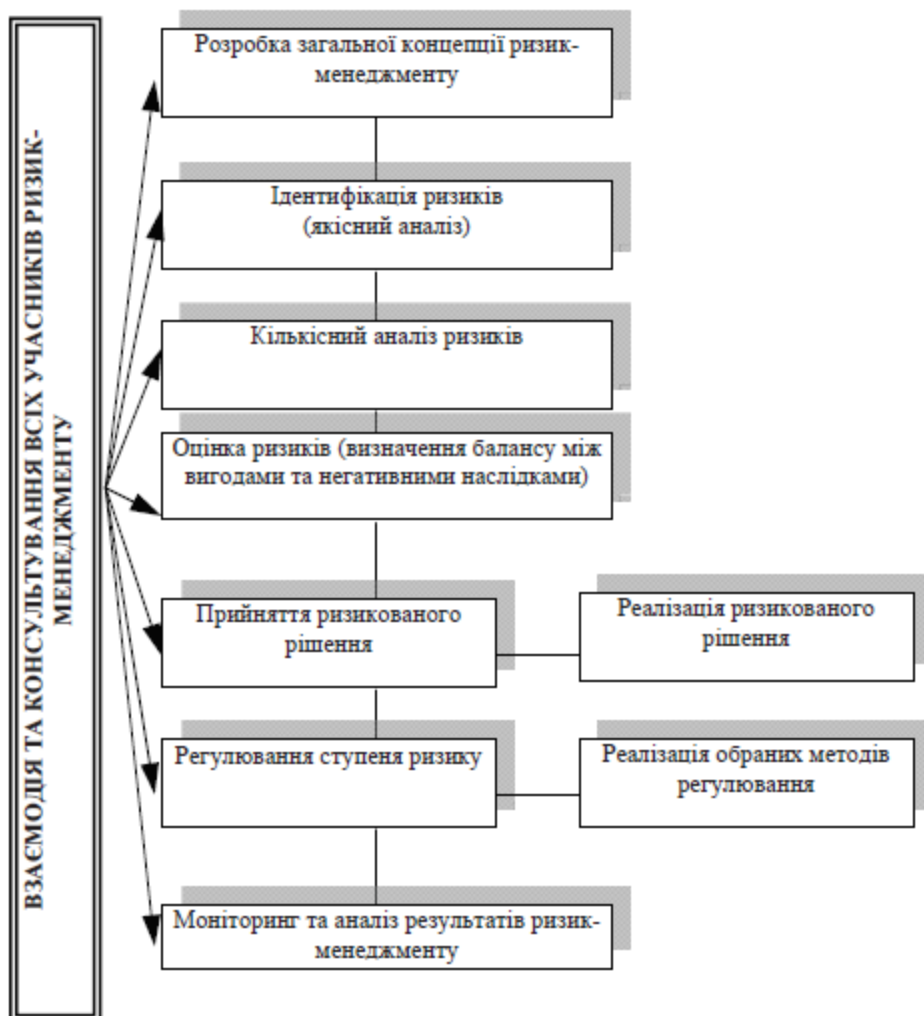


Рисунок 8.4 – Схема процесу управління ризиком

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших операцій.

До основних методів регулювання ризику відносять:

- метод розподілу ризиків;
- метод диверсифікації;
- метод лімітування;
- метод хеджування.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації: стратегічному, тактичному (рівень керівників другої ланки), а також операційному. Він може бути використаний в окремих проектах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику. До основних переваг застосування ризик-менеджменту можна віднести:

- зниження фактора невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності;
- використання перспективних можливостей покращення діяльності;
- покращене планування та підвищення ефективності діяльності;
- економія ресурсів;
- покращення взаємин із зацікавленими сторонами;
- підвищення якості інформації для прийняття рішень
- зростання ділової репутації;
- підтримка з боку засновників;
- контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проектів.

**Ризикозахищеність управлінської діяльності** – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

Ступінь або стан ризикозахищеності підприємства визначається за допомогою низки критеріїв, які характеризують: розмір основних фондів, розмір та структуру власних оборотних коштів, рівень рентабельності, обсяг реалізації, прибутковість, фінансову стійкість, потужність підприємства, схильність до ризику системи управління [14].

Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах:

- не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал;
- необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику;
- не можна ризикувати великим заради малого;
- позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів, якщо ж вони існують – слід прийняти негативне рішення.

В основі управління ризиками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета управління ризиком відповідає цільовій функції підприємства. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийняттого для суб'єкта господарювання співвідношення прибутку і ризику.



## ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 9.1 Управління ефективністю та результативністю діяльності організації

В сучасних умовах господарювання для того, щоб бути успішною та конкурентоздатною організація має бути як економічно ефективною, так і результативною.

Найбільш поширеним є визначення *ефективності* як показника відносного ефекту, що визначається відношенням результату до витрат, які забезпечили його отримання.

До показників ефективності менеджменту організації найчастіше відносять:

- частку витрат на управління у сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу організації;
- співвідношення лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- фінансове становище підприємства.

**Результативність** – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягненням очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох чинників: потенціалу системи, збалансованості складових організації, рівня розвитку усіх підсистем організації, конкурентної позиції організації та ін.

Відмінність понять «ефективність» та «результативність» наведена на рисунку 9.1 [14].

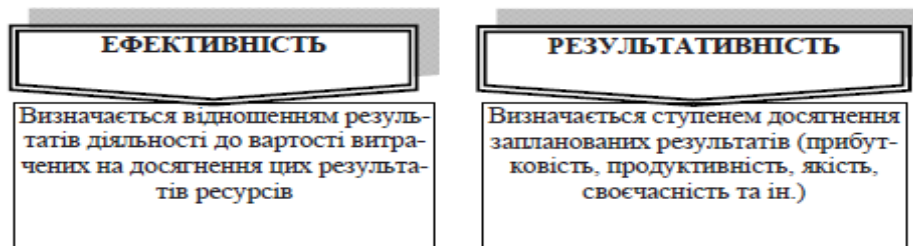


Рисунок 9.1 – Характеристика понять «ефективність» та «результативність»

*Управління ефективністю та результативністю* – це комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин.

У загальному вигляді управління ефективністю та результативністю ґрунтується на виконанні чотирьох основних функцій менеджменту організації (рис. 9.2) [14].



Рисунок 9.2 – Система управління ефективністю та результативністю діяльності організації

В економічній літературі виділяють три основні підходи до оцінки результативності організації – *цільовий* (передбачає оцінку результативності організації на основі визначення її можливостей досягати раніше поставлені цілі), *системний* (критерієм результативності організації є її здатність до адаптації) і *вибірковий* (для оцінки результативності використовуються критерії, які відповідають стратегічним складовим організації). Кожний з цих підходів має свої недоліки і переваги, які проявляються за різних обставин. Найкращі результати досягаються при поєднанні усіх трьох підходів.

*Ознаками* ефективною та результативною організації є [14]:

- цільовий характер розвитку при відносній сталості стратегічних орієнтирів;
- орієнтованість розвитку на довгострокову перспективу;
- адаптація процесу розвитку у формі забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей протягом тривалого часу, у тому числі за рахунок зміни внутрішнього і/або зовнішнього середовища;
- забезпечення стійкості конкурентної позиції організації у довгостроковій перспективі, як здатності протистояти несприятливим факторам зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління результативністю менеджменту організації допускає використання різних методів і концепцій. Ефективність управління визначається здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії і умовам діяльності компанії.

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації [14]:

- знизити ризики, зумовлені вольовими (емоційними) рішеннями і спробами приховати справжні проблеми;
- звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до

реалізації стратегії компанії;

– підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

## 9.2 Управління ефективністю та розвитком організації

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

Як економічний процес, інтенсифікація відображає одну з важливих закономірностей його розвитку, що супроводжується науковими, технічними й організаційно-економічними заходами удосконалення виробництва.

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

До основних факторів інтенсифікації виробництва відносять:

- технологічний прогрес;
- рівень освіти та професійної підготовки кадрів;
- покращання розподілу ресурсів;
- економію за рахунок зростання масштабу виробництва;
- законодавчі, інституційні та інші фактори.

Розрізняють такі форми інтенсифікації виробництва:

- фондозберігаючу;
- працезберігаючу;
- матеріало- і ресурсозберігаючу;
- всебічну.

В умовах підвищення економічної ефективності інтенсифікації передбачається зниження фондо-, матеріало-, трудо- та енергомісткості виробництва.

Підвищення економічної ефективності інтенсифікації виробництва характеризується більш високими темпами зростання виходу продукції порівняно зі збільшенням витрат на її виробництво.

До основних методів та інструменти інтенсифікації розвитку організації відносять:

1. Методи та інструменти інтенсифікації менеджменту, а саме:

- стратегічне планування;
- планування сценаріїв розвитку;
- мотивація ключових компетенцій;
- планування та реалізація стратегії зростання;
- управління знаннями;
- формування інфраструктури відповідальності.

2. Методи та інструменти інтенсифікації маркетингу, а саме:

- сегментація споживачів;

- бенчмаркінг;
  - управління відносинами зі споживачами (клієнтами);
  - вимірювання рівня задоволення споживачів;
  - персоніфікований маркетинг;
  - аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій.
3. Організаційні методи та інструменти інтенсифікації розвитку, а саме:
- аутсорсинг;
  - реінжиніринг бізнес-процесів;
  - стратегічні альянси;
  - інтеграційні ланцюги постачань.
4. Фінансові методи та інструменти інтенсифікації розвитку, а саме:
- венчурне фінансування;
  - концепція реальних опціонів;
  - оплата за результатами;
  - аналіз акціонерної вартості.

Окрім згрупованих методів, інтенсифікації розвитку підприємства сприятимуть створення належної системи управління людськими ресурсами на основі взаємопов'язаних бізнес-процесів та удосконалення комунікативно-інформаційної системи.

Для цілеспрямованого впливу на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

Виділяють три групи взаємообумовлених чинників ефективності діяльності організації [13]:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать: ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи прийняття і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

### 9.3 Діагностика якості менеджменту організації

Критерієм ефективності управління є її якість.

**Якість управління** – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах [14].

Якість менеджменту інтегрує у собі *внутрішню визначеність* – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій

системного підходу та *зовнішню визначеність* – ступінь відповідності цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

Під **якістю менеджменту** розуміють певні особливості, завдяки яким відрізняється менеджмент у різних компаніях.

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

*Основними характеристиками* якісної системи управління є [14]:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів стейкхолдерів;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;

- орієнтація на інноваційні процеси;

- соціально відповідальна поведінка кожного зі стейкхолдерів;

- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

*Основними складовими якості менеджменту* організації є [14]:

- якість управлінських рішень;

- корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);

- постійне удосконалення діяльності компанії;

- інновації (нововведення);

- професіоналізм менеджерів.

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

*Основна мета діагностики менеджменту в організації* – це орієнтація виробничого процесу на вирішенні всіх завдань, що стоять перед організацією.

*Основні завдання діагностики менеджменту в організації:*

- скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей;

- здійснювати повноцінну консультативну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;

- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;

- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

Сучасний менеджмент будь-якої організації поділяє цілі на дві основні групи: *оперативні*, які виконуються у короткий проміжок часу, і *стратегічні*, розраховані на тривалу перспективу.

*Стратегічна діагностика* якості системи менеджменту відповідає за обґрунтованість стратегічних рішень, а також орієнтується в основному на внутрішнє і зовнішнє середовище системи менеджменту. *Оперативна діагностика* відповідає за постановку і вирішення короткострокових завдань і орієнтується на рентабельність і економічну ефективність діяльності організації.

Основна мета діагностики якості системи менеджменту в організації – це оперативне вирішення завдань, що поставлені перед організацією.

## 9.4 Система показників оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організації

Процедура оцінювання ефективності системи менеджменту організації висуває проблему вибору методу, а також системи показників, на підставі яких вона має здійснюватись.

Система показників ефективності менеджменту організації повинна [14]:

- відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності функціонування усіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Здійснюючи оцінку ефективності системи менеджменту, варто керуватися наступними принципами: [14]

- оцінка ефективності системи менеджменту повинна бути комплексною та інтегрованою;
- оцінка ефективності системи менеджменту є безперервним процесом;
- оцінка ефективності системи менеджменту повинна носити збалансований характер, тобто оцінюватись з різних позицій (власників, менеджерів, споживачів, суспільства та ін.);
- ефективність системи менеджменту варто вимірювати з урахуванням чиннику часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Сьогодні виділяють декілька *підходів у визначенні ефективності системи менеджменту*. Найбільш поширеними є:

- розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коефіцієнта оперативності, надійності та ін.);
- порівняння фактичних даних із нормативними, плановими або з показниками за минулі роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- застосування якісного оцінювання ефективності за допомогою експертів та використання емпіричних формул для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Найбільш поширеним є підхід до визначення ефективності системи менеджменту який базується на зіставленні результатів управлінської діяльності (організації в цілому) з витратами (ресурсами) на її досягнення.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої складової ефективності системи менеджменту (рис. 9.3) [14].



Рисунок 9.3 – Складові системи оцінювання ефективності менеджменту організації

*Оцінювання внутрішньої ефективності* системи менеджменту має гуртуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

*Оцінювання зовнішньої ефективності* характеризує ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом зовнішнього оточення і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

*Загальна ефективність системи менеджменту* – це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності.

Показники оцінки ефективності системи менеджменту поділяються на *кількісні* та *якісні*. Кількісні показники застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як: ефективність *керуючої* підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність *керованої* підсистеми (оцінювання ефективності усіх функціональних підсистем менеджменту організації).

Окрім зазначених показників визначають економічну, організаційну та соціальну ефективність системи менеджменту організації.

**Результативність менеджменту** – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений період.

Оцінка якості системи менеджменту організації як процесу впливу виступає у його активуючій, організуючій, направляючій, мотивуючій силі, що визначається правильним вибором засобів і методів впливу, процедур їх реалізації.

Складовими оцінки якості системи менеджменту організації є [14]:

- якість управлінських рішень;
- якість управлінської праці;
- якість процесів управління.

Оцінювати якість системи менеджменту компанії можна з позиції цілей, які виконує менеджмент на даному етапі розвитку організації.

## ТЕМА 10 СТРУКТУРА МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

### 10.1 Сутність та зміст міського господарства

**Місто** визначається як територія, що має певний статус і характеризується специфічним середовищем: соціальним, виробничим, природним, архітектурним.

**Місто** – це особлива соціально-територіальна форма організації суспільного виробництва, де відбуваються не тільки виробництво але й формування самих людей та їх способу життя [4].

Підвищення ролі міст у розвитку суспільства називається *урбанізацією*.

**Міське господарство** являє собою комплекс розташованих на території міста (поселення) підприємств, організацій й установ, що обслуговують матеріально-побутові та культурні потреби населення, яке мешкає в ньому.

Міське господарство включає до свого складу: житлово-комунальне господарство міста і підприємства побутового обслуговування населення, будівельну промисловість і підприємства з виробництва місцевих будівельних матеріалів, систему установ та підприємств міської торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, освіти та ін.

Міське господарство, як планувальна організація території (*містобудівна система*), включає такі територіальні об'єкти і підсистеми [21]:

1. *Об'єкти (ресурси)*, розташовані на території міста:

- земельні ділянки;
- будинки і споруди;
- транспортні магістралі;
- інженерні комунікації;
- природні й водні ресурси.

2. *Підсистеми* містобудівної системи:

- житлово-сельбищна зона;
- виробничо-промислова інфраструктура;
- транспортна інфраструктура;
- сфера обслуговування населення;
- громадські й історико-культурні об'єкти.

До **функцій** міського господарства відносять :



- житлове, комунальне, транспортне, побутове, торгівельне та інше обслуговування населення, підприємств та організацій (забезпечення міської торгівлі, суспільного харчування, охорони здоров'я, освіти, культури тощо);
- захист населення, міських об'єктів і територій від загрози та при виникненні надзвичайних ситуацій.

*Головні завдання міського господарства* в містах України є такими [21]:

- підтримання в належному стані житлового господарства, міських вулиць і доріг, зелених насаджень, благоустрій їх територій;
- транспортне обслуговування населення, зокрема громадським транспортом;
- забезпечення населення, організацій та інших споживачів водою, теплом, електроенергією і газом;
- санітарний захист та очистка міських територій від забруднень;
- захист територій від руйнування, негативної дії стихійних явищ тощо;
- забезпечення міста інформаційними системами;
- побутове обслуговування населення, забезпечення міської торгівлі, суспільного харчування, охорони здоров'я, освіти, культури тощо.

*За функціональним призначенням* підприємства міського господарства поділяють на групи [21]:

- санітарно-технічні (водопроводи, каналізація, підприємства з санітарної очистки);
- транспортні (автомобільні, електричні, метрополітен тощо);
- комунальної енергетики (електричні, газові, теплопостачання);
- зовнішнього благоустрою міських територій (підприємства шляхового господарства, озеленення, вуличного освітлення, саночистки тощо).
- комунально-побутового обслуговування (міська торгівля, громадське харчування, хімчистка, лазні, перукарні, готелі, цвинтарі тощо);
- соціально-культурного обслуговування (охорона здоров'я, освіта, культура, інформаційне забезпечення тощо).

*За характером діяльності* підгалузі міського господарства поділяють на експлуатаційні, технологічні, захисні (охоронні) й соціальні.

*Залежно від особливостей діяльності та умов фінансування* підприємств міського господарства їх поділяють на такі, що:

- знаходяться на повному утриманні місцевих бюджетів (заклади освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, фізичної культури);
- частково утримуються із місцевих бюджетів (житлово-комунальне і транспортне господарства, заклади культури);
- працюють на засадах самоокупності (ремонтні, ремонтно-будівельні підприємства, проектні організації).

Структура і об'єм міського господарства залежить від розмірів міста, його функціонального призначення та місцевих умов. Воно є складним об'єктом управління, що має в комплексі різні за галузевим підпорядкуванням і характером господарської діяльності підрозділи, які здійснюють на території міста господарську діяльність, спрямовану на задоволення колективних (громадських) потреб його населення (рис. 10.1) [21].



Рисунок 10.1 – Структура міського господарства

Найбільшою частиною міського господарства є *житлово-комунальне господарство*, яке координує утримання житлового фонду та надійну роботу систем життєзабезпечення міста.

Міському господарству притаманні його характерні *особливості*:

- різноманітність підгалузей і видів підприємств;
- місцевий характер;
- органічний (комплексний) зв'язок підприємств одного з іншим;
- зв'язок більшості підприємств з певною територією (локальність обслуговування);
- велика розкиданість споруд по території міста;
- специфіка зв'язку виробництва та споживання.

При визначенні організаційної структури міського господарства слід враховувати такі *принципи* [21]:

1. Створювана структура повинна бути адаптивною та гнучкою (щоб змінювати зміст і взаємовпорядкованість залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішньої ситуації), вона мусить мати мінімум елементів.

2. Організаційна структура повинна бути дієздатною в умовах скорочення бюджетного фінансування.

3. Делегування повноважень власника з боку органів місцевого самоврядування широкому колу господарських суб'єктів.

Сучасні тенденції розвитку міст вимагають змін в організаційних структурах управління. Основна тенденція розвитку оргструктур міст полягає у зменшенні числа рівнів управління, ослабленні ієрархії, отриманні підрозділами більшої автономності, що сприяє розширенню творчої ініціативи окремих структурних підрозділів, а також їхніх працівників.

## 10.2 Умови розвитку та управління міським господарством

Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якого міста, регіону чи країни, відкинути її назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з цивілізаціями древніх міст.

*Основними завданнями перспективного розвитку міського господарства є визначення [21]:*

- житлової політики і програми на довгострокову перспективу, обсягів житлового будівництва, його розташування, структури інвестування тощо;
- довгострокових програм розвитку інженерно-транспортної інфраструктури і системи об'єктів соціального обслуговування;
- екологічної політики і програми охорони навколишнього середовища на рівні міста і зони його впливу;
- економічної політики, спрямованої на комерціалізацію низки функцій міського господарства.

При цьому важливе значення має *визначення ресурсів, їх обсягів та умов*, які суттєво впливають на розвиток міського господарства. Основними серед них можна визначити наступні.

*Територіальні ресурси* – території або ділянки, які за розміщенням, розмірами, інженерно-будівельними і містобудівними вимогами можуть бути використані для забудови міста, розміщення об'єктів міського господарства.

*Ресурси водопостачання й умови водовідведення* також визначають можливість розвитку міст, їх профіль і перспективи розвитку підсистем міського господарства.

*Екологія міста* часто не відповідає сучасним вимогам до умов якісного рівня життя населення. Тому для її покращення розробляють заходи з усунення задимленості і загазованості повітря, забруднення водою і ґрунту, виробничих шумів тощо.

*Транспортні зв'язки* міста з районами сировинних і трудових ресурсів істотно впливають на функціонування і розвиток міського господарства.

*Трудові ресурси* включають населення в працездатному віці та працівники у непрацездатному віці.

*Енергоресурси* є важливим компонентом сучасних поселень для задоволення потреб у тепло- і електрозабезпеченні.

*Фінансові ресурси* – це кошти, що перебувають у розпорядженні економічних суб'єктів і призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань.

**Ресурсний потенціал** міського господарства можна визначити як сукупність ресурсів (матеріальних; нематеріальних; фінансових; кадрових; трудових; організаційних), що обумовлені внутрішніми факторами функціонування і спроможностями об'єктів міського господарства, а також здатністю керівників і працівників ефективно використовувати наявні ресурси з

тим, щоб першочергово забезпечити соціальні та екологічні потреби населення міста.

Для вирішення соціально-економічних проблем розвитку населених пунктів органи місцевого самоврядування формують відповідні програми [18], основною метою, яких є:

- зміцнення соціально-економічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості міста;
- підвищення ділової активності суб'єктів господарювання, збільшення бюджетних надходжень та доходів населення;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- покращення комунальної інфраструктури;
- вирішення екологічних проблем міста;
- зниження рівня питомого енергоспоживання в місті;
- підвищення рівня та якості життя населення.

Основними пріоритетними завданнями Програм соціально-економічного розвитку є [18]:

- сприяння у вирішенні житлово-комунальних проблем міста шляхом будівництва нового сучасного житла;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій у забудову міста;
- оновлення рухомого складу всіх видів пасажирського транспорту;
- реформування житлового господарства міста;
- благоустрій міських територій, зон відпочинку, парків, скверів, прибудинкових територій тощо;
- розвиток систем інженерного захисту територій від підтоплення і затоплення;
- розвиток мережі міських вулиць і доріг, забезпечення їх належного санітарного стану.

Прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі комплексного аналізу демографічної ситуації, стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, конкурентоспроможності вітчизняної економіки, оцінки досягнутого рівня розвитку економіки і соціальної сфери та з урахуванням впливу зовнішніх політичних, економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій зміни впливу цих факторів у перспективі [18].

### **10.3 Сучасний стан і перспективи розвитку міського господарства в Україні**

Сучасний стан економіки України визначається розвитком ринкових відносин, ускладнених системною кризою. Нинішній етап розвитку міст України характеризується значними відмінностями у рівнях їх соціально-економічного стану, неузгодженістю ряду законодавчих і нормативно-правових актів з містобудівних питань, недостатньо чітко визначеною загальнодержавною стратегією. Спостерігається досить велика концентрація населення та виробництва у великих містах на фоні неефективного та уповільненого розвитку

більшості середніх і малих міст. Це призвело до значних територіальних диспропорцій економічного розвитку країни, недоліків у територіальній організації суспільства, системі поселень. Як наслідок погіршилася демографічна ситуація в країні, знизився рівень зайнятості, погіршилася якість життя населення. Практично в усіх містах України посилюються процеси депопуляції населення. Водночас спостерігається тенденція до збільшення загальної площі території міст. При цьому землі використовуються нерационально. Значні площі зайняті під складування відходів виробництва, смітники тощо. Здебільшого неефективно використовуються землі, відведені під об'єкти промисловості, транспорту й енергетики, а також рекреаційного призначення [21].

Актуальна проблема міст України – їх екологічне неблагополуччя. Екологічний стан міста нерозривно пов'язаний із загальною соціально-економічною ситуацією в ньому, реалізацією міської екологічної, містобудівної і житлової політики.

Найгострішою екологічною проблемою міст є забруднення атмосфери, зумовлене, в основному, роботою транспорту, підприємств енергетичного комплексу й інших промислових підприємств.

Унаслідок погіршення стану природних ландшафтів, активізації несприятливих природно-техногенних процесів екологічна безпека багатьох міст знаходиться під загрозою. Так, нерациональне господарське освоєння територій, штучне обводнення ґрунтів призвели до збільшення повеней, переміщення й осідання ґрунтів, підтоплення та засолення значних територій.

Майже четверта частина інженерних мереж і комунікацій знаходиться в незадовільному стані. Ситуація ускладнюється ще й тому, що всі види планово-профілактичного обслуговування і ремонтів виконуються несвоєчасно і в недостатньому обсязі, що здебільшого спричинено незадовільним фінансуванням.

Основними проблемами розвитку міст України є [21]:

- невирішеність низки соціальних проблем;
- недостатня ефективність самого механізму управління розвитком міста;
- недосконалість бюджетно-фінансової політики;
- недостатнє використання ресурсного та інвестиційного потенціалу міст;
- значна зношеність фондів та недостатня забезпеченість міською інженерною інфраструктурою;
- критичний стан житлово-комунального господарства;
- недостатній розвиток транспортного комплексу міста, недостатня пропускна спроможність та незадовільний стан вулично-дорожньої мережі.

До основних проблем галузі міського господарства України слід віднести [21]:

- низький рівень керованості та якості робіт підприємств житлово-комунальної галузі та послуг, що ними надаються;
- зношеність основних фондів галузі (перевищує 60 %), застарілість технологій і, як наслідок, значні витрати води, тепла тощо;
- низька енергоефективність (енергоємність послуг у 2,5-3 рази

перевищує показники європейських держав);

- невідповідність наявних інфраструктурних потужностей зростаючим вимогам та потребам;
- високий рівень монополізації сфери надання житлово- комунальних послуг та слабкий розвиток конкуренції у цьому секторі;
- недосконалість порядку формування тарифів на послуги ЖКГ;
- недосконалість діючої системи фінансування робіт, пов'язаних з обслуговуванням і модернізацією житлового фонду, невідповідність розмірів платежів за користування житлом фактичним витратам на його утримання;
- недосконалість нормативно-правового регулювання діяльності галузі, насамперед у сфері диверсифікації постачальників послуг.

Перспективними шляхами розвитку міського господарства є:

- удосконалення управління житловим господарством;
- оновлення основних фондів комунальної власності;
- вирішення комплексу міських транспортних проблем;
- забезпечення екологічної рівноваги міського середовища;
- забезпечення сталого розвитку міста.

При розробленні Програм розвитку міського господарства може бути запозиченим досвід функціонування муніципальних господарств закордоном. Зокрема, у країнах Європейського Союзу набули поширення три основні моделі:

- *німецька* – характеризується акціонуванням комунальних підприємств з контрольним пакетом акцій у місцевих органів влади, які залишають за собою значний вплив на вибір напрямів господарської діяльності;
- *англійська* – передбачає приватизацію значної частини комунальної власності з повною відповідальністю за якість наданих суспільних послуг приватних структур;
- *французька* – полягає у збереженні прав комунальної власності на інженерні та інфраструктурні об'єкти, а приватним структурам надається право здійснювати управління на договірних умовах.

## **ТЕМА 11 ОСНОВНІ СИСТЕМИ ТА ПІДРОЗДІЛИ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **11.1 Специфіка та особливості діяльності основних підгалузей міського господарства**

Основними підгалузями міського господарства є: житлове господарство; дорожнє господарство; транспортне міське господарство та зелене господарство.

**Житлове господарство** є однією з важливих галузей міського господарства, що має своїм завданням задоволення житлово-побутових потреб населення і створення сприятливих умов для його повноцінної життєдіяльності й відпочинку.

Житлове господарство забезпечує утримання в належному стані і функціонування житлового фонду (житлових та допоміжних приміщень), прибудинкових територій, інших місць загального користування в селищній зоні

тощо. Специфіка діяльності житлового господарства виявляється в характері експлуатації будинків, споруд та комунікацій, а також у різних відносинах із споживачами його послуг.

*Житловий фонд* являє собою складний інженерний комплекс, який складається з житлових будинків будь яких форм власності, будинкових систем водопостачання, водовідведення, теплопостачання, газопостачання, електропостачання, а також протипожежного, ліфтового та іншого устаткування.

Для формування та реалізації єдиної політики у житловому господарстві міста, розроблення механізмів її реалізації, координування дій окремих структурних підрозділів житлового господарства між собою та із підрозділами інших підгалузей міського господарства в містах України створенні управління житлового господарства або житлово-комунального господарства. Вони забезпечують [21]:

- цільове і раціональне використання житлового фонду для задоволення потреб громадян, які проживають у ньому;
- необхідну якість середовища проживання шляхом організації робіт з обслуговування, ремонту і реновації будинків та споруд, а також надання комунальних послуг;
- утримання об'єктів нерухомості з визначенням джерел і розмірів фінансування, забезпечення збору коштів, а також шляхом планування і контролю використання фінансових ресурсів.

Напрями роботи управлінь житлового господарства (УЖГ) або житлово-комунального господарства (УЖКГ) [21]:

- здійснення контролю за належною експлуатацією об'єктів житлового господарства, які є в підпорядкуванні підприємств, організацій, установ всіх форм власності та окремих громадян, зупинка їх експлуатації в разі порушення екологічних і санітарних правил, інших вимог законодавства, скасування у таких випадках наданих їм дозволів на створення та експлуатацію відповідних об'єктів;
- здійснення обліку та контролю за використанням житлового фонду;
- забезпечення вимог законодавства щодо розгляду звернень громадян, здійснення контролю за станом цієї роботи на підприємствах, підпорядкованих управлінню;
- фінансування на договірній основі виконання підприємствами, які не входять до складу міського господарства, місцевих замовлень на виробництво інженерно-технічної продукції, а також замовлень, пов'язаних з будівництвом та реконструкцією об'єктів житлового господарства і технічним переоснащенням галузі;
- утримання об'єктів житлового господарства, витрат, пов'язаних з розвитком житлового господарства, благоустроєм і комунально-побутовим обслуговуванням населення.

**Дорожнє господарство** – це система автомобільних доріг, інженерних мереж, державних та приватних підприємств і організацій, що їх обслуговують.

*Вулично-дорожня мережа* (ВДМ) міста – це система транспортних і пішохідних зв'язків між елементами планувальної структури міста та частинами

його території, яка призначена для організації руху транспорту і пішоходів, прокладання інженерних комунікацій, збору та відведення поверхневих вод та благоустрою. ВДМ є також коридорами для провітрювання забудованої території [21].

Координацію робіт з утримання ВДМ найчастіше покладають на відділ інженерно-транспортної інфраструктури департаменту житлово-комунального господарства.

Утримання та ремонт об'єктів дорожнього господарства (крім залізничних переїздів), що перебувають у загальнодержавній власності, здійснюють дорожньо-експлуатаційні організації, які належать до сфери управління «Укравтодору», а тих, що перебувають у комунальній власності – відповідні комунальні дорожньо-експлуатаційні організації (ДЕО): шляхово-експлуатаційні управління (ШЕУ), шляхово-експлуатаційні дільниці (ШЕД) тощо.

**Транспортне міське господарство.** *Транспортне обслуговування населення* є одним із видів виробничої діяльності з надання пасажиром послуг, необхідних для їх пересування містом. Провідну роль у транспортному обслуговуванні займає міський пасажирський транспорт, який як підгалузь міського господарства має ряд характерних рис [21]:

- діяльність немає речової форми і носить характер послуг;
- надання і реалізація послуг повністю співпадають у часі;
- послуги надаються та отримуються в одному транспортному засобі але в різних місцях населеного пункту;
- міський транспорт тісно функціонує у строгій відповідності із іншими підгалуззями міського господарства;
- має подвійне підпорядкування: місцевим радам і відомчим міністерствам.

Специфічний характер транспортного обслуговування населення обумовлює його особливості [21]:

- неможливість створювати запас продукції (послуг);
- неможливість компенсувати недоліки у послугах у подальший період без збитків для споживачів;
- зміна потреби у послугах посезонно, щоденно (для різних днів тижня) і навіть погодинно.

Такі особливості діяльності вимагають високого рівня оперативності управління транспортним обслуговуванням населення відповідно до зміни попиту. Для цього потрібне постійне вивчення змін пасажиропотоків на маршрутах, складання їх картограм і графіків руху транспорту. Важливе значення має врахування традицій та нових соціальних умов розвитку міського населення.

Для керування роботою міського транспорту у складі міського господарства органи місцевого самоврядування створюють управління транспорту, які можуть бути самостійними або поєднуватись з іншими спорідненими управліннями. Основними функціями таких управлінь є [21]:

- координація роботи всіх видів міського транспорту;



- контроль і регулювання руху пасажирського транспорту;
- формування міської маршрутної мережі;
- укладання договорів з перевізниками і контроль за виконання ними правил перевезення пасажирів;
- контроль за перевізниками правил перевезення пасажирів;
- постійний аналіз пасажиропотоків, їх прогнозування і розробка заходів розвитку транспортної системи;
- контроль впливу транспорту на екологічний і санітарний стан міста;
- участь у організації робіт щодо утримання і ремонту вуличної мережі.

**Зелене господарство.** Міські зелені насадження мають важливе значення для вирішення проблем охорони і покращення стану навколишнього середовища. Вони виконують комплекс оздоровчих, рекреаційних, захисних функцій, виступають стабілізатором екологічної рівноваги. На сьогодні кількість і якість зелених насаджень у міському середовищі – визнаний міжнародний індикатор відповідності міст принципам сталого розвитку.

Міське зелене господарство включає три тісно пов'язані між собою сфери діяльності:

а) зеленого будівництва – створення нових зелених об'єктів, реконструкція і капітальний ремонт існуючих об'єктів;

б) експлуатації – утримання зелених насаджень, що є важливою частиною загальної системи благоустрою міста;

в) виробничу – вирощування посадкового матеріалу для озеленення міста.

Особливостями виробничих процесів міського зеленого господарства є [21]:

- готовий продукт створюється не тільки під впливом людини, але і під впливом природно-кліматичних чинників;
- сезонність;
- тривалість виробничих процесів від 2-3 тижнів до кількох років;
- наявність площ відкритого і закритого типів;
- переміщення культур зеленого господарства;
- розосередженість площ зеленого господарства по всій території міста.

Окрім роботи з утримання об'єктів зеленого господарства міста можуть проводити організації: житлового господарства, дорожньо-експлуатаційних підрозділів, підприємств, установ та закладів.

До основних проблем зеленого господарства міст України відносять [21]:

- негативні тенденції до скорочення площ зелених насаджень, і першочергово – загальноміських (під забудову, вулично-дорожню мережу, стоянки тощо), і об'ємів робіт з озеленення;
- погіршення санітарного та естетичного стану міських зелених насаджень (невідповідність змісту озелених територій сучасним вимогам, старіння і відмирання дерев, порушення агротехнічних технологій тощо);
- використання застарілих технологій, моральна та фізична зношеність основних фондів, спеціалізованої техніки і засобів механізації;
- недостатня кваліфікація фахівців;
- ускладнення екологічної ситуації в місті (проблеми з утилізацією сміття,

зростання забруднення вихлопними газами та рівня шуму через збільшення кількості автотранспорту);

- недостатнє фінансування підгалузі.

## 11.2 Традиційні та специфічні підсистеми міського господарства

В структурі міського господарства традиційно виділяють такі основні підсистеми: системи інженерного забезпечення; системи санітарного благоустрою; системи освітлення міських територій. До специфічних підсистем міського господарства відносять: системи інженерного захисту міських територій; охорона навколишнього середовища; охорона пам'яток історії та культури; готельне господарство; ритуальні служби тощо.

**Системи інженерного забезпечення міст.** Системи інженерного забезпечення (СІЗ) – направлені на створення належних санітарних і гігієнічних умов у місцях проживання і прикладання праці в населеному пункті, задоволення соціальних і господарсько-побутових потреб населення, забезпечення необхідного ступеня благоустрою житлових помешкань, технологічних вимог виробничих процесів. їх функціонування забезпечує життя і розвиток сучасних населених пунктів.

До них відносять такі підсистеми: водопостачання; водовідведення; еплогостачання; газопостачання; електропостачання; зв'язок тощо.

Найчастіше СІЗ або надають комунальні послуги (з водовідведення) або доставляють споживачам певного виду продукцію (воду, тепло, газ, електроенергію) і надають комунальні послуги (доставка цих продуктів безпосередньо у помешкання).

Більшість СІЗ є комунальними і мають подвійне підпорядкування:

- галузеве (міністерствам і відомствам);
- місцевим органам самоврядування.

У переважній більшості міст України кожна СІЗ має своє незалежне експлуатаційне управління чи підприємство – водопровідно-каналізаційного господарства, теплогостачання, енергозабезпечення тощо. Враховуючи, що СІЗ в містах в основному є власністю їх територіальних громад, експлуатаційні організації створюють органи місцевого самоврядування у формі унітарних чи корпоративних (акціонерних) підприємств – КП, ПАТ, ВАТ тощо. Тому кожна така організація має свої структурні особливості. У невеликих населених пунктах кілька споріднених СІЗ можуть експлуатуватись однією організацією.

Загальне оперативне керівництво експлуатацією всіх споруд СІЗ з додержанням заданих режимів їх роботи здійснюють *диспетчерські служби експлуатаційних організацій*.

Важливими профілактичними заходами при утриманні СІЗ з метою попередження руйнування чи передчасного зношення мереж, споруд та устаткування на них, недопущення аварій чи зведення до мінімуму збитків від них, забезпечення надійної роботи при високих експлуатаційних показниках є регулярне проведення планово-попереджувальних оглядів і ремонтів.

**Системи санітарного благоустрою.** Санітарний благоустрій міських

територій передбачає збирання й видалення твердих та рідких відходів, що утворюються в результаті побутової, господарської та іншої діяльності, утилізацію цих відходів, а також прибирання міських територій в різні пори року.

За звичай, вивезенням відходів промислових підприємств за межі міста здійснюють самі ж підприємства, будівельне сміття – будівельні організації, небезпечні, токсичні і специфічні відходи – утилізують їх утворювачі. Основою санітарного благоустрою міських територій є збір і видалення ТПВ, рідких відходів, прибирання міських територій, та утилізація відходів.

**Системи освітлення міських територій.** Зовнішнє освітлення міста спрямована на забезпечення:

- естетично привабливого та якісного стану вечірнього міста,
- орієнтування в просторі та комфорту для мешканців і гостей міста;
- відчуття безпеки у темну пору доби;
- створення святкового настрою.

Зоровий дискомфорт навіть протягом недовгого перебування людини в міському середовищі втомлює її, викликає роздратування, депресії й стреси, іноді є причиною головного болю, травм, погіршення загального самопочуття.

**Специфічні підсистеми міського господарства.** Протипаводкові, протизсувні, дренажні системи та споруди відносяться до *систем інженерного захисту* міських територій. Вони є найбільш поширеними у сучасних містах, так як забезпечують захист від підтоплення і затоплення територій та споруд, а також їх руйнування зсувами при випадінні значних дощів або в результаті техногенних впливів (витоки води із водопровідних і каналізаційних мереж чи споруд, пошкодження водозахисних дамб тощо).

**Охорона навколишнього середовища** при плануванні, забудові населених місць та утриманні міських територій вимагає дотримання таких принципів [21]:

- збереження і раціональне використання цінних природних ресурсів;
- дотримання гранично допустимих рівнів екологічного навантаження на природне середовище територій з урахуванням його потенціальних можливостей;
- виділення ландшафтно-рекреаційних територій і заборона їхнього використання не за прямим призначенням;
- дотримання санітарних нормативів, установлення санітарно-захисних зон для охорони водойм, джерел водопостачання, курортних, лікувально-оздоровчих зон та інших територій від забруднення та шкідливих впливів.

**Охорона пам'яток історії та культури** передбачає облік і збереження об'єктів, що мають історичну, наукову, художню або іншу культурну цінність, віднесені до категорії пам'яток історії і культури загальнодержавного або місцевого значення, а також пам'ятки заново виявлені у процесі досліджень. До них відносять: будинки і споруди, їх ансамблі та комплекси, містобудівні формування, цінні у художньому відношенні ландшафти, твори монументального мистецтва, археологічні об'єкти, інші пам'ятні місця.

**Готельне господарство** – частина соціальної інфраструктури регіону, яка охоплює майнові об'єкти ведення господарської діяльності з надання платних послуг для тимчасового проживання, харчування та інших

потреб. При цьому готелі слід розглядати як основний класичний тип закладів проживання, що характеризується такими специфічними ознаками: номерним фондом – не менше певного мінімуму; набором обов'язкових послуг (прибирання номерів і санвузлів, обслуговування в номерах, щоденне застеляння ліжок тощо); певним асортиментом додаткових послуг.

**Ритуальні служби** – спеціалізовані комунальні підприємства, що створюються органами місцевого самоврядування в порядку, встановленому законом, з метою здійснення організації поховання померлих і надання ритуальних послуг (послуги пов'язані з організацією поховання та облаштування місця поховання), передбачених необхідним мінімальним переліком окремих видів ритуальних послуг, реалізації предметів ритуальної належності.

## **ТЕМА 12 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **12.1 Нормативне забезпечення управління діяльністю організацій та підприємств сфери міського господарства**

Сучасна економічна наука і господарська практика визначає власність як право на *володіння* (фактична наявність об'єкта власності у господарстві власника та його можливість впливати на неї безпосередньо), *користування* (право вилучати з об'єктів власності їхні корисні властивості відповідно до їх функціонального призначення) і *розпорядження* (право визначати юридичну чи фактичну частку майна або делегувати таке право іншим суб'єктам ринкової економіки) майном [21].

Конституція України, а також Цивільний Кодекс України передбачають такі форми власності: Українського народу; державна; комунальна; приватна. Усі форми власності є рівноправними.

*Комунальна власність* є власністю безпосередньо територіальної громади, що проживає на певній території (місті, селі, районі області). Територіальна громада здійснює свої повноваження щодо розпорядження та користування комунальною власністю безпосередньо або опосередковано через утворені нею органи місцевого самоврядування (ради народних депутатів).

Об'єктами права комунальної власності є:

- майно, що забезпечує діяльність відповідних рад і утворюваних ними органів;
- кошти місцевих бюджетів;
- житловий фонд;
- об'єкти житлово-комунального господарства;
- майно закладів освіти, культури, охорони здоров'я, торгівлі, побутового обслуговування;
- майно комунальних підприємств;
- місцеві енергетичні системи, транспорт, системи зв'язку та інформації;
- інше майно, необхідне для забезпечення економічного й соціального розвитку відповідної території.

Суб'єктами права комунальної власності є адміністративно-територіальні одиниці в особі обласних, районних, міських, селищних і сільських рад народних депутатів.

В Україні створена розвинена нормативно-правова база, що регулює відносини у сфері функціонування міського господарства. У теперішній час існує чотириланкова система ієрархічно розташованих нормативно-правових актів, що включає: Конституцію України; законодавчі акти; під законні нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади (зареєстровані у Міністерстві юстиції); рішення органів місцевого самоврядування.

Законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність міського господарства можна умовно поділити на три групи. *Перша група* регулює процедурні питання, пов'язані з реалізацією повноважень органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших суб'єктів містобудівної діяльності в цій сфері. *Друга група* містить основні галузеві вимоги щодо змісту, порядку розроблення, затвердження та використання містобудівної документації. *Третя група* регламентує суміжні види діяльності, проте теж містить вимоги, що стосуються містобудування, або передбачає створення інформації, яка є вихідною при розробленні містобудівної документації.

Основними завданнями нормативно-правової бази є:

- забезпечення надійності та безпеки об'єктів міського господарства;
- встановлення вимог, що забезпечують здорові і безпечні умови праці та побуту;
- забезпечення належної якості робіт і послуг;
- раціональне використання земель, природних ресурсів та охорона навколишнього середовища;
- економія матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів;
- удосконалення організації проектування та інженерних вишукувань, кошторисної справи, будівництва та утримання об'єктів міського господарства.

Недоліком чинного законодавства України у сфері містобудування є те, що воно складається значною мірою з підзаконних нормативно-правових актів, у той час як законами регулюються порівняно незначна частина відносин, що виникають під час провадження містобудівної діяльності.

Державне регулювання у сфері міського господарства містобудівної діяльності полягає у [21]:

- плануванні території на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях (розміщення об'єктів міського господарства);
- аналізі стану містобудування, прогнозуванні його розвитку;
- підготовці, затвердженні та реалізації державних, регіональних і місцевих містобудівних програм, містобудівної документації;
- координації взаємодії суб'єктів господарчої, містобудівної та архітектурної діяльності;
- наданні вимог щодо урахування державних інтересів під час розроблення містобудівної документації;
- проведенні експертизи містобудівної документації та проектів конкретних об'єктів міського господарства;

- розробці і затвердженні державних стандартів, норм і правил;
- контролі за дотриманням законодавства у сфері містобудування, державних стандартів і норм, вимог вихідних даних, затвердженої містобудівної документації та проектів конкретних об'єктів, раціональним використанням територіальних і матеріальних ресурсів при проектуванні та будівництві;
- контролі за дотриманням вимог щодо охорони культурної спадщини та збереженням традиційного характеру середовища населених пунктів;
- ліцензування певних видів господарської діяльності у будівництві в порядку, встановленому законом.

*Врахування державних інтересів* здійснюється шляхом виконання відповідних вимог до розроблення генеральних планів населених пунктів та іншої містобудівної документації, проведення їх експертизи, здійснення державного контролю за плануванням, забудовою, іншим використанням територій та окремих земельних ділянок у порядку, встановленому законодавством.

Забезпечення *врахування громадських інтересів* та захисту прав громадян при здійсненні господарської та містобудівної діяльності полягає в інформуванні громадськості про прийняття органами місцевого самоврядування рішень про розробку того чи іншого виду господарчої чи містобудівної документації, тощо.

## 12.2 Основні методи управління міським господарством

**Управління міським господарством** передбачає створення умов для ефективного функціонування і розвитку містообслуговуючої сфери з метою більш повного задоволення потреб містоутворюючої системи та населення міста.

**Якість управління міським господарством** характеризується показниками успішності (привабливості) міста, серед яких основними, найбільш прийнятними для вимірювання можуть вважатися наступні індикатори:

- рівень (якість) життя;
- продуктивність (ефективність) міської економіки;
- зайнятість населення.

При цьому, можна виділити такі дві групи чинників привабливості міста [21]:

- структурні чинники: ефективна інфраструктура, достатня пропозиція основних міських послуг, висока якість середовища життя і ефективна міська політика,

- функціональні чинники: функції, які місто може виконувати, що дають розуміння того, чи існує можливість місту стати розподільним центром, місцем розміщення міжнародного бізнесу, центром інноваційної діяльності, важливим вузлом в інформаційній мережі, міжнародним центром культури тощо.

*Оцінку ефективності розвитку господарської інфраструктури* міста і її компонентів слід здійснювати за сукупністю трьох складових:

- задоволеність споживачів міського господарства послугами господарської інфраструктури міста, зокрема житлово-комунального господарства;

– ефективність функціонування основних компонентів територіальної господарської інфраструктури;

– ефективність управління системою життєзабезпечення міста в цілому.

Крім того, критерійну оцінку необхідно доповнювати показниками соціального значення.

Досягнення високого рівня задоволення споживачів – це основна мета як територіальних органів управління, так і органів місцевого самоврядування, яка залежить від:

– показників технічного стану основних фондів;

– якості і термінів виконання робіт організаціями, які обслуговують господарську інфраструктуру міста тощо.

Економічна ефективність передбачає високу трудову мотивацію працівників, що базується на найбільш соціально значущих *критеріях*:

– дієвість;

– економічність розвитку і функціонування господарської інфраструктури міста;

– якість характеризується доцільністю розміщення того або іншого об'єкта, відповідністю нормативам, своєчасністю виконання робіт тощо;

– прибутковість;

– продуктивність;

– умови праці;

– впровадження інновацій.

Ефективність управління визначається основними *принципами*, на базі яких формуються механізми управління муніципальним розвитком населених пунктів: законність; єдність інтересів; субсидіарність; адекватність; корпоративність; відповідальність; прозорість; інновативність.

**Механізм управління міським господарством** базується на двох складових:

1) організаційна – нормативно-правове регламентування:

– розподіл функцій, повноважень, відповідальності;

– визначення всіх видів діяльності території міста;

– узгодження дій та синхронізація управлінських рішень;

– регулювання системи зв'язків між суб'єктами управління;

2) економічна – господарське регулювання розвитку міста:

– методи і засоби ресурсного забезпечення міського розвитку;

– заходи підтримки, мотивації, стимулювання економічної активності, конкуренції;

– планування і програмування соціально-економічного розвитку міста.

*Об'єктом управління* у міському господарстві виступає весь господарський комплекс міста, що ділиться на дві сфери: виробничу і соціальну.

*Суб'єкти управління* у міському господарстві можна розділити на такі загальні групи:

– муніципальні підприємства – їх діяльність цілком спрямована на задоволення інтересів населення міста;

– інші підприємства й установи, чия діяльність частково пов'язана з

реалізацією суспільних інтересів населення муніципальних утворень;

- органи місцевого самоврядування.

Специфіка управління міським господарством складається з особливостей його функціонування. Саме сому міське господарство необхідно розглядати як автономну систему, своєрідна замкненість якої зумовлена такими *чинниками* [21]:

- об'єкти міського господарства розташовані на обмеженій території;
- функціонування міського господарства визначається сукупністю взаємозв'язаних показників, значена частка яких придатна лише для конкретного міста;
- розвиток міського господарства здійснюється переважно з місцевих ресурсів;
- кожна з підгалузей міського господарства не здатна замінити іншу;
- програма розвитку передбачає розвиток усіх підгалузей міського господарства як єдиного цілого.

### **12.3 Муніципальне управління у сфері міського господарства**

Органи місцевого самоврядування, у межах власних повноважень та у спосіб, передбачений Законами України, забезпечують [21]:

- управління, належне утримання та ефективну експлуатацію об'єктів міського господарства, що перебувають у комунальній власності територіальних громад;
- якість житлово-комунальних послуг;
- встановлення тарифів на проїзд у міському транспорті та житлово-комунальні послуги;
- облік громадян, які потребують відповідно до законодавства покращення житлових умов;
- організація благоустрою населених пунктів;
- соціальний захист малозабезпечених верств населення тощо.

Поряд із власними повноваженнями органи місцевого самоврядування мають і делеговані їм повноваження у сфері міського господарства. Серед основних із них слід виділити [21]:

- контроль за належним побутовим обслуговуванням населення;
- облік відповідно до закону житлового фонду і здійснення контролю за його використанням;
- видача ордерів на заселення у житлові будинки або окремі квартири, що є державною чи комунальною власністю;
- облік і реєстрація згідно із законом об'єктів нерухомого майна незалежно від форм власності.

Підприємства, організації усіх форм власності, що працюють у сфері житлово-комунального обслуговування, забезпечують, виключно на договірних засадах, всіх споживачів, у тому числі бюджетні установи та організації, державні підприємства якісними послугами та у необхідних обсягах.

Матеріальною базою міського господарства є **муніципальне**



**виробництво**, покликане обслуговувати потреби територіально-економічного утворення.

У світовій практиці управління об'єктами комунальної власності набули поширення такі основні методи:

- пряме управління;
- муніципально-підрядна система;
- муніципально-орендна система;
- муніципальна концесія.

*Пряме управління* здійснюється за такими принципами:

– муніципалітети здійснюють безпосереднє керівництво муніципальними підприємствами, організаціями, установами;

– органи управління цими об'єктами комунальної власності формуються або шляхом призначення керівника з числа муніципальних службовців (в Україні тільки так), або шляхом найму спеціалістів, або шляхом створення колегіальних і виборних органів.

*Муніципально-підрядна система* ґрунтується на таких принципах:

– управління об'єктами власності здійснюється не службами муніципалітету, а тимчасово найнятими на конкурсних засадах приватними підрядниками, які отримують частку прибутку;

– її ефективне застосування потребує дотримання певних принципів і правил, за якими відбувається обрання і формування відносин між муніципальними органами влади і підрядником.

*Муніципально-орендна система* передбачає що: муніципальна власність на деякий час здається в оренду; муніципалітет на час оренди повністю відмовляється від доходів, які отримують від використання майна в обмін на фіксовані регулярні платежі орендаря; орендар, як правило, займається діяльністю, не пов'язаною з виконанням доручень місцевих органів влади; застосовується лише в разі неможливості розпорядитися власністю з більшою вигодою.

*Муніципальна концесія* являє собою уступку муніципалітетом на певний строк і на договірних умовах приватному суб'єкту господарювання право вести господарство в певній сфері діяльності та передбачає використання такої системи фактично вказує на нездатність муніципалітету вести господарську діяльність у певній сфері.

У сучасній світовій практиці найбільш поширеними є такі моделі муніципального господарства муніципально-рентна; комунально-рентна; комунальна [21].

Існування тієї чи іншої моделі залежить від великої кількості чинників, головними з яких є: обсяг компетенції органів місцевого самоврядування, визначений законодавством; наявність і характер основних ресурсів території; наявність кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування і міських підприємств; податкоспроможність населення.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 304 с.
3. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 362 с.
4. Економіка міського господарства : навч. посіб. / За ред. Т. П. Юр'євої. – Харків : ХДАМГ, 2002. – 750 с.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 300 с.
6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ : ЦНЛ, 2005. – 352 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ. – 296 с.
8. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій / О. В. Кустовська. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
9. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
10. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: З. І. Галушка, А. А. Антохов, В. М. Запихляк; Б. Д. Сторощук, Ю. О. Терлецька, Т. Р. Заволічна, І. Я. Кузьмук. – Чернівці, 2021. – 437 с.
11. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
12. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
13. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський – Київ : Знання, 2008. – 319 с.
14. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 560 с.
15. Петрова І. Л. Управління змінами : навч. посіб. / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Київ : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУ-СІ», 2007. – 123 с.
16. Пивоваров М. Г. Концептуальна модель стратегії розвитку малого підприємництва / М. Г. Пивоваров // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2012. – № 1. – С. 229–235.
17. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
18. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і

соціального розвитку України [Електрон. ресурс] : Закон України від 02.12.2012 № 1602-III. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>, вільний (дата звернення: 28.08.2022). – Назва з екрана.

19. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

20. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 416 с.

21. Ткачук О. А. Міське господарство : навч. посіб. / О. А. Ткачук. – Рівне : НУВГП, 2018. – 244 с.

22. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.

23. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – Київ : Знання, 2007. – 471 с.

*Навчальне видання*

**БОРОВИК** Марина Вікторівна  
**НОВІКОВА** Марина Миколаївна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

### **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *М. В. Боровик*

План 2022, поз.150Л

---

Підп. до друку 23.12.2022. Формат 60 × 84/16.  
Електронне видання. Ум. друк. арк. 4,3

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.