

Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А.



# Менеджмент організацій

 **КОНДОР**

Г.В. Осовська Л.Ц. Масловська О.А. Осовський

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Київ



2014

УДК 658.310  
ББК 65.5я73  
М 50

*Затверджено Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист №1/11-5016 від 07.04.2014р.)*

**Рецензенти:**

**В.Я. Брнч** – доктор економічних наук, професор, проректор з науково- педагогічної роботи, завідувач кафедри менеджменту Тернопільського національного економічного університету;

**Г.М. Тарасюк** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету;

**В.І. Ткачук** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств Житомирського національного агроекологічного університету.

**Г.В. Осовська**

**М 50 Менеджмент організацій:** підручник / Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.

ISBN 978-966-2781-77-9

Цей підручник – чергове видання, підготовлене відповідно до типової програми дисципліни «Менеджмент організацій», затвердженої науково-методичною комісією з менеджменту Міністерства освіти і науки України. В ньому розкрито нові теми з «Організаційного інжинірингу» та «Організаційного дизайну». Це видання поновлене з урахуванням сучасних тенденцій. Читач зможе отримати загальне уявлення про принципи і концепції сучасного менеджменту, а також закріпити свої знання, виконуючи контрольні завдання, запитання та тести.

Книга розрахована на студентів і викладачів менеджменту, на практикуючих менеджерів і читачів, яких цікавлять питання управління в сучасному середовищі.

ББК 65.5я73

ISBN 978-966-2781-77-9

© Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А., 2014  
© Кондор-Видавництво, 2014

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
<i>Тема 1. Системна модель менеджменту організації .....</i>	<i>7</i>
1.1. Організація як складна система та об'єкт управління ....	7
1.2. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища .....	18
1.3. Су ть функціонального бачення організації.....	29
1.4. Системне бачення організації.....	31
1.5. Характеристика основних підсистем організації .....	38
1.6. Моделі організації як відкритої динамічної системи.....	41
1.7. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації ...	44
1.8. Множинність підпорядкування результативності організації та рівні її досконалості.....	49
1.9. Рівні досконалості та синергізм управління організації	57
<i>Тема 2. Еволюція організації.....</i>	<i>64</i>
2.1.Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.....	64
2.2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації.....	67
2.3. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін ..	87
2.4. Управління процесами змін .....	91
2.5. Особливості управління на основних етапах життєвого циклу організації.....	100
<i>Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації</i>	<i>109</i>
3.1. Системні правила менеджменту .....	109
3.2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний	112
3.3. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.....	117
3.4. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.....	121
3.5. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур .....	126
3.6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають	144
3.7. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту.....	148
3.8. Централізація та децентралізація.....	160

<b>Тема 4. Організаційний інжиніринг.....</b>	<b>170</b>
4.1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.....	170
4.2. Методологія організаційного інжинірингу .....	178
4.3. Принципи інжинірингу.....	186
4.4. Реінжиніринг .....	188
<b>Тема 5. Організаційний дизайн.....</b>	<b>197</b>
5.1. Сутність організаційного дизайну та його параметри	197
5.2. Координаційні механізми дизайну.....	199
5.3. Рівні організаційних змін та їхні об'єкти .....	208
5.4. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу підприємства.....	212
<b>Тема 6. Управлінські моделі.....</b>	<b>221</b>
6.1. Елементи менеджменту організації .....	221
6.2. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів.....	224
6.3. Різновиди управлінських моделей .....	238
<b>Тема 7. Керівництво в організації .....</b>	<b>246</b>
7.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації	246
7.2 Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності .....	249
7.3. Людина як об'єкт управлінського службового контролю .....	256
7.4. Управління дисципліною .....	267
7.5. Типові порушення та їхні причини .....	271
7.6. Дисциплінарний вплив .....	273
<b>Тема 8. Ризикозахищеність організації .....</b>	<b>290</b>
8.1. Сутність ризику і невизначеності.....	290
8.2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.....	296
8.3. Методи аналізу ризику .....	299
8.4 Ризик-менеджмент підприємств .....	303
<b>Тема 9. Управління результативністю менеджменту організацій .....</b>	<b>311</b>
9.1. Управління результативністю: основні підходи.....	311
9.2. Якість менеджменту організації.....	319
9.3. Система показників оцінювання результативності та якості менеджменту організації	325
<b>Глосарій.....</b>	<b>349</b>

## ВСТУП

Сучасна економіка формує нові вимоги до організацій та їхніх працівників. Ці вимоги диктуються не тільки могутньою ринковою конкуренцією і високими стандартами якості товарів, що випускаються підприємствами, а й необхідністю гнучкої реакції на ринкові та виробничі ситуації, які швидко змінюються.

Перехід економіки України на ринкові відносини потребує вивчення методів управління на рівні основної ланки - підприємства. Управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників його функціонування й розвитку. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-екопомічних та інших параметрів продукції.

Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності керівника передбачити можливі ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру виробництва й управління, вводити у виробництво нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги. Діяльність сучасного менеджера ґрунтується на інтеграції давно перевірених методів управління, основними з яких є загальнолюдські якості, гнучкість, вміння залучити працівників у процес праці. Адже підприємство досягає успіхів не само по собі, а під керівництвом менеджерів. Разом з тим одним із ключових аспектів менеджменту є визнання ролі інших людей та їх значущості.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективною та прибутковою діяльністю підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому основним завданням вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» є теоретична підготовка студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» з питань:

- суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- організаційний інжиніринг;
- організаційний дизайн;

- управління ризикозахищеністю підприємства, ознак і причин виникнення кризових ситуацій та ризику;
- стратегій розвитку організації та критеріїв їх вибору;
- напрямів організаційного розвитку підприємства;
- ефективності управління підприємством^ також практична підготовка та вміння:
  - створення та реєстрація підприємств різної організаційно-правової форми;
  - розподілу праці, організації робочих місць, аналізу процесу роботи;
  - розпорядчої діяльності, делегування та інструктування;
  - оцінювання виконання та дисциплінарного виливу;
  - самовдосконалення відповідно до вимог, які висуваються до сучасного менеджера;
  - інтегративного оцінювання факторів ризику та антикризового управління;
  - аналізу ефективності управління.

Це сприятиме формуванню в майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Результатом вивчення цієї дисципліни є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

Підручник складається з дев'яти тем. До кожної з них є перелік літературних джерел. У кінці кожної теми подано контрольні запитання, завдання та тести для самоперевірки знань студентів. Підручник закінчується словником управлінських термінів.

Теми 1, 2 у підручнику підготовлені к.е.н, професором Осовською Г.В., д.е.н., професором Масловською Л.Ц., к.е.н., доцентом Осовським О.А.; теми 3, 6, 7, 9 - к.е.н, професором Осовською Г.В. та к.е.н., доцентом Осовським О.А.; теми 4, 5, 8 - д.е.н., професором Масловською Л.Ц.

Підручник підготовлений відповідно до типової програми курсу «Менеджмент організацій», затвердженої науково-методичною комісією з менеджменту Міністерства освіти і науки України.

## 1.8. Множинність підпорядкування результативності організації та рівні її досконалості

Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором успіху об'єктів розвитку. Саме поняття «результат» стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. Вибір критеріїв оцінювання результатів і створення самої системи управління результативністю організації шляхом організаційних та економічних змін є важливою проблемою як науки, так практики. Будь-яка структурна перебудова як на макрорівні, так і на мікрорівні має цілі загальносистемного характеру. Такі цілі спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів, тобто є за суттю зовнішніми. За якими ж критеріями можна судити про результативність організації у досягненні зовнішніх цілей і за допомогою яких механізмів їх забезпечення? Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності.

Ще у 80-х роках ХХ ст. теоретики і практики Японії дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінювання результативності. Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати *певну мету* (не пов'язану з одержанням прибутку), *яка виправдовує її існування*, тобто вона повинна мати власне призначення у світі. Бажання досягти успіху характерне для всіх, але треба вміти визначати, чи досягнуто успіху справді або що необхідно, щоб його досягти. Що ж таке успіх? Організація існує для досягнення певних цілей. Можна вважати, що вона досягла успіху, якщо втілила в життя свою мету. Для того щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, організація має бути ефективною і результативною. За словами П. Друкера, результативність є

наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «саме ці речі створюються правильно».

**Результативність** - це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. В реальній практиці можуть формуватися різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги, втрати динамічної рівноваги системи або її складових тощо. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінювання, що, в свою чергу, визначає специфіку формування системи результативності. Результативність має задовольняти як зовнішнім, так і внутрішнім потребам. Вона формується під впливом таких факторів як: потенціал системи організації; збалансованість складових організації; процеси на всіх стадіях кругообігу фондів; рівень розвитку всіх підсистем; раціональність співвідношення між господарською та фінансовою діяльністю; співвідношення активної і пасивної адаптивних реакцій системи; потенціал конкурентного статусу тощо.

Обґрунтованими можна вважати ті управлінські рішення, які враховують розв'язання проблем стратегічного, тактичного та оперативного характеру. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами. Необхідність такого управління зумовлена такими чинниками:

- наявністю, поряд з основною, розмаїття інших цілей, кожна з яких вирізняється специфічними критеріями оцінювання;
- складністю вибору пріоритетних критеріїв оцінювання результативності в часі та в просторі;
- високим рівнем імовірності ризику факторів зовнішнього середовища;
- незбалансованістю складових елементів виробничих підприємств;
- адаптивністю організації щодо зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Визначення результативності організації як системи можна зобразити схемою. Кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур (рис. 1.15).





**Рис. 1.15. Визначення результативності організації**

Кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ та формування під їхнім впливом конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. Термін «*ефективність*» вживається в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням організації. **Критерій ефективності** – це наближений вираз критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому *коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються*. Щоб її виміряти, необхідно ступінь досягнення цих цінностей зіставити на відповідність таким феноменам, як зовнішнє середовище, ефект часу, швидкість і рішучість реакції на зміни, ефективність організаційної структури. Ці чинники можна назвати також критеріями ефективності менеджменту.

Отже, результативність має різні **рівні підпорядкування**. *Головний* – відповідність запитам споживачів (зовнішній). Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. На думку споживачів, вдалою вважається організація, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Досягти прихильності споживачів залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого - від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку і величини ситуаційного доходу від

реалізованого товару. Зміна попиту і уподобань споживачів визначається зрушеннями в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях. Організації мають усвідомлювати, що позиція на ринку не здобувається раз і назавжди. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт із ним. Будь-яка компанія неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху, менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу. Ефективність ґрунтується на нововведеннях (виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів, завоюванні нових ринків).

*Другий рівень* підпорядкування (внутрішній) – відповідність економічним інтересам організації. На цьому рівні *результативність* виражається через *продуктивність*, яка пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи).

Отже, продуктивність пов'язана із затратами, ефективність – з управлінням. П. Друкер так передає їхню сутність і відмінності: «Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність – знайти це необхідне». Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні – безнадійне й застаріле заняття, якщо організація випускає товари, які не мають попиту на ринку. Отже, організації слід бути передусім ефективною і лише потім – продуктивною.

*Третій рівень* підпорядкованості результативності потребує, щоб жодна зміна, спрямована на більш повне задоволення бажань однієї людини, не перешкоджала задоволенню бажань інших людей (ефективність Каретто).

**Результативність управління** – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Результативність системи менеджменту відповідно цілей організації можна оцінити за певними критеріями (табл. 1.3).

Модель ділової досконалості є описом «ідеального» підприємства, яким його бачать зараз у Європі. Модель складається з дев'яти критеріїв. П'ять з них описують діяльність підприємства, підходи, які воно використовує для досягнення результатів; чотири критерії – результати, які досягає підприємство за рахунок використання підходів (рис. 1.16).

## Критерії результативності системи менеджменту

Мета	Критерії результативності
Вживання в перспективі	- конкурентоспроможність ; - інноваційний потенціал; рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	- рівень забезпечення частини ринку; - адекватність вибраних стратегії, тактики і механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	рівень ефективності підсистем: - трудової (мотивація, якість персоналу); - маркетингової; - фінансової тощо

Модель, яка визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності, ґрунтується на такому твердженні: «Досконалі результати стосовно ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягають через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами».



Рис. 1.16. Європейська модель ділової діяльності

На рисунку стрілки підкреслюють динамічний характер моделі. Вони показують, що нововведення та навчання допомагають удосконалювати підходи, які, в свою чергу, призводять до поліпшення результатів діяльності. Кожен з критеріїв складається з ряду під критеріїв.

***Критерій 1. Лідерство:***

1а) лідери розробляють місію, візію та систему цінностей і виступають носіями загальної культури ділової досконалості;

1б) лідери персонально беруть участь у розробленні, впровадженні та постійному удосконаленні системи управління підприємством;

1 в) лідери співпрацюють зі споживачами, партнерами та суспільством;

1г) лідери заохочують, підтримують та визнають працівників підприємства.

***Критерій 2. Персонал:***

2а) людські ресурси планують, ними управляють і їх удосконалюють;

2б) знання та компетенцію персоналу визначають, розвивають і постійно підвищують;

2в) залучення персоналу і надання йому повноважень;

2г) наявність діалогу між підприємством і його працівниками;

2г) заохочення, визнання та піклування про персонал.

***Критерій 3. Політика та стратегія:***

3а) політика і стратегія ґрунтуються на нинішніх та майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін;

3б) політика і стратегія ґрунтуються на інформації, отриманій внаслідок оцінювання ефективності, досліджень, навчання та творчої діяльності;

3в) політика і стратегія розроблені, їх переглядають та оновлюють;

3г) політику і стратегію поширюють на основні процеси;

3г) політику та стратегію розповсюджують та впроваджують.

***Критерій 4. Партнерство і ресурси:***

4а) управління зовнішніми партнерськими стосунками.

4б) управління фінансами.

4в) управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами.

4г) управління технологіями.

4г) управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

***Критерій 5. Процеси:***

5а) процеси систематично розробляють і ними управляють;

5б) процеси удосконалюють з використанням інновацій для повного задоволення споживачів та підвищення власної цінності серед споживачів та інших зацікавлених сторін;

5в) проектування та розроблення продуктів і послуг на основі потреб та очікувань споживачів;

5г) виробництво, продаж та обслуговування продукції і послуг;  
5г) управління та розширення зв'язків зі споживачами.

**Критерій 6. Результати, що стосуються споживачів:**

- ба) показники рівня сприйняття;
- бб) показники ефективності.

**Критерій 7. Результати, що стосуються персоналу:**

- 7а) показники рівня сприйняття;
- 7б) показники ефективності.

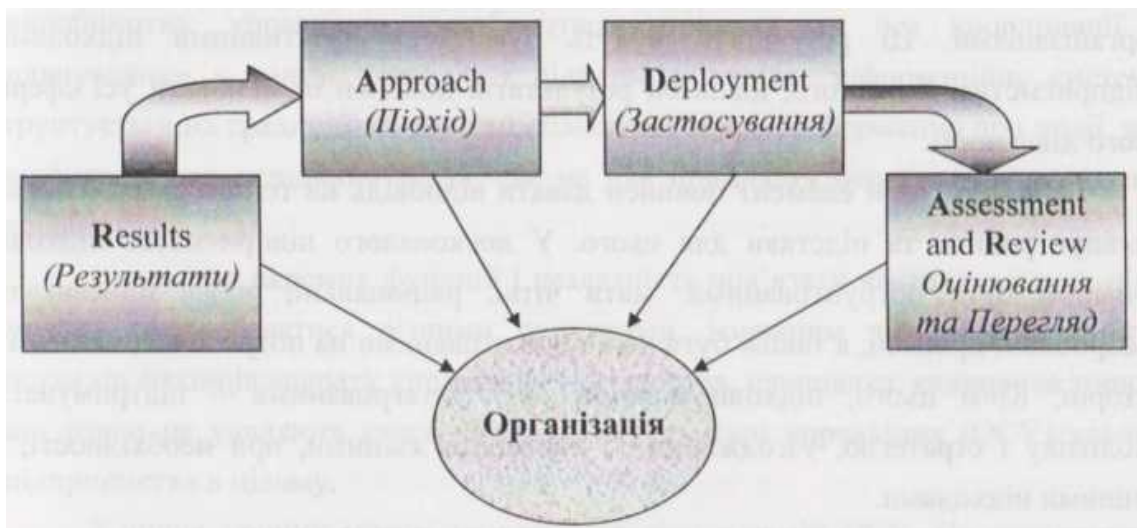
**Критерій 8. Результати, що стосуються суспільства:**

- 8а) показники рівня сприйняття;
- 8б) показники ефективності.

**Критерій 9. Основні ділові результати:**

- 9а) основні результати діяльності;
- 9б) основні показники ефективності.

**Логіка RADAR.** В основі моделі лежить логіка, відома під назвою RADAR, яка складається з чотирьох елементів (рис. 1.17).



**Рис. 1.17. Модель менеджменту RADAR**

Згідно з цією логікою підприємство повинно:

- у рамках процесу реалізації своєї політики та стратегії визначити *результати*, яких потрібно досягти. Ці результати охоплюють ефективність фінансової та операційної роботи підприємства, а також сприйняття зацікавленими сторонами;

- запланувати та розробити комплексний набір *підходів* для досягнення необхідних результатів як у сьогоденні, так і в майбутньому;
- систематично *застосовувати* підходи для забезпечення їх повного впровадження;
- *оцінювати та переглядати* наслідки реалізації підходів, ґрунтуючись на спостереженні та аналізі досягнутих результатів і накопиченого досвіду. Там, де це необхідно, визначати, надавати пріоритети, планувати та впроваджувати удосконалення.

При використанні моделі на підприємстві, наприклад для самооцінки, такі елементи логіки RADAR як Підхід, Застосування, Оцінювання та Перегляд повинні стосуватись кожного підкритерію.

**Результати.** Критерії результатів повинні дати відповідь на те, чого досягло підприємство. У досконалому підприємстві результати покажуть позитивні тенденції і/або стабільно високий рівень; відповідність установленим цілям, які будуть досягнуті або перевиконані; позитивне порівняння з іншими організаціями. Ці результати будуть зумовлені ефективними підходами підприємства. Крім того, діапазон результатів повинен охоплювати усі сфери його діяльності.

**Підходи.** Цей елемент повинен давати відповідь на те, що підприємство планує робити та підстави для цього. У досконалому підприємстві підходи повинні бути обґрунтованими: мати чіткі, раціональні, добре описані та розроблені процеси, а також бути чітко орієнтованими на потреби зацікавлених сторін. Крім цього, підходи повинні бути інтегрованими – підтримувати політику і стратегію, узгодженими і взаємопов'язаними, при необхідності, з іншими підходами.

**Застосування.** Цей елемент повинен давати відповідь, що реально підприємство робить для впровадження підходів. У досконалому підприємстві підхід – систематичний і повинен бути впроваджений у відповідній сфері діяльності.

**Оцінюваний та Перегляд.** Цей елемент повинен описувати діяльність підприємства щодо оцінювання та перегляду як підходів, так і їх застосування. У досконалому підприємстві підходи та їх застосування мають бути об'єктом регулярного вимірювання, повинно бути передбачене навчання за їх результатами. Дані вимірювання та навчання необхідно використовувати для визначення, надання пріоритетності, планування та впровадження удосконалень.

## Тема 4. Організаційний інжиніринг

4.1. Елементи організаційно – управлінського аналізу

4.2. Методологія організаційного інжинірингу

4.3. Принципи інжинірингу

4.4. Реінжиніринг

### 4.1. Елементи організаційно – управлінського аналізу

У попередніх темах уже з'ясовано, що організація як об'єкт менеджменту є системою. Проте, поняття «організація» – дещо ширше, ніж система, оскільки відображає не тільки *стан* порядку, але і *процеси* упорядкування. Поняття «організаційна система» досить часто застосовується як до самого суб'єкта господарювання, так і до його внутрішнього порядку, а також до системи управління ним [18]. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його тлумачення набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Господарський кодекс України визначає організаційну систему як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади, органом місцевого самоврядування чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб за допомогою систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому кодексом та законами. [3]. Міжнародний стандарт ISO визначає організаційну систему (enterprise) як об'єднання організацій, що мають визначені *місію, задачу та ціль* для продукування продуктів або надання послуг [5].

Організації є особливою складовою соціально – економічних систем. Будучи підсистемами соціально-економічної надсистеми, організації є, в свою чергу, також складними системами (system of systems). Вони складаються із взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних та виробничих підсистем. Ці підсистеми – надзвичайно різні: можуть бути *по-різному описані* (наприклад, структура соціально-економічної підсистеми – економіко-математичною моделлю, а інформаційно-комунікаційної

підсистеми – пакетом діаграм). Крім того, *динаміка існування і діяльності* цих підсистем також різна: від надзвичайно швидкої – у фінансово-інвестиційній до повільної – в правовій та законодавчій діяльності. Організаційна складова організації (підприємства) реалізує себе через синергію сукупності підсистем нижчого порядку (управлінської, кадрової тощо) [9].

Системний підхід до дослідження організації тісно пов'язаний із самокерованими процесами різних ієрархічних рівнів та видів, що відбуваються в ній. Соціально-економічні системи, до яких відноситься організація (підприємство), є найбільш динамічними. У більшості випадків вони є нерівноважними, що спонтанно забезпечує їх розвиток.

Отже, у контексті системного підходу організаційна система розглядається як множина взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує її цілісність та взаємодію із зовнішнім середовищем. Процес розроблення системи – це множина частково впорядкованих потоків робіт з пов'язаними множинами (компонентами): людських та інформаційно-комунікаційних ресурсів, елементів організаційної структури та обмежень щодо інжинірингу системи. Множина взаємопов'язаних елементів організаційної системи включає: мету, завдання; групування завдань для визначення видів робіт; групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації, делегування повноважень, розподіл відповідальності і визначення кількості рівнів в ієрархії управління; створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації; проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контроль та координацію; побудову єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, її адаптацію до змін зовнішнього середовища [7]. Зазначені компоненти організаційної системи у своїй взаємодії утворюють *організаційний процес*.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності, кінцевою метою якого є вибір і прийняття раціонального організаційного рішення з безлічі можливих альтернатив.

Об'єктами складного і багатогранного організаційного процесу є бізнес-процеси в організації. 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 (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

*Бізнес-процес* – це сукупність взаємопов'язаних заходів і завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів. Розрізняють керуючі, операційні і підтримуючі бізнес-процеси. Керуючі бізнес-процеси управляють функціонуванням організації (системи). Такими є, наприклад корпоративне управління або стратегічний менеджмент. Операційні бізнес-процеси складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів. Підтримуючі бізнес-процеси (бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка тощо) обслуговують основний бізнес. Бізнес-процес починається з виявлення попиту споживача і закінчується його задоволенням. Отже, бізнес-процес у вузькому тлумаченні є сукупністю бізнес-операцій, множиною внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної споживачу – як зовнішньому, так і внутрішньому (підрозділу організації або конкретному працівнику). Іншими словами, бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, від одного відділу до іншого. Характерною рисою бізнес-процесів є їх безперервність, наявність входів (ресурсів, ідей, інформації) та виходів (продуктів, послуг, інформації).

Бізнес-процеси в організації мають бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів та виключати зайві витрати. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшується цінність продукту (послуги) для споживача та рентабельність діяльності.

Радикальні зміни, перетворення і ризику в сучасній соціально-економічній системі вимагають від її елементів – організаційних систем – постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього економічного, технічного, інформаційного та соціального просторів для їх безперервного налаштування чи переналаштування з метою досягнення стратегічних цілей, принаймні, фінансово-економічного або соціального характеру. Впровадження і поширення нових засобів здійснення виробничих процесів та надання послуг, зокрема інформаційних і комунікаційних технологій, зумовлюють об'єктивний перехід соціально-економічних систем до нових бізнес-моделей свого існування і

розвитку [25].

Перепроєктування організації (інжиніринг) – відносно нове явище у менеджменті. Інжиніринг вважають новим способом мислення, що формує погляд на побудову організації як на інженерну діяльність.

У сучасній управлінській науці і практиці вживаються терміни «організаційний інжиніринг» і «бізнес-інжиніринг». Організаційний інжиніринг – це один із напрямів організаційного розвитку, який здебільшого орієнтується на інжинірингові підходи до організаційної проблематики [25]. Ряд дослідників визначають поняття бізнес-інжиніринг як *процес* проєктування систем управління організацією «з чистого аркуша».

Застосування інжинірингу (перепроєктування) спрямоване на ефективне керування сучасними організаційними системами. Для впровадження інструментів і методів проєктного підходу в управління організацією необхідно визначити, на якому етапі життєвого циклу вона знаходиться. У своїй праці «Еволюція і революція в процесі зростання організації» професор Гарвардської школи бізнесу Л. Грейнер [4] запропонував модель, що описує розвиток організації через послідовність критичних точок (рис. 4.1).

Відповідно до цієї моделі в організаційному розвитку існує п'ять стадій (фаз), що відмежовуються між собою моментами організаційних криз. Перехід організації з однієї стадії свого розвитку в наступну відбувається через подолання певної кризи перехідного періоду. На думку Л. Грейнера – ці зміни в організації є запрограмованими, об'єктивними та *керованими*.

За Л. Грейнером, інжиніринг організаційної системи є реакцією на зміну стадій життєвого циклу організації, яка супроводжується організаційними змінами.

На стадії створення бізнесу організаційні зміни передбачають вибір моделі стратегічного розвитку і базуються на творчості. Ця стадія триває від моменту зародження організації до моменту її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Створена в результаті підприємницьких зусиль менеджерів, організація розвивається виключно завдяки реалізації творчого потенціалу та креативності її засновників. Основна увага на цій стадії приділяється розробці нових продуктів і розбудові каналів їх збуту. Організаційна структура компанії в більшості випадків є неформалізованою. При подальшому розширенні організації засновникам

<p>Фаза 1 <b>Створення бізнесу</b></p>	<p>Концентрація зусиль на розвитку технології бізнесу і ринку; очікування винагород у майбутньому; контроль ґрунтується на <i>швидкому зворотному зв'язку</i>. Успіх призводить до кризи лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою зростання).</p>
<p>Фаза 2 <b>Управління (формалізація і побудова структур і систем управління)</b></p>	<p>Побудова <i>формальних управлінських систем</i>: організаційна структура, системи звітності і контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур та правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських кадрів. <i>Успіх породжує кризу автономії</i> (кризу управління).</p>
<p>Фаза 3 <b>Делегування</b></p>	<p>Виникає <i>необхідність у децентралізації функцій</i>, делегуванні повноважень. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи; централізоване управління зосереджено на розробці стратегії. <i>Успіх веде до часткової втрати контролю</i>.</p>
<p>Фаза 4 <b>Координація</b></p>	<p>Запровадження <i>процедур корпоративного планування</i>. Нові продуктові групи розглядаються як <i>центри інвестицій</i>; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру. <i>Успіх призводить до кризи бюрократії</i> (люди втрачають підприємницький і творчий інтерес).</p>
<p>Фаза 5 <b>Співробітництво</b></p>	<p><i>Створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць</i>. Перерозподіл функцій та ролей між підрозділами та центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на кінцевий результат. Існує велика ймовірність виникнення кризи синергії у групі.</p>

**Рис. 4.1. Характеристика фаз розвитку компанії за Л. Грейнером [4]**

дедалі більше уваги доводиться приділяти контролю і спрямуванню розвитку організації в специфічних напрямках. За відсутності нових спеціалізованих знань настає перша криза – криза лідерства.

На стадії конкретизації функцій і структури управління організацією

виникає необхідність в деталізації – розвитку внутрішньоорганізаційної кооперації і координації діяльності. Наступає період організаційного зростання – чітко спланованої роботи і професійного менеджменту. Проте, успіх організаційного розвитку породжує кризу автономії. Бюрократична структура управління і концентрація процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середньої ланки. Система управління в організації стає джерелом суперечностей, виникають різні думки щодо необхідності свободи різних рівнів управління.

Делегування повноважень і децентралізація функцій дозволяють подолати кризу автономії шляхом структурної перебудови та децентралізації системи прийняття рішень від верхньої ланки управління до нижніх. Такі заходи підвищують потенціал розвитку організації, але стають причиною нової кризи – кризи контролю, коли менеджери вищої ланки управління усвідомлюють, що втрачають контроль над організацією в цілому.

Успішне подолання кризи контролю пов'язане зі змінами в системі координації функціонування підрозділів як складових організації. В структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, які мають достатньо високий рівень оперативної самостійності, але, при цьому жорстко контролюються та обмежуються центральним офісом у питаннях використання стратегічних ресурсів компанії (фінансових, трудових тощо). Це стає новим імпульсом до розвитку організації, але поступово призводить до певного відмежування функціональних підрозділів від центрального офісу компанії, що спричинює кризу кордонів.

Для подолання кризи кордонів структурна перебудова організації не матиме сенсу. Ключова роль тут належить високій професійності психологів, які зможуть вирішити міжособистісні конфлікти. Потреба в зміні форм колективної роботи, створенні команд зумовлює перехід організації до наступної фази розвитку – фази співробітництва. На основі спільності інтересів і цінностей формуються самостійні бізнес – одиниці – команди. Створення в організації команд односторонців надає нового імпульсу для її розвитку. Дана стадія не є завершальною, вона вказує лише на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Її завершенням може бути криза втоми, коли працівники втомлюються працювати як єдина команда, або ж – криза довіри, коли утворюється міцна команда зі спільними інтересами, але різним баченням перспектив розвитку

організації (криза синергії). Її настання зумовлює необхідність трансформації організації в цілому.

Організаційний інжиніринг – це сучасна технологія управління, заснована на системному підході. Компанія як відкрита система описується формально, точно, повно і всебічно шляхом побудови базових інформаційних моделей підприємства (в першу чергу, організаційно-функціональної структури) у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища. Розроблення інформаційних моделей компанії здійснюється «згори донизу», починаючи з формування місії, корпоративних цілей, корпоративних і функціональних стратегій, з допомогою який визначається необхідний набір функцій, що забезпечує досягнення поставлених завдань. Повна бізнес-модель компанії є інструментом управління змінами (управління організаційним розвитком). Це дозволяє досягти вирішальної конкурентної переваги за рахунок точної і швидкої реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища (або на стратегічний прогноз цих змін).

Розвиток організації відповідно до змін зовнішнього середовища і завдань, які доводиться їй вирішувати в нових умовах, має супроводжуватись зміною стилів управління. Якщо ж механізм управління своєчасно не змінюється, то існує ризик втрати контролю над функціонуванням організації, і, як наслідок цього, її вихід з ринку.

У процесі трансформації управління (його стилю, конфігурації управлінських функцій, компетенцій тощо) може виникнути нова організація з «традиційною» структурою, схожою на ту, з якої вона зародилась, або ж може виникнути організація з «рефлексивною» структурою, в якій враховано весь минулий досвід і сформується механізм самоосвіти. Тобто організаційний інжиніринг, заснований на трансформації управління, породжує або оновлену традиційну організацію, або новий її тип – організацію, що навчається.

У традиційній організації превалює вертикальна структура. Її ознаки:

- невелика кількість команд, спеціальних груп, менеджерів проектів, які самостійно координують свою роботу;
- вертикальні комунікації і система підпорядкування (інформаційні потоки формалізовані і спрямовані згори донизу і знизу догори за ієрархією управління);
- обмін інформацією обмежений;
- робочі завдання розбиті на вузькі, спеціалізовані завдання-операції,

а співробітники, зазвичай, не вправі визначати, як їх виконувати;

- жорстка культура, яка не заохочує до ризику і змін;
- стратегічні рішення приймаються централізовано.

Особливий тип організації, відомий під назвою «організація, що навчається», характеризується розширенням повноважень працівників, широким обміном інформацією, співучастю і децентралізованим прийняттям рішень. Єдиної думки про те, що являє собою така організація, не існує. Скоріше, це установка або філософія щодо найбільш бажаного «портрета» організації.

Отже, організація, що навчається, – це така, в якій кожен працівник бере участь в ідентифікації та вирішенні проблем. Це відкриває можливості для безперервних експериментів, змін і удосконалень, розвиває здатності організації до зростання, навчання і досягнення поставленої мети.

В організаціях, що навчаються, нема звичної (що віддаляє «верхи» від «низів») вертикальної структури, а одиницями структурного поділу слугують не функціональні відділи, а робочі потоки та стрижневі процеси. Усі ті, хто зайнятий в одному процесі (наприклад, в розробці нового товару або виконанні замовлення), працюють рука об руку, що істотно спрощує комунікації та координацію спільних зусиль, обмін знаннями та пряме забезпечення цінності для покупців. «Цеглинками», з яких складена організація, що навчається, є самоврядні команди, які включають працівників різних спеціальностей, що беруть безпосередню участь у процесах створення товарів або надання послуг. Учасники команд безпосередньо контактують з споживачами і, в міру потреби, вносять корективи у здійснювані операції та випуск продукту. Члени команди наділяються правом вирішувати широке коло питань, що стосуються організації виробництва (навчання, безпека, розклад відпусток, методи праці, системи оплати і преміювання, координування своєї діяльності з іншими групами).

Крім того, такі організації у своїй діяльності орієнтуються не на розмежування (зміцнення кордонів) з іншими компаніями, а на їх усунення. По суті, горизонтальними командними структурами є і такі нові організаційні форми як мережева організація. Єдина їх відмінність полягає в тому, що команди утворюють вже не окремі співробітники, а компанії. Співпраця всередині і між організаціями забезпечується комбінуванням самоврядних і віртуальних команд, альянсів і партнерств, віртуальних організацій та інших структурних інновацій з міцною адаптивною

культурою.

У період переходу від індустріальної стадії розвитку суспільства до інформаційної в управлінні підприємствами набув широкого розвитку бізнес-інжиніринг. Концепція бізнес-інжинірингу виходить з того, що разом із змінами навколишнього середовища (ринки, клієнти, капітал тощо) підприємства отримують можливості для нових інноваційних рішень у сферах інформаційних та комунікаційних технологій. Вона поєднує науково-економічні і інформаційно-технічні знання та зв'язує їх з різноманітними аспектами трансформації: засобами демонстрації процесів, бізнес-моделюванням, культурою підприємства, соціальною політикою. Бізнес-інжиніринг є цілісною концепцією управління і впровадження трансформацій. Специфічні завдання з проведення перетворень розглядаються на стратегічному рівні, на рівні процесів і на рівні робочої системи.

Поняття «інжиніринг» як метод удосконалення (розвиток, поліпшення) процесів організації запозичене з інженерної діяльності (від англ. Engineering – проектувати, винаходити, придумувати).

У сучасному економічному словнику [14] автори Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева розглядають бізнес-інжиніринг як методи, технології та засоби, призначені для розв'язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок покращення існуючих або створення нових сутностей організаційної системи.

П. Кутелев [7] тлумачить організаційний інжиніринг і як метод удосконалення процесів функціонуючої організації, (що є, по суті, бізнес-інжинірингом), і як проектування бізнес-процесів *новостворюваних організацій* або бізнес-процесів, *нових видів бізнесу в існуючих організаціях* з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні ними (власне організаційний інжиніринг). Тобто автор об'єднує в одному визначенні організаційний інжиніринг з проектуванням бізнес-процесів (бізнес-інжинірингом), що здійснюються в єдиному інформаційному полі.

Залежно від того, на яку модель управління орієнтується інжиніринг – функціонально-спеціалізоване або процесне управління – залежить його радикальність. Орієнтація інжинірингу на процеси діяльності (бізнес-процеси) дає підстави розглядати його як один з методів процесного управління. З іншого боку, якщо інжиніринг процесу в рамках діючої організації «конструює» нові види її діяльності, то, враховуючи взаємопов'язаність і взаємодію усіх процесів організації, в кінцевому

рахунку може призвести до позитивних змін *в самій існуючій бізнес-системі (організації в цілому)*. Зміни, які стимулюють результативність організації, вважаються спрямованими на її удосконалення.

Отже, об'єктами організаційно-управлінського аналізу є зміст (стилі) управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу і бізнес-процеси, що протікають в організації, у плані підвищення їх результативності та ефективності. В основі першого лежить організаційний процес і організаційний інжиніринг, в основі другого – бізнес-процес (їх сукупність) та бізнес – інжиніринг.

#### **4.2. Методологія організаційного інжинірингу**

Сучасний менеджмент, застосовуючи системну методологію, дає змогу збагатити та урізноманітнити методичний інструментарій дослідження організаційних відносин. Однією з найважливіших ознак організаційної системи є її *складність*. Фундаментальним критерієм складності системи виступає міра наявності властивого їй потенціалу до самоорганізації і синергії [15].

Організаційну систему складають такі її сутнісні характеристики: *мета діяльності, бізнес-процес, бізнес-правило та ресурс*.

Мета діяльності – визначає цілі діяльності як організаційної системи в цілому, так і кожного бізнес-процесу, зокрема. Вона фактично є першоосновою будь-якої організаційної системи, даючи відповідь на запитання: «заради чого існує організаційна система?»

Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які згідно з певною технологією перетворюють вхідні ресурси у вихідні ресурси, що мають цінність для користувача. Порівнюючи мету діяльності і показники бізнес-процесу можна кількісно зіставити виконання бізнес-процесу з досягненням поставленої мети.

Бізнес-правила (функціональні, поведінкові або структурні) накладають статичні і динамічні обмеження на бізнес-процес для досягнення мети. Вони можуть диктуватися зовнішнім середовищем (інструкціями або законами) або можуть бути визначені в межах бізнес-процесів.

Ресурси – це матеріальні і нематеріальні сутності, які діють або



використовуються при реалізації бізнес-процесів. Ресурси споживаються, створюються або використовуються бізнес-процесами. Вони визначають структурні елементи організаційної системи і так чи інакше зв'язані з усіма іншими сутностями (впливають на них). Наприклад, мета діяльності організаційної системи визначається обсягами споживання або зміною стану ресурсів; бізнес-процеси використовують і перетворюють ресурси; бізнес-правила обмежують доступ до використання ресурсів.

Ознакою порядку організаційної системи як складного організованого утворення є *метрика*, яка однозначно характеризує її за одним або кількома критеріями. Порядок організаційної системи є визначальним фактором при виконанні бізнес – моделювання. Підхід до його здійснення обирається саме на основі порядку, іманентного організаційній системі. Бізнес-моделювання є конструктивним методом дослідження бізнес-процесів на етапі інформаційного суспільства. Термін «моделювання бізнес-процесів» набув поширення у 60-х роках ХХ сторіччя в галузі інженерних систем. У 1967 р. вийшла праця С.Вільямса «Моделювання бізнес-процесів покращує адміністративний контроль» («Business Process Modeling Improves Administrative Control») [2]. Моделювання бізнес-процесів (Business Process modeling – BPM) – це формалізований, виконаний за певними правилами, опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуації. Досить поширеними і продуктивними методами моделювання бізнес-процесів є наступні: функціональна блок-схема потоку, схема контролю (діаграма Ганта), PERT-діаграми, і діаграми IDEF, які успішно використовуються в менеджменті з початку ХХ сторіччя. Побудова моделі бізнес-процесів передбачає процесове відображення (як правило графічне) діяльності підприємства з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати. У моделі бізнес-процесів певні послідовності окремих дій об'єднуються у відповідні процедури і сценарії бізнес-процесів. Описується взаємодія фахівців різних підрозділів в рамках одного бізнес-процесу. Головне завдання, яке передбачає моделювання, полягає в тому, щоб замість моделі бізнес-процесу «як є» (*англ. as is*) створити модель бізнес-процесу «як має бути» (*англ. to be*). Слід відзначити, що в англійському перекладі моделювання бізнес-процесів і управління бізнес-процесами мають однакову аббревіатуру BPM (Business Process Modeling та Business Process Management, відповідно), тобто сучасне управління асоціюється з

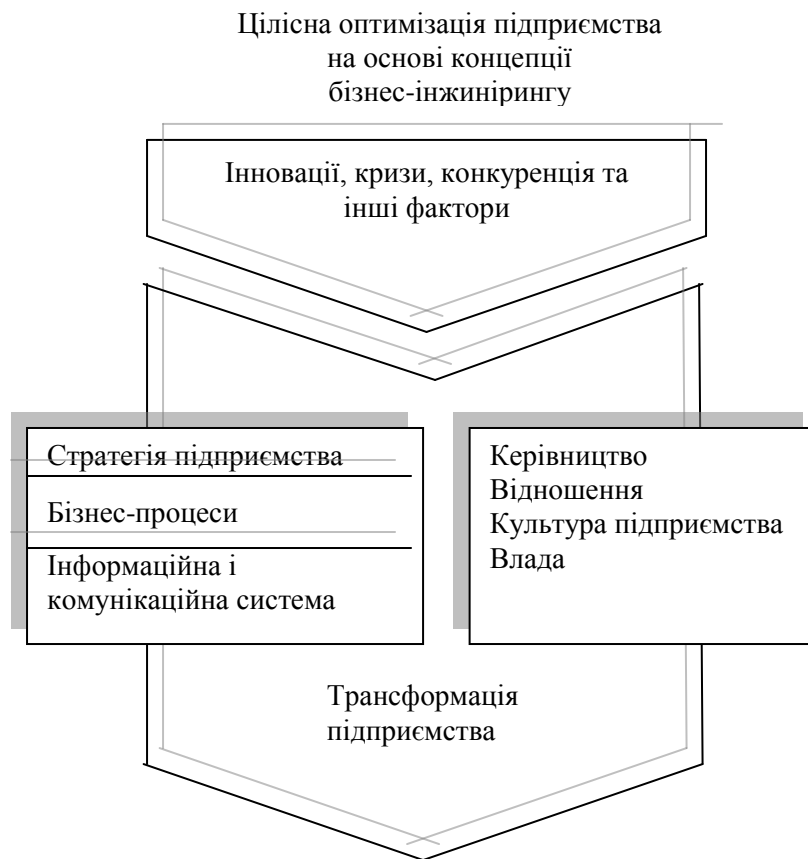
моделюванням бізнес-процесів.

Бізнес-модель організаційної системи визначає, з якою метою та яким чином організаційна система створює і надає цінності (продукти, послуги), тобто характеризує систему з фінансово-економічної та соціальної точок зору. Основними складовими бізнес-моделі є: пропозиція цінностей для споживачів (customer value proposition), формула прибутку (profit formula), ключові ресурси та процеси.

Бізнес-процеси як важлива складова організаційної системи є надзвичайно динамічними. Зважаючи на різноманітність і динамічність бізнес-процесів, їх можна описувати по-різному.

Моделювання загальносистемних ознак, необхідних та достатніх представлень [9] бізнес-процесу дозволяє проектувати найбільш вдалу його конфігурацію. Процес конструювання бізнесу на основі моделей є конструктивним інструментом бізнес-інжинірингу. Основними сутностями організаційного інжинірингу є «організаційна система», «системна інженерія» і «бізнес-модель». Кожна з цих сутностей перебуває у відношенні з двома іншими. Принципово важливими є відношення між сутністю «системна інженерія» та двома іншими сутностями, оскільки саме «системна інженерія» лежить в основі визначення структурних і динамічних ознак інжинірингу.

Опис системи (елемента системи) здійснюється на основі їх ознак, тобто у вигляді *специфікації*. Визначення специфікації дає змогу розкрити поняття сутності. Сутності можуть бути двох класів: сутності, що визначають *структурні* ознаки системи, і сутності, що визначають *динамічні* ознаки системи. Сутності систем поєднані між собою відношеннями (зв'язку, залежності, порядку, домінування, еквівалентності тощо). Концепцію бізнес-інжинірингу зображено на рис. 4.2.



**Рис. 4.2. Принципове представлення концепції бізнес-інжинірингу [20]**

На основі зазначеного можна сформулювати наступну дефініцію: інжиніринг – це методи, технології і засоби, призначені для розв’язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок поліпшення існуючих або створення нових її елементів.

Інжиніринг здійснюється з застосуванням принципів та інструментів системної інженерії для бізнес-моделювання організаційної системи. У цьому випадку вживають термін бізнес-інжиніринг.

Визначення понять «організаційна система» та «бізнес-моделювання», а також перехід від «організаційної системи» до «бізнес-моделі» реалізуються з використанням принципів та методів саме системної інженерії. Сутності і відношення між ними утворюють базис бізнес-моделі. На основі такого базису можна визначити усі необхідні аспекти (представлення) організаційної системи. Саме бізнес-модель дає можливість найбільш чітко і прозоро подати та проаналізувати ключові елементи організаційної системи (мету діяльності, бізнес-процеси, бізнес-правила, бізнес-ресурси) та оптимізувати показники її діяльності. Методологія бізнес-інжинірингу – це система принципів забезпечення максимально ефективних бізнес-процесів і постійної адаптації бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища.

Автори методу Ericsson\_Penker створили профіль UML для моделювання бізнес-процесів під назвою Ericsson\_Penker Business Extensions, ввівши набір стереотипів, що описують процеси, ресурси, правила і цілі діяльності організації. Бізнес-профіль визначає множину сутностей будь-якої організаційної структури і відношення між ними, формалізує ознаки системи та її елементів і застосовується для інжинірингу організаційної системи з метою створення її бізнес-моделі.

Побудову бізнес-профілю організаційної системи здійснюють також на основі теорії діяльності О.М. Леонтьєва [8; 12].

Семантична модель тривимірного об'єкта (SOM) – це широка методика комп'ютерного моделювання виробничих систем, яка включає три їхні рівні:

- 1) план підприємства (зовнішня перспектива);
- 2) модель бізнес-процесів (внутрішня перспектива);
- 3) модель специфікацій застосування (перспектива ресурсів ) [20].

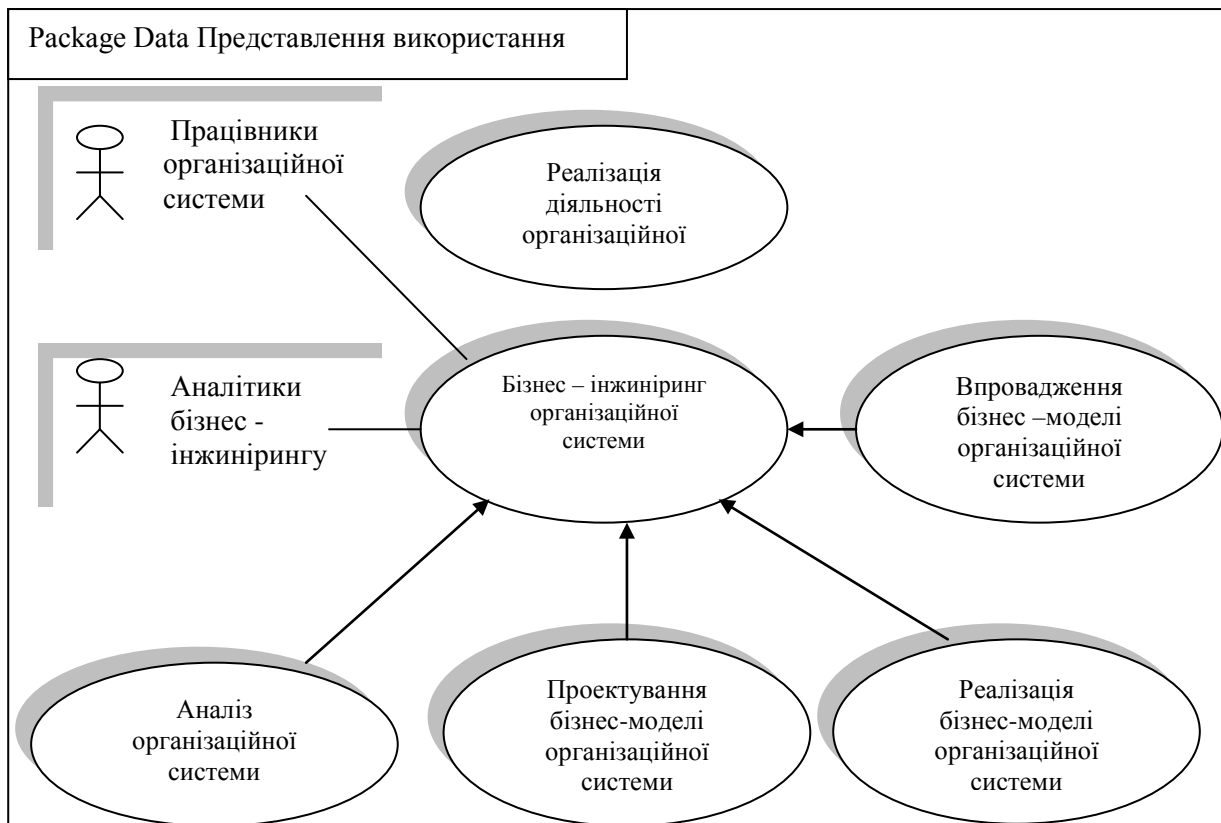
Найбільш поширеними у бізнес моделюванні є: бізнес – моделі на основі архітектури організаційної системи, компонентні та процесні бізнес-моделі.

Для опису архітектури організаційної системи використовують методологію ARIS (Architecture of Integrated Information Systems). ARIS опирається переважно на свою власну архітектуру п'яти перспектив (споруда ARIS). Цими перспективами є: перспектива організації, перспектива результативності, перспектива даних, функціональна перспектива і перспектива управління процесами. Розбивка відбувається для того, щоб можна було розкрити складність моделі в п'яти площинах і спростити таким чином моделювання процесу [19].

Відповідно до методології ARIS організаційну систему розглядають з таких точок зору: організаційна модель, модель функцій, модель даних, модель процесів і керування, модель входів і виходів. Методологія регламентує спосіб створення кожної з моделей, визначає взаємовідношення між ними, а також мову моделювання (наприклад, Event-driven Process Chain для моделювання бізнес-процесів організаційної системи).

Організаційна модель підприємства (enterprise model) – це представлення або зображення структури, діяльності, процесів, інформації, ресурсів, людей, цілей та обмежень організації бізнесу суб'єкта господарювання. Вона є частиною бізнес-моделі організаційної системи,

яка стосується управління (рис. 4.3.).



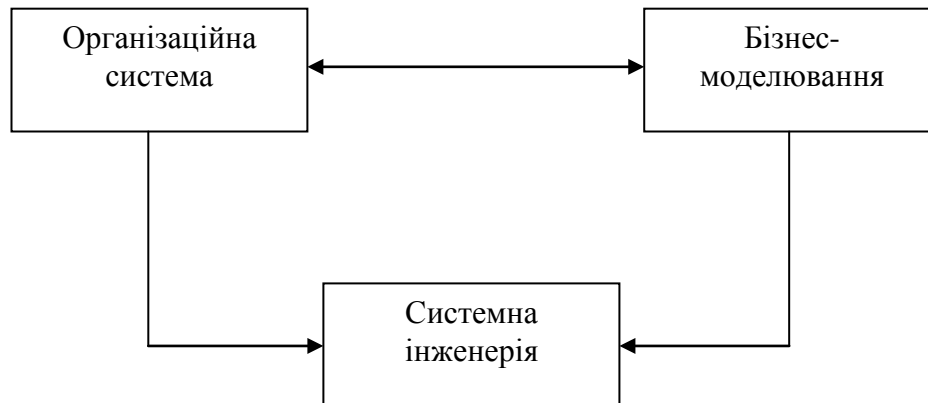
**Рис. 4.3. Представлення використання бізнес-інжинірингу організаційної системи [9]**

Це представлення включає два класи користувачів (акторів) системи бізнес-інжинірингу. Перший клас користувачів – це всі суб’єкти організаційної системи від топ-менеджменту до працівників, що підтримують її інфраструктуру. Крім того, до цього класу входять власники організацій – це консультант (група консультантів), який виконує бізнес-інжиніринг організаційної системи. Такі консультанти є аналітиками в різних галузях діяльності організаційної системи: від профільної сфери діяльності організаційно системи до фінансово-економічної, від маркетингу до інформаційних технологій.

Компонентна модель бізнесу компанії IBM (Component Business Model) – стратегічний метод для виділення основних компетенцій (компонентів) організаційної системи, що відрізняють її від конкурентів. При цьому ведуться спостереження за використанням ресурсів та обирається найкраща відповідність між бізнес-цілями і задачами інформаційно-комунікаційних систем.

Сутність «системна інженерія» лежить в основі визначення

структурних (*організаційна система*) та динамічних (*бізнес-моделювання*) ознак бізнес-інжинірингу (рис. 4.4).

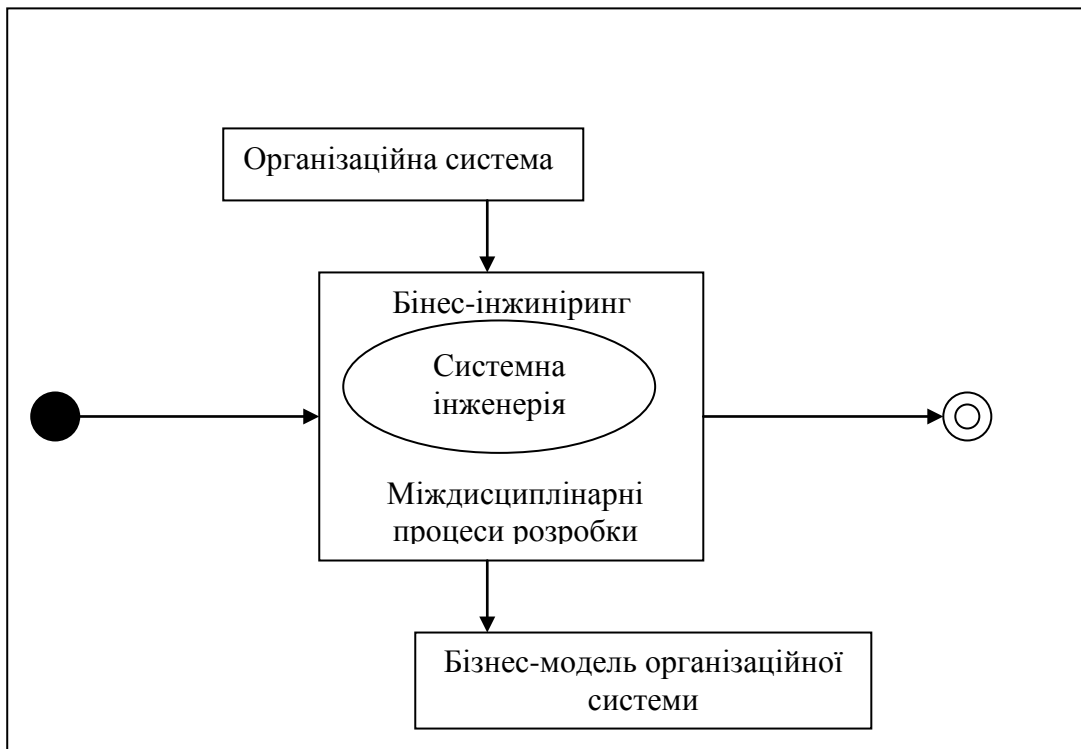


**Рис. 4.4. Структурне представлення бізнес-інжинірингу організаційної системи [9]**

Складові частини бізнес-моделювання передбачають необхідність і спосіб поділу організаційної системи на частини та множину точок зору на систему. Так, спосіб поділу на підсистеми використовує не всі наявні ознаки організаційної системи для створення найбільш адекватної бізнес-моделі. Більше того, обмежена можливість налаштування множини точок зору для конкретної організаційної системи [9].

Динамічне представлення бізнес-інжинірингу (рис. 4.5) – це застосування системної інженерії до сутності «організаційна система» для синтезу нової сутності – «бізнес-моделювання», тобто динамічне представлення відображає іманентний потенціал системи бізнес-інжинірингу щодо синергії всіх її сутностей.

Бізнес – моделювання – це багатоетапний процес. На першому етапі здійснюється побудова моделі організації. Для цього визначається її місія як компроміс між потребами ринку, ресурсами і навичками організації та її очікуваннями, цінностями, принципами. На основі місії формується бізнес-потенціал організації, а саме: набір видів виробничої (комерційної) діяльності, спрямованих на задоволення потреб ринку. Після цього визначається бізнес-функціонал підприємства – перелік бізнес-функцій, необхідних для підтримки обраних видів діяльності, а також необхідні ресурси та структура організації. За допомогою матриць відповідальності закріплюються обов’язки структурних ланок щодо реалізації описаних видів діяльності та бізнес-функцій. При цьому формується низка



**Рис. 5. Динамічне представлення бізнес-інжинірингу організаційної системи [9]**

регламентів щодо організаційно-функціональної структури підприємства, видів діяльності і структурних підрозділів.

Наступним етапом моделювання є побудова вже не статичних, а динамічних моделей діяльності організації, тобто конструювання моделей власне бізнес-процесів, які протікають в організації, з детальним описом логіки взаємодії учасників цих процесів.

На заключному етапі бізнес-інжинірингу формуються моделі банків даних, де задаються переліки і формати документів та інших об'єктів, що супроводжують процеси в організації [11].

На практиці бізнес-моделювання, як правило, здійснюється та використовується бізнес-аналітиками і менеджерами для формування карти підрозділів, впровадження нових організаційних структур та проведення організаційних змін з метою підвищення ефективності процесів і їх якості. Формалізація і опис бізнес-процесів дозволяє закріпити ті або інші функції не тільки за конкретними структурними підрозділами, але і за конкретними фахівцями, забезпечує належний рівень виконавської і технологічної дисципліни.

### 4.3. Принципи інжинірингу

Інжиніринг здійснюється на основі системних принципів і принципів системного підходу.

До найважливіших системних принципів інжинірингу належать: принцип зворотного проектування, принцип мінімуму функціонального наповнення та принцип економічної достатності рішення [9].

Принцип зворотного проектування означає, що система введення новацій не повинна бути пов'язана з продуктом (предметом), який виробляється, а більше орієнтована на різноманітність продукції. Іншими словами, система має володіти інваріантністю, достатньою для виробництва не відомої завчасно номенклатури виробів певного класу (класів). Набагато доцільніше проектувати не ресурс під виріб (традиційний підхід при створенні спеціалізованих «жорстких» виробництв), а виріб під ресурс. Проте, для реалізації такого підходу необхідно, щоб створений ресурс був достатньою мірою універсальним.

Принцип мінімального функціонального наповнення забезпечує раціональність рішень при: формуванні послідовності запуску проекту; визначенні кількісного складу і структури обладнання системи; виборі її організаційно-управлінської структури; плануванні і формуванні технологічної підготовки виробництва. Цей принцип гарантує економічно ефективний випуск продукції.

Принцип економічної достатності рішення сприяє корекції техніко-економічних показників ефективності за результатами імітаційного моделювання процесу її функціонування.

Принципи системного підходу – це положення загального характеру, які є узагальненням досвіду роботи людини з складними системами. Їх налічують близько двох десятків. Серед них доцільно назвати:

- принцип цілеобумовленості: абсолютний пріоритет кінцевої мети;
- принцип відносності: одна і та ж сукупність компонентів може розглядатися самостійно, або як керована частина підсистеми, або як керуюча для підсистем;
- принцип керованості: система має бути здатною змінювати значення своїх параметрів під впливом управління;



- принцип зв'язаності: система повинна бути керованою по відношенню до надсистеми і керуючою по відношенню до підсистеми, а також розглядатися у контексті її зв'язків з оточенням;
- принцип модельованості: система має володіти механізмом прогнозування і оптимізації її поведінки в часі;
- принцип ієрархії: корисним є впровадження ієрархії елементів і (або) їх ранжирування;
- принцип функціональності: споріднений розгляд структури і функції з пріоритетом функції над структурою;
- принцип розвитку: врахування мінливості системи, її здатності до розвитку, розширення, заміни частин, накопичення інформації;
- принцип оперативності: реакція на зміну параметрів функціонування повинна відбуватися в реальному масштабі часу.

Існує велика різноманітність спеціальних (управлінських) принципів, формулювання яких говорить саме за себе [16]. Основними з них є наступні: пошук кращих рішень у галузі; «ущільнення» процесів; ітераційність; орієнтація на досягнення результату, а не на виконання завдання; виконання процесів тими, хто використовує їх результат; об'єднання процесів опрацювання інформації з її генеруванням і фіксуванням; делегування прийняття рішень тим, хто виконує роботу; координування міжфункціональними командами різних бізнес-процесів; самоменеджмент; відповідність залучених ресурсів завданням бізнесу; відповідність логічних і фізичних входів/виходів процесу; централізація тих ресурсів, які забезпечують ефект синергії; прогнозування можливих помилок і проблем; усунення функціональних «розривів»; усунення дублюючих функцій; спрощення функцій, які не приносять доданої вартості (передача інформації, надлишковий контроль та ін.); об'єднання паралельних робіт замість інтегрування їх результатів; максимальна автоматизація рутинних функцій з обліку і формування звітності; виявлення і ліквідація невикористовуваних виходів процесу (відходів).

Таким чином, заснована на означених принципах концепція бізнес-інжинірингу включає: менеджмент трансформацій (інноваційні рішення мають бути зрозумілими усім співробітникам, причетним до їх реалізації); менеджмент змін (необхідність залучення також культурологічних і політичних факторів); розподіл рівнів прийняття рішень на стратегічний, організаційний і технологічний; цілісність (спрямованість на те, щоб усі аспекти проекту трансформації були охоплені і справляли

вплив на забезпечення успіху). Це означає, що інжиніринговий спосіб дій систематизує процес управління трансформаціями.

#### 4.4. Реінжиніринг

Удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою реінжинірингу, який передбачає виявлення та розв'язання проблем «на вході» та в самому процесі з тим, щоб на виході отримати якісну продукцію (послугу). Вперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» (BPR) виникло в 1990 р. в США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Д. Чампі [23]. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Таким чином, реінжиніринг – це сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку. Такі методи підвищення продуктивності як раціоналізація і автоматизація процесів, застосування інформаційних технологій не призводять до істотних поліпшень, оскільки вони використовуються лише для того, щоб механізувати старі способи ведення бізнесу. При цьому залишаються недоторканими існуючі процеси, а використовуються лише засоби їх прискорення. Проте, прискорення процесів не може усунути принципових причин низької продуктивності. Як підкреслює М. Хаммер, ключовими концепціями сучасності є «інновація і швидкість, обслуговування та якість» [23].

Необхідно відрізнити реінжиніринг від процесів удосконалення. У праці російського вченого-економіста Блінова А. О. «Реінжиніринг бізнес-процесів» акцентується на принципових відмінностях реінжинірингу бізнес-процесів від їх простого удосконалення [1].

Різниця між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу наведена в табл. 4.1 [1].

Процес реінжинірингу відображає значущі зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення безпосередньо до коренів явищ: не косметичні зміни і не перетасування вже існуючих систем, а рішуча відмова від усього того, що уже віджило.

**Різниця між вдосконаленням та реінжинірингом бізнесу**

Назва параметра	Вдосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний Існуючий процес	Початкова точка «Чиста дошка»
Частота змін	Неперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткочасний	Довгостроковий
Напрямок	Знизу-вгору	Згори-вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основні заходи	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

Часто реінжиніринг плутають із поняттям «інжиніринг». Інжиніринг бізнесу спрямований на організацію комерційного підприємства на конкурентоспроможній основі, тобто це набір прийомів та методів здійснення процесів на підприємстві відповідно та його цілей.

Удосконалення бізнесу – це *незначна та нерадикальна зміна існуючого процесу*. Деякі спеціалісти розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів та вдосконалення бізнесу [11]. Реінжиніринг – це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, *це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність*. Реінжиніринг – це повний редизайн, кардинальна зміна підприємства [22]. Це не «вирівнювання організаційної структури», не реорганізація. Об'єктом інжинірингу виступають процеси, а не організаційні відділи, які покликані ефективно здійснювати ці бізнес-процеси задля досягнення мети підприємства. Тобто реінжиніринг – це не поліпшення якості, не тотальне управління якістю (TQM), орієнтовані на досягнення поступового поліпшення, а одномоментний радикальний підхід до поліпшення діяльності, процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт [17]. Він повинен бути вільний від тривіальності і кордонів між підрозділами, його масштаб має бути широким і крос-функціональним, ґрунтуватись на використанні інформаційних технологій не для автоматизації існуючого процесу, а для створення нового на його місці [22].

Отже, реінжиніринг означає поступовий відхід від перетворення організаційних і виробничих структур на користь перетворення бізнес-процесів. Він є конструктивним інструментом антикризового управління. Основним його об'єктом є бізнес-процес, кардинальне поліпшення якого підвищує ефективність компанії, зміцнює її економічний потенціал і конкурентоспроможність.

### **Принципи реінжинірингу [11]**

□ Удосконалювані процеси повинні задовольняти сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, в бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

□ Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні раніше роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, що входили до різних підрозділів, об'єднуються в роботу, виконувану однією людиною, мають доступ до експертної системи з базою даних.

□ Учасник повинен виконувати змінюваний процес. Ця вимога, яку повинні враховувати при удосконаленні процесів, передбачає, що учасник процесу повинен бути більшою мірою залучений у процес, ніж раніше. Для досягнення цього враховуються його (учасника) вимоги до результату і ходу процесу.

□ Роль постачальника (постачальників) процесу повинна бути такою, ніби вони є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається в результаті встановлення партнерських відносин або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

□ Створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну відповідну йому ситуацію (випадок) – простий (дані обробляються комп'ютером, без участі фахівців); середній за складністю (обробляються фахівцями за допомогою експертної системи і бази даних); складні (обробляються спеціалістом, що залучає експертів). Створення різних версій або варіантів процесів – найважливіший етап удосконалення. Він досягається моделюванням процесу. Як тільки імітаційна модель показує, що заново розроблений процес відповідає сформульованому поданням, теоретична модель реалізується фізично для підтвердження концепції.

Прагнення до зменшення кількості входів у процеси спрямоване на їх спрощення і є одним із способів підвищення контролю та керованості процесу.

Орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Розширюючи децентралізацію при вдосконаленні бізнес-процесів, розширяють повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призводить до підвищення автономності та зниження бюрократизації управління. Такий підхід дозволяє здійснювати не тільки горизонтальне, але і вертикальне змикання процесів. Вертикальне – в результаті скорочення звернень за порадами «нагору» та розширення самостійності у прийнятті рішень.

Створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам чи учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Спрямованість на скорочення часових параметрів процесу, підвищення продуктивності та результативності процесу.

Усунення зайвих або довгих потоків. Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу з включенням в нього паралельно виконуваних операцій дозволяє прискорити процес діяльності.

Усунення розривів в бізнес-процесах. Такого роду спрямованість дозволяє усунути «розриви» і «сліпі місця» в бізнес-процесах, які досить часто трапляються в організаціях при стихійній організації діяльності.

Залучення до бізнес-процесу якомога меншої кількості ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість. Це забезпечує вивільнення працівників та суміщення різних функцій, в результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Заснований на зазначених принципах реінжиніринг означає побудову на сучасній інформаційній та технологічній основі організації виробництва та управління з чітко поставленими цілями і засобами. Його здійснення забезпечує зменшення розмірів підприємства, поєднання лінійного і програмного управління, комплексні цільові команди. Прикладами практичного втілення реінжинірингу є концепція внутрішніх ринків корпорації (організаційних ринків), «демократична корпорація» та теорія альянсів» – асоціативних форм організації та управління.

## Контрольні запитання та завдання:

1. Розкрийте співвідношення понять «організація» і «організаційна система». Аргументуйте свою відповідь.
2. Які підсистеми включає організація, їх специфічні особливості?
3. Організаційно-управлінський аналіз і його елементи.
4. Дайте визначення поняття «організаційний процес».
5. Розкрийте сутність поняття «бізнес-процес» у широкому та вузькому розумінні.
6. У чому полягає відмінність організаційного інжинірингу від бізнес-інжинірингу?
7. Охарактеризуйте стадії організаційного розвитку компанії за Л. Грейнером.
8. Охарактеризуйте сутнісні характеристики організаційної системи.
9. Що таке бізнес-профіль, бізнес-процес і бізнес-модель.
10. Організаційний інжиніринг і види його сутностей.
11. Методологія організаційного інжинірингу ARIS.
12. Інжиніринговий опис процесів в організації.
13. Сфери інжинірингу та його учасники.
14. Загальні правила інжинірингу.
15. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів? Його відмінність від удосконалення.
16. Що є метою і об'єктом реінжинірингу?
17. Принципи реінжинірингу.

## Тести

**1. Радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємств і організацій для одержання істотних ефектів у зниженні ціни, підвищенні якості та зростанні обсягів продажів продукції і послуг має назву:**

- 1) контрінжиніринг;
- 2) реінжиніринг;
- 3) деінжиніринг;
- 4) неоінжніринг.

**2. На етапі підготовки реорганізації використовують метод:**

- 1) аналізу змін;
- 2) моделювання поведінки споживачів;
- 3) моделювання процесів;
- 4) моделювання поведінки робочого персоналу.

**3. Інжиніринг – це:**

- 1) процес розроблення, просування і реалізації послуг, орієнтований на виявлення й задоволення специфічних потреб клієнтів;
- 2) комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості всіх послуг;
- 3) сукупність інтелектуальних видів діяльності, спрямованих на отримання оптимальних результатів від капіталовкладень та витрат, пов'язаних з реалізацією проектів за рахунок ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних, фінансових ресурсів;
- 4) усі з відповіді неправильні.

**4. Інжинірингові послуги з підготовки виробничого процесу не включають:**

- 1) передпроектних послуг;
- 2) проектних послуг;
- 3) спеціальних послуг;
- 4) консалтингових послуг.

**5. Що належать до елементів реінжинірингу:**

- 1) визначення цілей і стратегії нової діяльності, залучення менеджменту вищої ланки до докорінної перебудови;
- 2) формування почуття невідкладності серед працівників організації;
- 3) фактичне відтворення організації заново, збалансування інтересів керівників і персоналу;
- 4) усі відповіді правильні?.

**6. Що належить до фаз розвитку компанії за Л. Грейнером:**

- 1) створення бізнесу;  
делегування
- 2) розподіл прав і відповідальності;
- 3) координація?

**7. Фаза розвитку компанії «співробітництво» означає:**

- 1) запровадження процедур корпоративного планування;
- 2) побудова формальних управлінських систем;
- 3) створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць;
- 4) децентралізації функцій.

**8. Вкажіть ознаки, властиві організації, що навчається:**

- 1) самоврядні команди;
- 2) вертикальні комунікації і система підпорядкування;
- 3) обмежений обмін інформацією;
- 4) міцна адаптивна культура.

**9. Назвіть моделі архітектури організаційної системи:**

- 1) PIMS;
- 2) ARIS;
- 3) CBM;
- 4) MARS.

**10. До сутнісних характеристик організаційної системи належать:**

- 1) бізнес-процес;
- 2) бізнес-правило;
- 3) місія;
- 4) ресурс.

**11. Множину сутностей будь-якої організаційної структури і відношення між ними, формалізацію ознак системи та її елементів визначає:**

- 1) бізнес-правило;
- 2) бізнес-профіль;
- 3) бізнес-процес;
- 4) бізнес-план.

**12. До ключових показників результативності бізнес-процесу не належать:**

- 1) витрати;
- 2) якість;
- 3) рівень обслуговування та оперативність;
- 4) інноваційність організації та управління.

## **Література**

1. *Блинов А.О.* Реинжиниринг бизнес-процессов / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. – М. : Юнити-дана, 2010. – 343 с.
2. Вікіпедія. Моделювання бізнес-процесів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>



3. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
4. *Грейнер Л.* Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» / Л.Грейнер // Вестн. СПбГУ. Сер.8. Менеджмент.- 2002.- № 4.- С.76-94.
5. ДТСУ ISO 9004:2009.Управління з метою досягнення стійкого успіху організації – Підхід з точки зору менеджменту якості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org>
6. *Кравченко В.Ф.* Организационный инжиниринг / В.Ф. Кравченко. – М., 1999.
7. *Кутелев П.В.* Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003.- 224 с.
8. Леонтьев А.Н. Дискуссия о проблемах деятельности // Деятельностный подход в психологии: проблемы и перспективы. Под ред. В. В. Давыдова и др. – М.,1990 (соавт.).
9. *Масляно П.П.* Бізнес – інжиніринг організаційних систем / П.П. Масляно, О.С. Майстренко // Наукові вісті НТУУ «КПІ» – 2011. – № 1. С. 69-78
10. *Масляно П.П.* Побудова метамоделі діяльності на основі загальнопсихологічної теорії діяльності О.М. Леонтьєва / П.П. Масляно, С.С. Вознюк, А.С.Вознюк // Наукові вісті НТУУ«КПІ». – 2010. – № 1. – С. 54–64.
11. Методология бизнес-инжиниринга [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
12. Новейший философский словарь / М.А. Можейко, Т.Г. Румянцева. – 3-е изд., исправл. – Минск: Книжный дом, 2003. – 1280 с.
13. Принципи реінжинірингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://process.siteedit.ru/page42>
14. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева.. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 496 с.
15. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак. – СПб.: «Питер», 2000. – 416 с.
16. Сучасні концепції менеджменту / за ред. Л.І.Федулової [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

17. *Таранюк Л.М.* Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л. М. Таранюк, О. М. Запорожченко // *Механізм регулювання економіки*, 124 2011, № 4
18. *Татарников А.А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А.А. Татарников. – М.: Экономика, 1999. – 154 с.
19. *Шматалюк А.*, Моделирование бизнеса. Методология ARIS / А.Шматалюк, М. Ферапонтов, А. Громов, М. Каменнова – М.: Весть-Метатехнология, 2001. – 328 с.
20. Энциклопедия производственного менеджера. Бизнес-инжиниринг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/business-engineering.html>
21. A Study of Business Process Reengineering by Kevin Lam [Электронный ресурс] : – Режим доступа :
22. An Introductory Guide by Peter Carter [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.teamtechnology.co.uk/business-process-reengineering.html>.
23. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate [Электронный ресурс] // *Harvard Business Review*, July–August 1990. – Режим доступа : <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>
24. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it [Электронный ресурс] / R. Kimbie – Kimbie R.: – Режим доступа : <http://ezinearticles.com/?Business-Process-Reengineering-When-to-Use-It&id=6133794> .html.
25. Lazonick W. Evolution of the New Economy Business Model // *Business and Economic History On-Line*. – 2005. – N 3. <http://www.net.org/~business/bhcweb/publications/BEHonline/2005/lazonick.pdf>

## Тема 5. Організаційний дизайн

1. *Сутність організаційного дизайну і його параметри*
2. *Координаційні механізми дизайну*
3. *Рівні організаційних змін і їх об'єкти*
4. *Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу підприємства*

### 5.1. Сутність організаційного дизайну і його параметри

В епоху розвитку інформаційного суспільства економіка дедалі більшою мірою залежить від знань та інформації. Інформаційна економіка спричинила істотні зміни у діяльності суб'єктів господарювання, модернізувала характер їх діяльності, що обумовило якісно нові способи їх структуризації та використання інших моделей координації внутрішніх елементів. Динамічні зміни зовнішнього середовища детермінували появу нових типів підприємств: матричних, мережевих, віртуальних, оболонкових тощо, здатних адаптуватися до змін. Модифікація економічної системи та внутрішньої будови фірм змінює і розвиває термінологію економічної науки. Позначився перехід від традиційного терміну «організаційна структура» (organizational structure) до більш абстрактного та модерного – «організаційний дизайн (архітектура)» (organizational design або organizational architecture). Англomовний термін «організаційний дизайн» тлумачиться як комплекс заходів щодо «розподілу всередині організації обов'язків, цілей і завдань, ..., а також механізм контролю за діями співробітників» [4, с. 58]. На Заході цей термін набув поширення з середини ХХ століття. Фундаторами вчення про організаційний дизайн були П. Лоренс, Дж. Лорш, А. Райс, Дж. Томпсон, П. Блау, Р. Шоєнхерр, Дж. Чайлд, Р. Менсфілд, Дж. Хейдж і М. Айкен, Дж. Гелбрейт, Д. Надлер, М. Тушман, М. Міше та ін. Цілісну теорію організаційного дизайну розробив Генрі Мінцберг у книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації», виданій у 1983 р. [5].

Організаційний дизайн є розвитком організаційної структури в умовах, коли в інформаційну епоху на рівні фірм спостерігається «взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків» [10, с. 24]. Потенціал підприємництва дедалі

більшою мірою використовується через створення організації з внутрішнім ринком [6], підрозділи якої обмінюються результатами своєї діяльності (продуктами, послугами, інформацією, ідеями тощо). Іншими словами, внутрішня будова, пристосовуючись до нових умов, практично переходить від чіткої структуризації до деструктуризації. Саме деструктурована організація у сучасній економічній теорії асоціюється з організаційним дизайном.

Реалізація інтегрованого підходу в управлінні деструктурованою (рухливою) організацією, застосування інструментів, що забезпечують гнучкість і адаптивність її організаційних структур, розвиток соціальної та екологічної складових бізнесу, постійне удосконалення бізнес-процесів, технологій, інновацій та якості управління загалом формують унікальні конкурентні переваги у динамічному бізнес-середовищі.

Г. Мінцберг виділяє дев'ять параметрів дизайну при організаційному проектуванні:

- 1) визначення кількості робочих завдань щодо посадових позицій;
- 2) визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
- 3) визначення вимог до навичок і знань по кожній посаді;
- 4) визначення принципу групування посадових позицій у малі і більші організаційні одиниці;
- 5) визначення розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній;
- 6) визначення рівня стандартизації випуску кожного працівника (посади) або кожного підрозділу;
- 7) визначення механізмів взаємодії між посадами і підрозділами;
- 8) визначення міри відповідальності і делегування права ухвалення рішення;
- 9) визначення міри права делегування завдань між функціональними і лінійними підрозділами [5].

Виконання організаційного дизайну, яке полягає у проектуванні та раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління. Такими принципами є:

1. Принцип єдності мети: передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей компанії.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватись на виявленні набору та змісту функцій управління.

3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління: коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети, виконання відповідної функції управління.

4. Простота організаційної структури: чим простіше і чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління та активно брати участь у реалізації мети підприємства. Крім того, кількість ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними.

5. Принцип єдності розпорядництва: працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

6. Принцип оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, що підпорядковані одному працівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунками керівників і підлеглих.

7. Принцип зворотного зв'язку. Завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для користування нею.

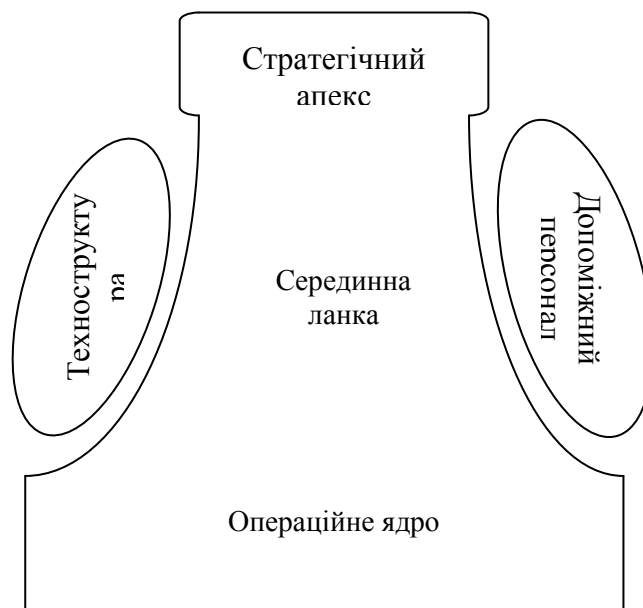
Перелічені принципи побудови організаційних структур управління взаємопов'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер системи управління. Методологічні принципи організаційного проектування забезпечують реактивність і адаптивність структури організації до викликів динамічного зовнішнього середовища, невизначеності і ризику при прийнятті управлінських рішень та підвищують ефективність управління загалом.

## **5.2. Координаційні механізми дизайну**

Вибір і комбінування механізмів координації є споконвічною проблемою менеджменту. До 50-х років ХХ ст. панівними були дві наукові школи організаційного дизайну: школа принципів менеджменту (А.

Файоль, Г. Лютер) і школа стандартизації праці (Ф. Тейлор, М. Вебер). Якщо школа принципів менеджменту вивчала переважно формальні повноваження, побудовані на принципах єдиноначальності, скалярного ланцюга команд (прямий контроль), обсягу повноважень і норми керованості, то школа стандартизації праці розглядала уніфікацію процесу праці на всіх рівнях організації, «бюрократичні» структури, діяльність яких формалізується правилами, посадовими інструкціями і спеціальною підготовкою співробітників. У 60-х рр. розвивається третій координаційний напрям – «школа людських відносин», що вивчає неформальні структури, які існують паралельно з формальними, тісно переплетені і часто нерозривні.

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії та її підрозділів, але й розробити *систему внутрішніх регламентів та механізмів*, які б змушували цю структуру ефективно працювати. Відповідно до «Структури 5» Г. Мінцберга, підприємство складається з п'яти основних складових частин. Основу підприємства складають оператори – люди, що виконують базову роботу з виробництва продукту. Вони утворюють *операційне ядро* (рис. 5.1). Операційне ядро – це основний процес виробництва товарів та послуг у підприємстві. Воно виконує чотири основні функції: закупівлю, переробку сировини в готову продукцію, розподілення продукції, технічну підтримку операційної діяльності.



**Рис. 5.1. Основні частини організації за Г. Мінцбергом [5]**

У простих підприємствах оператори є самодостатніми і координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та відповідно – потреба у людині, яка б взяла на себе керівництво операторами (стратегічній вершині). *Стратегічна вершина (апекс)* – забезпечує стратегічне планування, ефективне управління, виконання підприємством місії та стратегії, а також задовольняє потреби тих, хто контролює організацію або створює умови для її існування (власники, державні органи, інші групи впливу). Стратегічний апекс становлять *люди*, які несуть всю повноту відповідальності за організацію.

Подальше ускладнення підприємства супроводжується збільшенням кількості менеджерів – не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками. Утворюється серединна лінія, яка забезпечує ієрархію проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною. До *серединної ланки* належать менеджери (середнього і нижнього рівнів), наділені формальними повноваженнями. В координації діяльності підприємства головна роль належить системі прямого контролю. Серединна ланка є найбільш розвиненою та могутнішою. Її завдання – дуже багаточисельні і різноманітні: передача інформації за схемою «згори – донизу», розподіл обмежених ресурсів, інформації, формування функціональних стратегій тощо.

Дедалі більше ускладнюючись, підприємство потребує застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу співробітників-аналітиків. Аналітики утворюють так звану *техноструктуру*, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Вони не беруть безпосередньої участі в основному операційному процесі, але вони його проектують, планують, навчають персонал, стандартизують діяльність, розробляють нормативи.

Нарешті, розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина називається допоміжним персоналом. *Допоміжний персонал* – це спеціалізовані організаційні одиниці, які забезпечують підтримку організації за межами поточного робочого процесу. До них належать юридичний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, охорона, їдальня, інші.

Організаційний дизайн (в інформаційній економіці) відрізняється від організаційної структури (індустріальна економіка) наступними

визначальними особливостями: успішністю (метою), технологією обробки інформації та підтримуючими науковими концепціями (табл. 5.1.)

Таблиця 5.1

**Відмінності між організаційним дизайном і організаційною структурою[8]**

<b>Характеристики</b>	<b>Індустріальна економіка</b>	<b>Інформаційна економіка</b>
Успішність (мета)	Координація і контроль великих інвестицій	Висока швидкість роботи, інноваційна діяльність, орієнтована на клієнта
Технологія обробки інформації	Друкарська машинка, картотека, копіювальний папір	Інформаційні технології, команди
Підтримуючі наукові концепції	Концепція наукового менеджменту	Концепція лідерства та постійного навчання
Організаційна будова	Жорстка організаційна будова	Гнучкий організаційний дизайн

Організація є системою формальних повноважень, які являють собою рух формальної влади донизу за ієрархією. Цей рух схематично відображає органіграма. Проте, органіграма неадекватно описує сучасні організаційні реалії. Даючи точну картину поділу праці в організації, розподілу посадових позицій за організаційними одиницями та ступеня формальності потоків повноважень між ними, органіграма не відображає, передусім, неформальних взаємовідносин в організації.

Тип дизайну організації визначається ключовою, домінуючою роллю тієї чи іншої її частини. У *простій* структурі, заснованій на прямому контролі, визначальну роль відіграє стратегічний апекс. *Дивізійна* структура, яка є сукупністю самостійних підрозділів (підприємств), просторово відокремлених один від одного, що мають власну сферу діяльності (стандартизація випуску) і самостійно вирішують поточні виробничі і господарські питання, управляється, головним чином, серединною ланкою, наділеною формальними повноваженнями. *Механістична* (машинна) бюрократія спрямована на стандартизацію процесів праці. Провідну роль в управлінні такою організацією відіграє технструктура, на яку не поширюються лінійні повноваження.

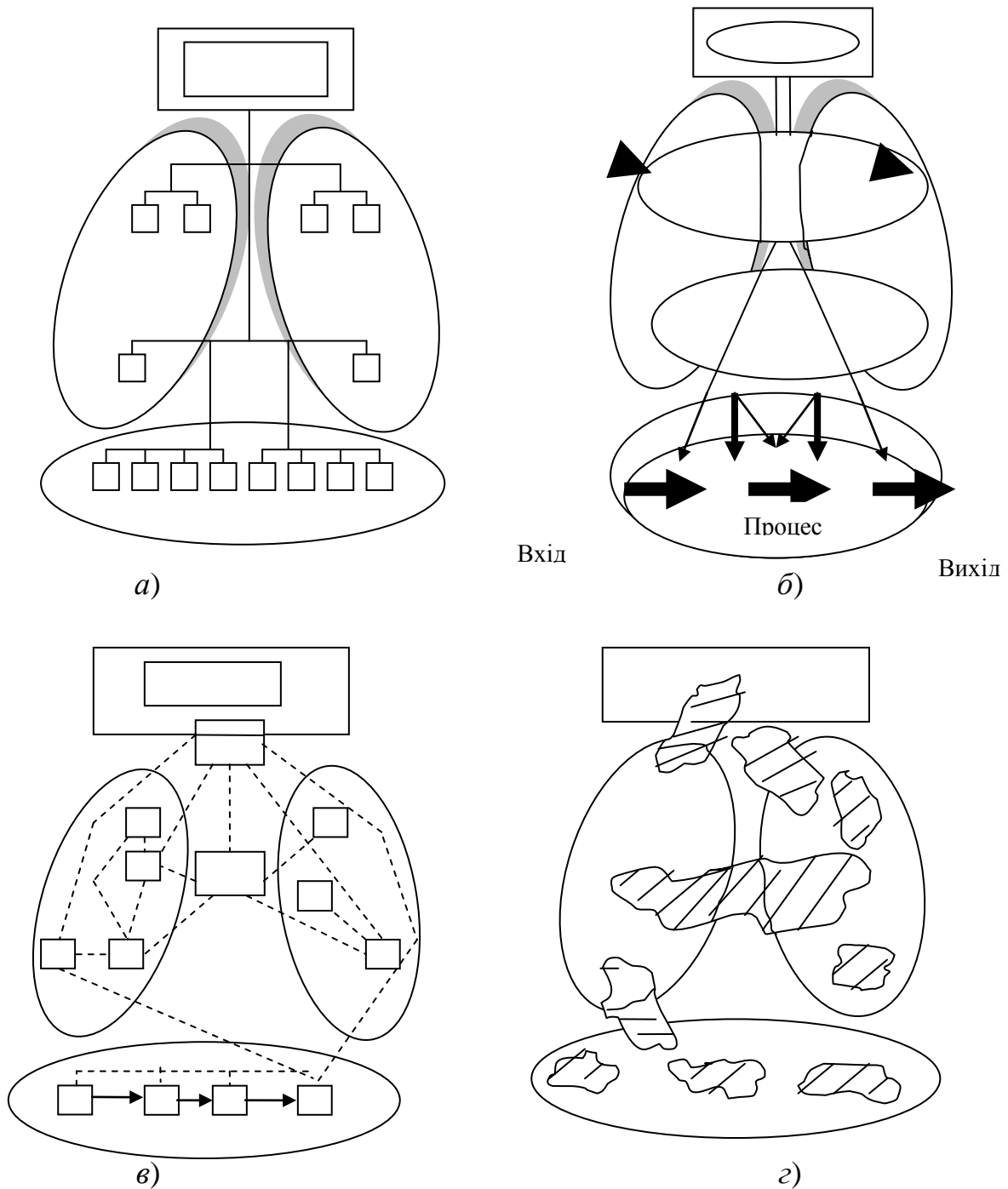
Технструктура конструює будову організації, розробляє стандарти і нормативи. В організаціях типу *професійної* бюрократії ключовою ланкою є операційне ядро – люди як основна її робоча основа. Управління такою організацією ґрунтується на стандартизації знань і навичок. Для підтримки



зв'язків і стосунків організації з динамічним зовнішнім середовищем формується особливий дизайн організації: так званий «штат підтримки» займається взаємним узгодженням питань ціноутворення, досліджень і розробок, зв'язків з громадськістю тощо. У виконанні цих функцій ключова роль належить допоміжному персоналу, а характерним типом організаційного дизайну є *адхократія* [9]. Термін «адхократія» запроваджений у 1968 р. американським психологом Уорреном Беннісом, який особливого значення надавав впливу керівника організації та його очікувань на співробітників компанії. Адхократія означає «протилежність бюрократії». Така організація відкидає класичні принципи менеджменту, які вимагають, щоб працівник виконував на виробництві строго визначену постійну роль. Цей тип організаційного дизайну – мінливий, хаотичний, заснований на методах командної роботи, не визнає авторитетів, окрім тих, які ґрунтуються на знаннях та досвіді. Така організація є прекрасним середовищем існування для високоосвічених, енергійних працівників, що незалежно мислять та вміють діяти в умовах невизначеності. Саме такий організаційний дизайн компаній максимально підходить до сучасних непередбачуваних змін попиту і турбулентного, динамічного зовнішнього середовища.

Функціонування організації відбувається на основі різних типів потоків, кожен з яких, на думку Г. Мінцберга, є «у певному сенсі окремою теорією організаційного функціонування» [5] (рис. 5.2). У зв'язку з цим, як зазначає Г. Мінцберг, органіграма є доволі спірним відображенням структури. Незважаючи на те, що в більшості організацій її вважають обов'язковою, багато теоретиків вбачають в ній неадекватний опис організаційних реалій. Зрозуміло, що в кожній організації існують важливі владні і комунікативні відносини, які досить складно відобразити на папері (кресленні). Органіграма не відображає неформальних відносин, проте представляє точну картину розподілу праці: існуючі в організації посади, розподіл посадових позицій за організаційними одиницями, ступені формальності потоків повноважень між ними [5].

Сукупність формальних і неформальних відносин в організації більш адекватно відображає організаційний дизайн. Серед теоретиків і практиків, що займаються проектуванням, теорія організаційного дизайну дістала коротку назву – «структура 5». Будь-яка організована людська діяльність передбачає дві фундаментальні і суперечливі задачі: поділ праці на окремі завдання і координацію виконання поставлених завдань у єдиний процес.



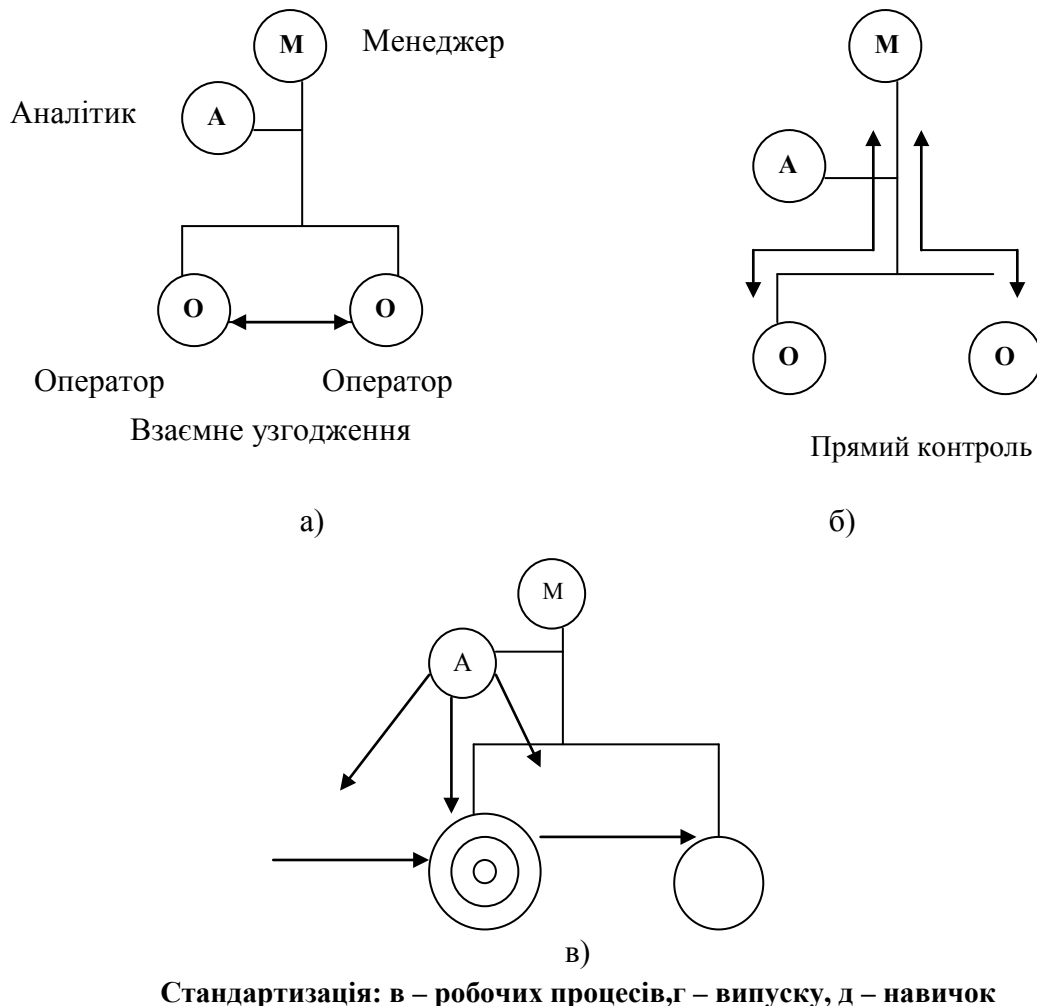
**Рис. 5.2. Чотири аспекти теорії функціонування організації**

- a*** – потік формальних повноважень (прямий контроль);
- б*** – потік регулярної діяльності (бізнес-процеси);
- в*** – формальні комунікації;
- г*** – неформальні комунікації

Структура організації, за Г. Мінцбергом, визначається як проста сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх

вирішення [5].

Відповідно до методики організаційного дизайну Генрі Мінцберга [5] побудова ефективної організаційної структури і діагностика проблем організації здійснюється з допомогою **п'яти координаційних механізмів**: а) взаємне узгодження, б) прямий контроль, в) стандартизація: робочих процесів, випуску, навичок і знань (кваліфікацій) (рис. 5.3).



**Рис. 5.3. П'ять механізмів координації діяльності підприємства [7]**

**Взаємне узгодження** – це неформальні комунікації, які приводять до координації праці. Контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. Цей механізм першим починає працювати у простій організації і продовжує діяти навіть тоді, коли організація ускладнюється (рис. 5.3, а).

**Прямий контроль** – це контроль однієї особи за своєчасним виконанням завдань, що виникли в результаті поділу праці, і координація

роботи (рис. 5.3, б). Особа, що здійснює контроль, несе відповідальність за роботу інших людей, визначає для них завдання, спостерігає за їх діями.

Процес праці можна координувати і за відсутності взаємного узгодження або прямого контролю. Його можна **стандартизувати** – означити стадії розроблення на «креслярській дошці» ще до початку робіт, де М – менеджер; А – аналітик; О – оператор. Стандартизації піддаються робочі процеси, випуск (продукція, норми, прибуток тощо), знання та навички і здійснюється цей процес за усталеним алгоритмом (рис. 5.3).

**Стандартизація робочих процесів** передбачає точне визначення змісту праці (рис. 5.3, в). Якщо специфікуються результати праці, наприклад параметри виробу, норма виробітку тощо, то йдеться про **стандартизацію випуску** (рис. 5.3, г). Цей процес передбачає завчасну координацію завдань, узгодження керівниками підрозділів виробничих планів з штаб-квартирою компанії. Їхній обов'язок – щоквартально забезпечувати певний рівень прибутку і зростання, а як вони досягатимуть цього – їх особиста справа.

Інколи фірмі необхідна стандартизація, але при цьому неможливо стандартизувати ні працю, ні її результати. Тоді вдаються до **стандартизації навичок і знань (кваліфікації)**, тобто точного визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників (рис. 5.3, д). Стандартизація умінь опосередковано сприяє тому, що стандартизація робочих процесів або результатів праці досягається автоматично: саме вона контролює і координує цілеспрямовану спільну діяльність [4, с.10-11].

Охарактеризовані координаційні механізми, є способами координування діяльності підприємств. З їх допомогою досягається «організаційне упорядкування» підприємства, яке прирівнюють до його організаційної структури, не виокремлюючи будь-яких особливих ознак. Таким чином, відмінність понять «організаційна структура» і «організаційний дизайн», полягає у тому, що дизайн є зовнішнім оформленням такої структури, яка є синергетичним ефектом використання таких ключових компетенцій підприємства як знання та інформація.

Розглянемо технологію координації та її суб'єктів. Рух формальної влади по ієрархії донизу утворює систему формальних повноважень (рис. 5.3, а), при якій використовується прямий контроль. Організація може бути представлена і як мережа регулярних потоків (бізнес-процесів): в операційному ядрі; розпоряджень і вказівок від вершини донизу по

адміністративній ієрархії з метою контролю над операційним ядром; отриманої інформації щодо результатів у процесі зворотного зв'язку; двостороннього руху інформації від персоналу та рекомендацій аналітиків стосовно прийняття рішень (рис. 5.3, б). Таке бачення організації співзвучне традиційному розумінню повноважень та ієрархії, але відрізняється від першого підходу тим, що, на відміну від прямого контролю, акцентує на стандартизації.

Організація як система необхідних для взаємного узгодження діяльності неформальних комунікацій (рис. 5.3, в) за своєю конструкцією (дизайном) уже не є органіграмою, а соціограмою. Це, за суттю, – карта, яка показує, хто і з ким в дійсності спілкується в організації. Відповідно до такого погляду на організацію, в ній існують неофіційні центри влади і потужні мережі неформального спілкування доповнюють, а, інколи, обходять канали повноважень та інструкцій.

Чіткості попередніх схем повністю позбавлена наступна (рис. 5.3, в), яка відображає організацію як систему робочих сузір'їв. В такій організації панує ідея, відповідно до якої для виконання робочих завдань члени організації об'єднуються в групи рівноправних співробітників – не зв'язаних з ієрархією, і навіть не обов'язково зв'язаних з її п'ятьма частинами (стратегічним апексом, операційним ядром, техносферою, серединною лінією, допоміжним персоналом). Кожне сузір'я працює над тими рішеннями, які відповідають його власному ієрархічному рівню, і досить слабо зв'язане з іншими групами.

Особливий дизайн характерний для організації, яка розробляє стратегію. Така організація є системою процесів прийняття спеціальних рішень від початку до кінця.

При побудові організаційного алгоритму реалізації стратегії організації застосовують інтегративний підхід і лінійний математичний аналіз факторів з використанням коефіцієнтів вагомості. Це дає можливість проаналізувати складові організаційного дизайну та інтенсивність їх впливу на загальну ефективність організації. Модель структури організації як інтеграції системних, процесних та комунікаційних складових можна подати формулою [8, с. 157]:

$$Mod = f(K_1 \times \sum_{i=1}^n C_{ПК} + K_2 \times \sum_{i=1}^n C_{РП} + K_3 \times \sum_{i=1}^n C_{ВП} + K_4 \times \sum_{i=1}^n C_{КВ} + K_5 \times \sum_{i=1}^n C_{ВУ}) \quad (5.1)$$

де  $Mod$  – модуль структури організації;

$C_{ПК}$  – складові системи прямого контролю, які залежать від типу

організаційної структури (органіграми);

$C_{PI}$  – складові робочих процесів і технологій праці;

$C_{BP}$  – складові, що характеризують параметри продукту, рівень розвитку та якість продукту;

$C_{KB}$  – складові, що характеризують рівень кваліфікації персоналу;

$C_{BV}$  – складові, що характеризують рівень впливу неформальних комунікацій, що координують працю;

$K_{1,2,3,4,5}$  – коефіцієнти вагомості.

### 5.3. Рівні організаційних змін і їх об'єкти

Структура організації як поєднання системних, процесних та комунікаційних її складових не є постійною і стабільною. На тому чи іншому етапі розвитку організації з'являється ключова проблема: загострюється внутрішній конфлікт економічних, соціальних та екологічних інтересів організації, який вимагає її адаптації до нових вимог зовнішнього середовища. Така проблема вирішується шляхом реструктуризації і реінжинірингу існуючих бізнес-процесів, тобто організація впроваджує зміни, які є реакцією на динамічне зовнішнє середовище. Керівники усіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях – різні.

Зміни передбачають реорганізацію структури підприємства, виробництво нової продукції і докорінні трансформації у технологічному процесі. Необхідність успішного їх здійснення не викликає сумніву. Необхідним є і проведення невеликих змін, які відбуваються постійно - в методах роботи, в розміщенні устаткування, у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, посадові та ін. Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Оскільки окремі особи (персонал) допомагають досягати цілей організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх та потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають заміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в одному з внутрішніх елементів організації, керівник повинен пам'ятати, що всі вони взаємопов'язані.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і

глибину змін, розрізняють **п'ять їх рівнів**. Розглянемо кожен з них окремо.

**Перебудова організації** (іноді її називають докорінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. При цьому виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

**Радикальні зміни організації** пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузі свого функціонування, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

**Помірні перетворення** проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни при цьому стосуються організації виробництва та маркетингу.

**Звичайні зміни** зумовлені здійсненням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

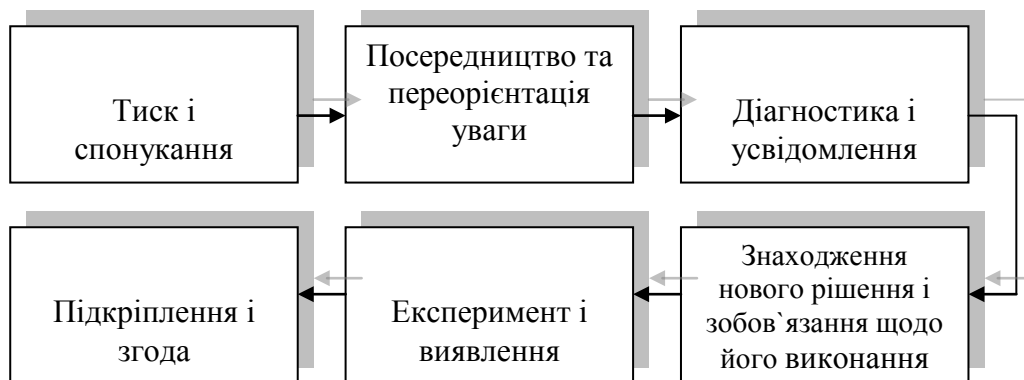
**Незмінне функціонування організації** має місце при реалізації нею однієї і тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не доцільно впроваджувати змін, тому що результати є цілком задовільними і влаштовують організацію. Однак, може виникнути загроза втратити момент, коли їх слід проводити.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована її стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є «наріжними каменями» стратегічного менеджменту.

Для виживання організації її керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій також необхідна, тому що поточних цілей нею вже досягнуто. Однією з найбільш розповсюджених форм змін в організації є структурні зміни. Вони необхідні тоді, коли

істотно змінюються цілі і стратегії. Такі зміни значно впливають на людську компоненту, що спричинює опір з боку працівників. Зміни в технології і задачах призводять до змін процесу і графіка виконання задач, впровадження нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і висувають нові вимоги до кількості та якості робочої сили: її технічної підготовки, групових комунікацій, мотивації, лідерства, оцінки якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Для успішного проведення змін щодо працівників організації необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Одним з найскладніших завдань управлінського персоналу є подолання труднощів, зумовлених зміною деяких перемінних в організації. Разом з тим, розв'язання такої задачі є одним із престижних завдань керівника. Успішне управління змінами доцільно здійснювати, дотримуючись перевіреної практикою моделі цього процесу, яку запропонував американський вчений Л. Грейнер [13]. Модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка включає шість етапів (рис. 5.5).



**Рис. 5.5. Модель процесу успішного управління організаційними змінами**

**Етап 1. Тиск і спонукання.** Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення необхідності змін і підготовка до їх проведення. Тиск може бути обумовлений зовнішніми факторами, які виникають у загальному та робочому середовищах організації. Наприклад, загострення конкуренції, валютні кризи, що спричинюють спад виробництва в багатьох галузях і компаніях, нові закони і приписи, поява



нових технологій виробництва, які заслуговують на впровадження, інфляція, зростання вартості життя, грошова пропозиція, зміна смаків і уподобань споживачів на певні види товарів і послуг, що користуватимуться попитом на ринку тощо.

Робоче середовище організації породжує ще більш відчутні чинники змін. Серед них – невідповідність умов виробництва стандартам техніки безпеки, невдоволення працівників рівнем заробітної плати, необхідність реагувати на цінову і асортиментну політику конкурентів, на зміну вимог постачальників і споживачів, на зміни у державному регулюванні тощо.

Внутрішні фактори змін можуть бути похідними як від зовнішніх чинників, так і породженням власної діяльності підприємства (зниженням продуктивності праці, значним зростанням витрат, плінністю кадрів, конфліктами та скаргами в організації, зміною ставлення робітників до своєї роботи, які вимагатимуть зміни робочого графіка чи умов праці, а також рішеннями менеджерів вищого рівня.)

**Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.** Керівництво, відчуваючи необхідність змін, не може зробити обґрунтованого аналізу проблем. За цих умов виникає потреба у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію. Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти реальним зрушенням в орієнтації організації.

**Етап 3. Діагностика і усвідомлення.** На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що потребують змін. За Л. Грейнером, цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчих управлінських рівнів. При цьому слід пам'ятати, що неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

**Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його реалізації.** Після виявлення проблеми, керівництво шукає спосіб її розв'язання. В більшості випадків воно має заручитися згодою тих, хто відповідає за виконання рішення.

**Етап 5. Експеримент і виявлення.** Проводячи масштабні зміни, організація не може ризикувати без обґрунтованої оцінки проблем і прихованих труднощів. Шляхом експерименту та виявлення ймовірних негативних наслідків можливого рішення керівництво коригує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

**Етап 6. Підкріплення і згода.** Керівництво організації повинно мотивувати людей для того, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти шляхом переконання підлеглих у тому, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди щодо змін є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також безпосередня участь у проведенні змін.

Розрізняють планові і ситуаційні зміни в організації. Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час. Вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події безпосередньо у процесі їх протікання. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, є поспішними, то ймовірність ухвалення неправильних рішень зростає. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

#### **5.4. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу підприємства**

Стратегічний потенціал включає: систему менеджменту, кількісний та якісний склад ресурсів, проекти, цільові орієнтири підприємства. Він є запорукою ділового успіху підприємства на ринку. Конкурентний статус підприємства – це такий його стан, який характеризується і визначається конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку. Конкурентний статус є науково обґрунтованим показником обмірюваного успіху підприємства на ринку.

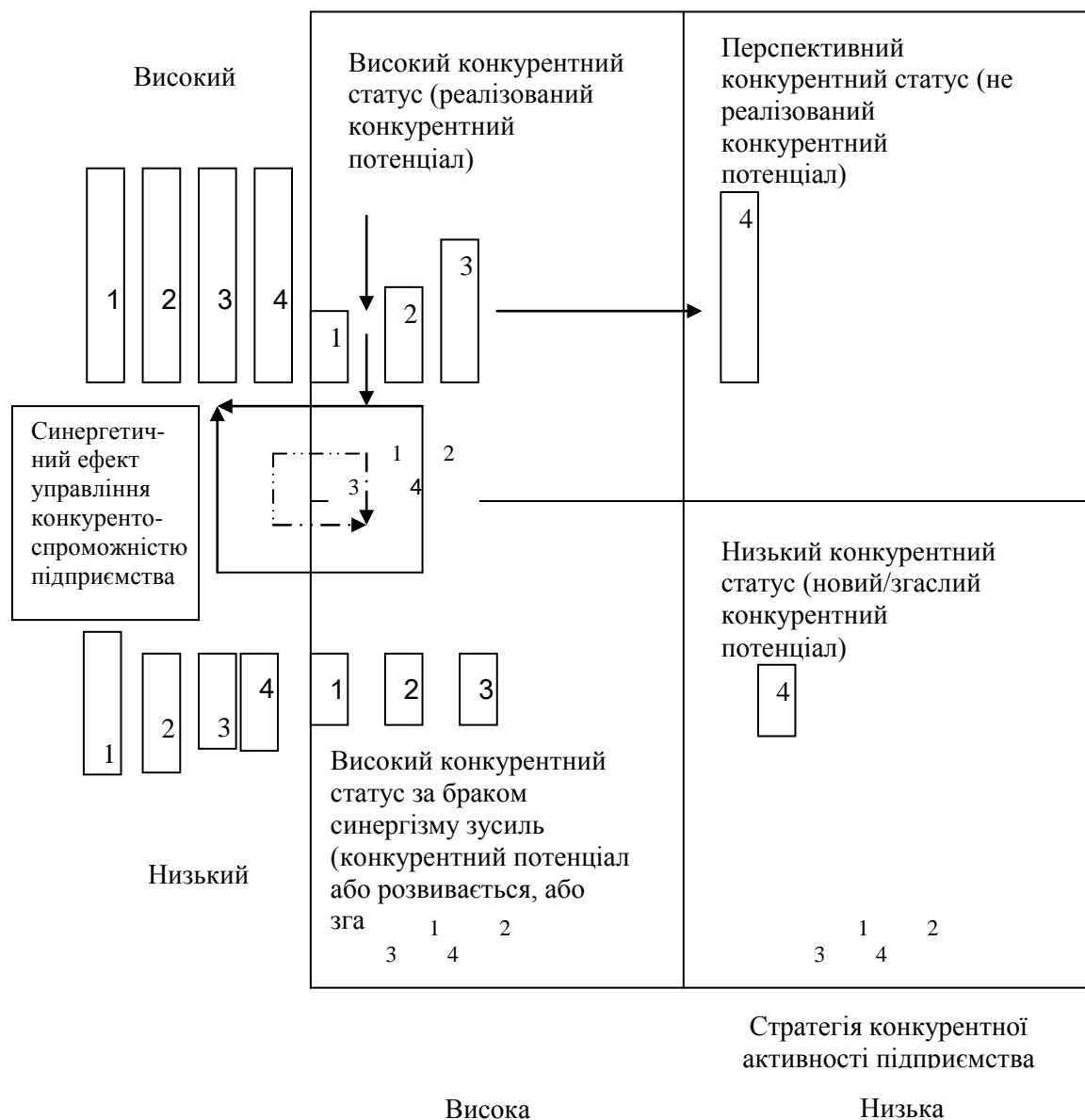
Поряд з класичними моделями потенціалу і конкурентного статусу підприємства – п'яти конкурентних сил М. Портера, «кривої досвіду», «товар – ринок», PIMS тощо, відомих з стратегічного менеджменту, сучасна наука пропонує нові моделі, які є результатом узагальнення і використання вищезазначених моделей.

Однією з досить ґрунтовно опрацьованих є чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу підприємства [11].

В основу побудови цієї моделі розвитку конкурентного статусу беруть два критерії: системну оцінку стратегічної конкурентної активності підприємства і синергетичний ефект стратегічного маркетингового

управління конкурентоспроможністю підприємств. Індикаторами конкурентного статусу є ринкова влада, конкурентна прогресивність, професійна повага і конкурентна компетентність.

Для системної оцінки стратегічної конкурентної активності підприємств-конкурентів і їх конкурентного рейтингу здійснюють бенчмаркінговий стратегічний аналіз конкурентного рейтингу підприємств «5А». Потім проводять конкурентну оцінку за *n*-ним напрямом стратегічного аналізу «5А» і будують матрицю (рис. 5.5), вісь Х якої відображає оцінку стратегічної конкурентної активності, а вісь Y – синергетичний ефект стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю.



**Рис. 5.5. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу підприємства [11]**

Синергетичний аналіз стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю має на меті визначення тактичних і стратегічних важелів удосконалення управління з метою ефективного і стійкого функціонування підприємств на ринку та перспективного розвитку в динамічному конкурентному маркетинговому середовищі. Конкурентоспроможність кожної синергетичної складової стратегічного маркетингового управління, а саме: системи стратегічного маркетингового програмування, системи менеджменту, системи управління персоналом, маркетингової інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження, системи управління маркетингом, фінансової сили підприємства тощо являє собою співвідношення показника оцінки конкурентоспроможності певної синергетичної  $i$ -тої складової конкретного підприємства (сегмента) ( $n$ ) і відповідної оцінки основного конкурента.

Внаслідок побудови матриці отримують чотири варіанти конкурентного статусу підприємств: високий, перспективний, високий за браком синергізму та низький.

Індикаторами високого конкурентного статусу є максимальні ринкова влада, конкурентна прогресивність, професійна повага та конкурентна компетентність. При перспективному конкурентному статусі характерною є тенденція до збільшення індикаторів – від ринкової влади до конкурентної компетентності. При високому конкурентному статусі за браком синергізму зусиль індикатори мають тенденцію до зменшення від ринкової влади до конкурентної компетентності. Низький конкурентний статус характеризується мінімальними значеннями індикаторів [11].

Розвиток конкурентного статусу підприємств може реалізовуватися за двома напрямками і чотирма векторами. Перший напрям – прогресивний: перший вектор – еволюційний розвиток підприємства від низького конкурентного статусу (новий конкурентний потенціал) на ринку через перспективний (нереалізований конкурентний потенціал) до високого конкурентного статусу (реалізований конкурентний потенціал); другий вектор – біфуркаційний розвиток від низького конкурентного статусу через високий конкурентний статус за браком синергізму зусиль (конкурентний потенціал, що розвивається) до високого конкурентного статусу [11].

Заслуговує на увагу інтегрована модель потенціалу організації [7].

Організаційний потенціал організації, сформований на засадах організаційного дизайну, є важливим фактором його конкурентоспроможності. Його елементами є система задач, серцевиною

якої є стратегія, технологічне і алгоритмічне їх забезпечення, нормативи – стандарти, регулювання відносин, регламентації та процесне забезпечення. Він визначає здатність системи менеджменту забезпечувати результативність діяльності підприємства шляхом здійснення організаційної взаємодії між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього характеру, використовуючи механізми динамічної адаптації в процесі трансформаційних перетворень.

Проектуючи організацію, створюють форму, «каркас» організаційної взаємодії її елементів задля підвищення адаптивності у мінливому зовнішньому середовищі. Однак, цього недостатньо з огляду на те, що оновленій формі організації має відповідати новий зміст, який підсилював би потенціал організації та її конкурентний статус. У сучасних дослідженнях цієї проблеми сформувався думка щодо інтегрування моделі організаційного дизайну і моделі комплексного управління якістю (TQM – Total Quality Management), теоретично обґрунтованої і практично апробованої такими вченими як Э. Демінг, Д. Джуран, Д. Лазло, Й. Кондо [7]. Поєднання зазначених моделей розвитку організації забезпечить єдність форми та змісту, забезпечить перехід від жорстких механістичних до органічних структур та підвищить відповідність організації таким визнаним у сучасному суспільстві цінностям як гуманізм, екологічність, соціально відповідальна поведінка, етика прийняття рішень тощо.

Модель комплексного управління якістю (TQM) інтерпретує такі ключові аспекти управління як маркетингові дослідження, обслуговування клієнтів, удосконалення процесу виробництва і залучення працівників до виконання різних організаційних функцій (так зване партисипативне управління). Комплексне управління якістю є стратегічним підходом до забезпечення конкурентоспроможності організації, яке сприймають усі організації в усіх галузях економіки та підтримують держава і суспільство.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Сучасні передумови зміни парадигми організаційної структури підприємства.
2. Деструктурована організація як об'єкт організаційного дизайну.
3. Сутність дизайну організації, його призначення та параметри.
4. Принципи організаційного дизайну.

5. Охарактеризуйте основні частини організації по Г. Мінцбергу.
6. У чому полягають відмінності між організаційною структурою і організаційним дизайном?
7. Типи дизайну організацій по Г. Мінцбергу.
8. Координаційні механізми дизайну.
9. Об'єкти і компоненти організаційних перетворень в організації.
10. Моделі процесу управління змінами.
11. Внутрішній потенціал організації.
12. Конкурентний статус організації.
13. Модель розвитку потенціалу і конкурентного статусу організації.

## **Тести**

### **1. Організаційний дизайн – це:**

- 1) удосконалення бізнес процесів;
- 2) проектування та раціоналізація організаційної структури управління;
- 3) поліпшення психологічного клімату в колективі;
- 4) узгодження внутрішнього середовища організації з її зовнішнім середовищем.

### **2. Методологічну основу організаційного дизайну складають:**

- 1) чинники, принципи, цілі;
- 2) принципи;
- 3) закономірності і фактори;
- 4) місія.

### **3. До параметрів організаційного дизайну належать:**

- 1) кількість робочих завдань;
- 2) рівень стандартизації праці;
- 3) міра відповідальності і делегування прав;
- 4) організаційно-правова форма підприємства.

### **4. Представниками наукової школи стандартизації праці були:**

- 1) Г. Мінцберг;
- 2) Ф.Тейлор, М. Вебер;
- 3) А. Файоль;
- 4) М.Портер.

### **5. Представниками наукової школи принципів менеджменту були:**

- 1) Л. Грейнер;

- 2) Ф.Тейлор, М. Вебер;
- 3) А.Файоль, Г.Лютер;
- 4) П. Друкер.

**6. Стратегічне управління, реалізацію місії і стратегії здійснюють в організації:**

- 1) операційне ядро;
- 2) апекс;
- 3) техноструктура;
- 4) допоміжний персонал.

**7. Розподіл обмежених ресурсів, інформації, розробку функціональних стратегій в організації здійснюють:**

- 1) апекс;
- 2) техноструктура;
- 3) допоміжний персонал;
- 4) середина ланка.

**8. Кількість координаційних механізмів в організації включає:**

- 1) два;
- 2) три;
- 3) п'ять;
- 4) безліч.

**9. Радикальні зміни в організації передбачають:**

- 1) перебудову організації;
- 2) зміну структури організації;
- 3) зміну стратегії;
- 4) зміну організаційної культури.

**10. Перебудова в організації означає:**

- 1) зміну сфери діяльності;
- 2) зміну місії;
- 3) зміну асортименту продукції;
- 4) зміну організаційної культури.

**11. Вкажіть елементи проектування прямого контролю:**

- 1) маркетингове дослідження середовища;
- 2) стандартизація процесу праці;
- 3) групування посад в організаційні одиниці;
- 4) визначення скалярного ланцюга делегування.

**12. Вкажіть елементи проектування бізнес-процесів:**

- 1) аналіз джерел інформації щодо зовнішнього середовища;

- 2) впровадження системи комплексного управління якістю;
- 3) впровадження інформаційних технологій управління підприємством;
- 4) визначення показників ефективності процесів.

**13. Стратегічний потенціал підприємства – це:**

- 1) сукупність наявних ресурсів та можливостей (спроможностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства;
- 2) максимальні можливості випуску продукції;
- 3) визначення поточних позицій підприємства на ринку;
- 4) інтегрована і повна характеристика його розвитку.

**14. До складових стратегічного потенціалу підприємства не відносяться:**

- 1) спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;
- 2) спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту;
- 3) спроможність до розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів;
- 4) спроможність до розширеного відтворення.

**15. Синтез структури стратегічного потенціалу підприємства, діагностика фактичного стану та прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства – це:**

- 1) елементи стратегічного потенціалу;
- 2) базові умови стратегічного потенціалу;
- 3) базові процеси стратегічного потенціалу;
- 4) принципи стратегічного потенціалу.

**16. Характеристиками потенційних можливостей стратегічного потенціалу є:**

- 1) сильні і слабкі сторони підприємства;
- 2) можливості і загрози зовнішнього середовища;
- 3) адаптивність і конкурентні переваги;
- 4) комплексність і раціональність .

**17. Дефініцію поняття «конкурентний статус підприємства» сформулював:**

- 1) М. Портер;
- 2) І. Ансофф;
- 3) П. Друкер;



4) Ф. Котлер.

**18. Співвідношення фактичної і базової продуктивності використання потенціалу підприємства – це:**

- 1) ключові фактори успіху підприємства;
- 2) конкурентний статус підприємства;
- 3) конкурентоспроможність підприємства;
- 4) оптимальність структури потенціалу підприємства.

**19. За яких нижче наведених умов існує конкурентний статус фірми:**

- 1) стратегічні капітальні вкладення фірми відповідають критичній точці;
- 2) коли відсутня будь-яка стратегія фірми;
- 3) коли фірма не має у своєму розпорядженні ніяких («нульові») можливостей;
- 4) коли фірма функціонує лише на внутрішньому ринку?

**20. Конкурентоспроможність організації є:**

- 1) внутрішньою (іманентною) її властивістю;
- 2) здобутою властивістю;
- 3) постійною характеристикою;
- 4) тимчасовою характеристикою.

**21. Вкажіть джерела конкурентних переваг по М. Портеру:**

- 1) фінансові цілі;
- 2) цінності організації;
- 3) якість продукту;
- 4) відношення до ризику.

**22. До параметрів конкурентоспроможності по А.Роу належать:**

- 1) джерела переваг;
- 2) розрахункові показники;
- 3) експертні оцінки;
- 4) первинні статистичні дані.

**23. Оцінка стратегічного потенціалу здійснюється за такими критеріями:**

- 1) ідеал (кращі світові досягнення);
- 2) еталон, виходячи з національних можливостей;
- 3) розрахункові можливості підприємства;
- 4) слабкі сторони конкурентів.

**24. Багаторівнева структурна модель управління стратегічним потенціалом підприємства включає аналіз:**

- 1) підприємства;
- 2) підприємство і національні можливості ;
- 3) підприємство, національні можливості і стан світового ринку;
- 4) конкурентне оточення підприємства.

**Література**

1. *Борисова Л.Г.* Организационный дизайн. Современные концепции управления: учеб. пособие / Л.Г. Борисова. – М.: Акад. нар. хозяйства при Правительстве Рос. Федерации: Дело, 2003. – 398 с.

2. *Дюк А.А.* Формування організаційного потенціалу стратегічного розвитку підприємств / А.А. Дюк / Інноваційна економіка. – 2012. – №10. – С. 97-101.

3. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества: постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. – М.: Academia: наука, 1998. – 639 с.

4. Менеджмент и экономика труда: новый англ.- рус. толковый словарь / Сост.Т.Е. Апанасенко [и др.], под общ. ред. М.А. Сторчевой. – СПб.: Экон. шк., 2004 – 568 с.

5. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; перевод с англ. Д. Раевской. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

6. Организация будущего. [Электронный ресурс] // Биржа труда. – 2000. – 21 февр. – Режим доступа : <<http://www.km.ru/magazin>>.

7. *Петренко С.А.* Принципи та методи комплексного організаційного проектування виробничих систем: Інтегративні моделі організаційного дизайну [Електронний ресурс] Режим доступу: / [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010\\_684/32.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2010_684/32.pdf)

8. *Прус Л.Р.* Організаційний дизайн підприємства як економічна категорія / Л.Р. Прус. – [Текст] / Л. Р. Прус // Торгівля і ринок. – 2010. – № 29. – С. 146-155.

9. *Рульєв В.А.* Менеджмент: Навчальний посібник. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

10. *Цветаев В.М.* Место и функции власти в экономических системах

/ В.М. Цветаев // Вестник СПбГУ. – 1993. – Сер. 5: Экономика. – Вып. 3 (№ 19). – С. 19-27.

11. *Холод В.В.* Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу [Електронний ресурс] Режим доступу : / [http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68045.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm)

12. *Шагурина М.А.* Дизайн эффективной организации: взгляды и подходы / М.А. Шагурина. – М.: МАКС Пресс, 2002. – 19 с.

13. *Larry E. Greiner*, «Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).

14. *Nadler D.A.* Competing by Design. The Power of Organizational Architecture / D.A. Nadler, M.L. Tuchman. – New York: Oxford University Press, 1997. – 240 p.

15. What is Organization Design? [Electronic resource]. – Available from: <<http://www.inovus.com/organiza.htm>>.

## **Тема 8. Управління ризиками підприємств**

1. Сутність ризику і невизначеності.
2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.
3. Методи аналізу ризику.
4. Ризик-менеджмент підприємств.

### **8.1. Сутність ризику і невизначеності**

В сучасних умовах неоднозначності тенденцій економічного розвитку та нестабільності механізму ринкового регулювання, обмеженості ресурсів і капіталу підприємства здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності та ризику. Невизначеність – широке поняття, що означає неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення. Оскільки розвиток господарюючого суб'єкта ринку (фірми, підприємства, об'єднання, холдингу) носить стохастичний (випадковий) характер, то управлінські рішення, які приймаються керівником (власником) суб'єкта господарювання, завжди пов'язані з ризиком. Джерел невизначеності надзвичайно багато. Основними з них є імовірнісний характер кон'юнктури ринку, інфляція, різні форс-мажорні обставини тощо. Будь-яка невизначеність спричинює випадкову подію, яка, в свою чергу, обумовлює ризик: недоотримання прибутку, невиконання виробничого плану або плану збуту продукції, порушення терміну її оплати, втрати майна тощо. Отже, невизначеність і ризик співвідносяться між собою як загальне і конкретне, як причина і наслідок.

Увага до ризику як об'єкта дослідження наприкінці XIX – поч. XX ст. була обумовлена прискореним розвитком промислового виробництва, появою нових видів економічної діяльності, ускладненням економічних відносин в умовах загострення конкуренції тощо. За цих умов підприємницька діяльність ставала дедалі більш ризиковою. Теоретичні засади ризику, зокрема, взаємозв'язку і взаємозалежності прибутку і ризику, розроблені у працях фундаторів економічної науки Д. Рікардо, А. Сміта, Дж. М. Кейнса, Л. Канторовича, А. Маршалла, Ф. Найта, Й. Шумпетера та ін.

Дж. М. Кейнс у праці «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» обґрунтовує ідею про те, що у вартість повинні входити можливі витрати, зумовлені непередбаченими змінами ринкових цін, надмірним зносом

устаткування або наслідками форс-мажорних обставин. Дж. М. Кейнс підкреслював, що максимізація використання ресурсів та орієнтація на максимальний прибуток на рівні кожного одиничного господарства в масштабі економіки неминуче тягне за собою загрозу загального надвиробництва [26]. Зазначене актуалізує проблему порушення балансу попиту і пропозиції та загрозу ринкових ризиків. Для покриття можливого відхилення дійсної виручки від очікуваної, на думку Дж. М. Кейнса, необхідні «витрати ризику». Загалом, як зазначає Дж. М. Кейнс, в економічному житті доцільно враховувати три основні види ризику: 1) ризик підприємця або позичальника; 2) ризик кредитора; 3) ризик, пов'язаний з можливим зменшенням цінності грошової одиниці [26].

А. Маршалл виокремив дві категорії ризику: підприємницький і особистий. Розглядаючи прибуток, А. Маршалл відзначив, що існують галузі, де успіх значною мірою залежить від вдачі та здібностей керівника, «який може оцінити або знизити вплив негативних факторів і досягти успіху» [16]. За переконанням А. Маршалла, «... самостійність і звичка кожного самому обирати свій власний шлях, віра у власні сили; обачливість і разом з тим швидкість у виборі рішень та суджень; звичка передбачити майбутнє і визначити курс дій з урахуванням віддалених далеких цілей» є факторами, які спонукають людей як до конкуренції, так і до співробітництва [13].

Ф. Найт пов'язує з фактором невизначеності одержання прибутку, тобто свідомої здатності ризикувати. На його думку, прибуток одержують ті підприємці, які здатні передбачати несподівані зміни у сфері виробництва і обміну, готові йти на ризик. Той, хто здатний оцінити невизначеність, вгадати оптимальний рівень цін, піти на ризик, який не піддається вимірюванню, той може мати доходи, що перевищують витрати. Діючи в умовах справжньої невизначеності, підприємець у випадку успішного розвитку подій дістане прибуток [4].

Наведені твердження підкреслюють, що ризик може бути як результатом стихійного розвитку подій, так і свідомого рішення підприємця. І в першому, і в другому випадках його слід передбачати і оцінювати для того, щоб керувати ним.

В. Шарп розрізняє систематичний ризик – як наслідок загальноекономічних зрушень і специфічний – як результат господарської діяльності окремого підприємства [16]. Дж. А. Гобсон розрізняє ризик, пов'язаний з можливим скороченням виробництва внаслідок зниження

темрів надходження сировини, і ризик, спричинений зниженням споживання [16].

На думку Й. Шумпетера, існують ризики, пов'язані з «можливим технічним провалом виробництва» та загрозою втрати благ внаслідок шкоди, завданої стихійними лихами. Крім цього, Й. Шумпетер вказує на існування ризику, пов'язаного з відсутністю комерційного успіху. Такий ризик має мікроекономічний характер, а, отже, проблема ризику і прибутку, на думку вченого, є однією із ключових в економічній діяльності [4].

Ряд дослідників підкреслюють, що ставлення людини до ризику залежить від психологічного сприйняття нею ризику. Особи, котрі серйозно займаються бізнесом, давно зрозуміли, що підприємництво неможливе і не має бути без виправданого ризику. Вважається, що «ризик не має, якщо нічого не починати, але тоді ви і не досягнете успіху» [23]. Проблемам взаємозв'язку успіху і ризику присвячені праці Д. Карнегі, Н. Гілла, В.В. Таранова та багатьох інших. Підприємницька діяльність здійснюється заради досягнення успіху, тому ризик і успіх – нероздільні [23].

Як відомо, більшість теорій західних вчених мали прикладну спрямованість на мікроекономіку. На колишньому радянському просторі науковим «проривом» такого роду стали праці Л. Канторовича, зокрема, «Оптимальні рішення в економіці» (1972 р.), яка була удостоєна Нобелівської премії. У цій праці Л. Канторович обґрунтував необхідність і можливість ризикології у плановій економіці, застосувавши лінійне програмування до оптимального розподілу ресурсів підприємства [14].

Проблемам розкриття сутності ризиків підприємницької діяльності, факторів їх виникнення, класифікації та управління ними присвячені сучасні дослідження І. Балабанова, В. Вітлінського, Т. Головач, І. Заворотного, С. Ілляшенка, В. Лук'янової, С. Наконечного та ін. вчених. Різноманітні аспекти управління ризиками і стійким функціонуванням сільськогосподарських підприємств знайшли відображення в наукових публікаціях В. Андрійчука, О. Гудзь, М. Дем'яненка, М. Корецького, П. Лайко, Л. Михайловської–Ясученко, В. Чепурка та ін.

Серед видів економічної діяльності однією з найбільш ризикових галузей є сільськогосподарське виробництво. Для сільськогосподарських підприємств характерна висока капіталомісткість, залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, використання позичених та залучених фінансових ресурсів, що обумовлює високу ризиковість їх діяльності. Фактор ризику є невід'ємним атрибутом ринкової

економіки, оскільки ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, за якої вигода одних може стати втратами для інших. Тому сільськогосподарські суб'єкти ринку, прагнучи мінімізувати втрати, повинні передбачати різні типи ризиків, джерела їх виникнення, імовірність настання, наслідки і втрати [16].

Ризик в економіці – це завжди **можливість з невизначеним результатом**, тобто, категорія ймовірнісна. Визначення ризику передбачає можливість його ймовірнісної формалізації, тобто, побудови ймовірнісної моделі. В основі теорії ймовірностей лежить поняття випадкової події (простору випадкових подій). Це – чисто абстрактне поняття, довільна множина, яка складається з елементарних подій. Елементарна подія – це така, з якої не слідує ніяка інша подія, крім самої себе. У сучасній теорії ризикології ризику розглядаються як цілком реальні події.

Елементарні події в економіці завжди мають **наслідки**, які є їх різновидом. Наслідками є: шкода, втрати, перевитрати, збитки, виграш, програш, вигода, прибуток, дохід. Іншими словами, наслідки – це *різноманітні відхилення від цілі, заданих параметрів*, які можуть бути як негативними, так і позитивними. Якщо випадкові події в економіці не дають наслідків, то такі події називають випадковими подіями з нульовим результатом.

Випадкова (ризикова) подія А (град, злива, засуха) – наслідок (подія В) – втрата урожаю сільськогосподарських культур. При цьому, з точки зору теорії ймовірностей, можливий і протилежний наслідок – досягнення планової урожайності. Отже, кожна ризикова подія має принаймні два можливі наслідки.

Для розкриття сутності господарського ризику в економіці сукупність ризикових подій суб'єкта господарювання назовемо його ризиковою діяльністю. Джерелами ризикових подій можуть бути: а) сам суб'єкт господарювання (внутрішній ризик суб'єктивного характеру) або б) зовнішні по відношенню до суб'єкта ризикові події (ризик об'єктивного характеру).

Отже, господарський ризик в економіці – це можливість об'єктивно – суб'єктивного характеру з невизначеним результатом (наслідком) випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах.

Слідування з однієї події А іншої – В дає уявлення про структуру ризикової події, де А – випадкова подія, В – наслідок ( $A \Rightarrow B$ ). Ризикова подія А аналізованого суб'єкта господарювання, джерелом якої він є, може

виникати як наслідок об'єктивної випадкової події С ( $C \Rightarrow A$ ). У нашому випадку випадкова подія С називається причиною ризикової події А (причина ризику). Причина ризику (його активний початок) – явище випадкове, що спонукає іншу ризикову подію (ризикову діяльність), яка може потенційно відбутися. Елементарні випадкові події, з яких складається випадкова подія С (причина ризику) називають *факторами* ризику. Причини ризику разом з ризиковою подією називаються ризиковою *ситуацією* ( $C \Rightarrow A$ ).

Ризик – це ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання, пов'язана зі станом невизначеності. Невизначеність є функцією достатності інформації стосовно того чи іншого чинника зовнішнього середовища і відносної впевненості у точності інформації.

Залежно від повноти інформації щодо факторів ризику ризикові ситуації бувають: *визначені, невизначені*. Важливу роль в ризиковій ситуації відіграє фактор часу – її моментний зріз.

Розрізняють *об'єктивну* (за відсутності інформації щодо внутрішніх факторів невизначеності) і *суб'єктивну* (за відсутності інформації щодо зовнішніх факторів) невизначеність.

Сутнісний зміст ризику виражається через його атрибути (властивості), відображені на рис. 8.1.

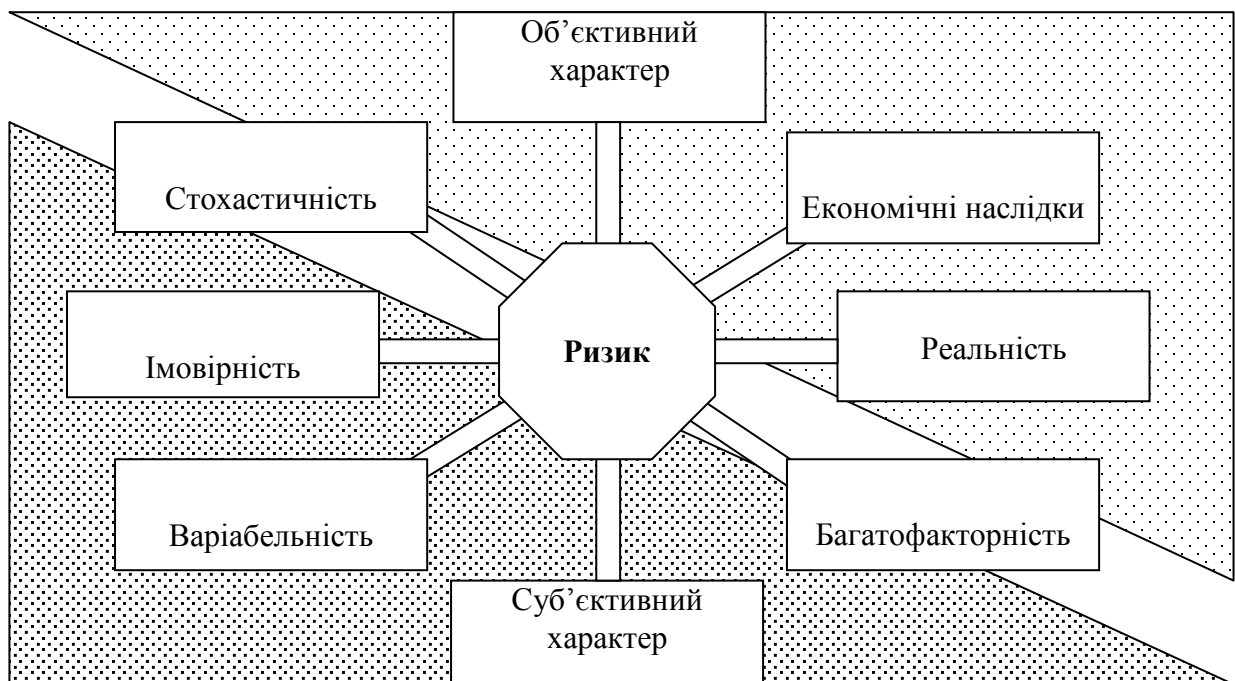


Рис. 8.1. Сутнісний зміст ризику



Атрибути ризику, які мають об'єктивний характер, є його економічні наслідки, багатофакторність і реальність. Атрибути ризику, обумовлені суб'єктивним баченням управлінців, це – варіабельність, імовірність, стохастичність.

Отже, ризик – це діалектична єдність об'єктивного і суб'єктивного, імовірного та реального у прийнятті управлінських рішень щодо попередження і усунення негативних впливів контрольованих і неконтрольованих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління на його поточний і перспективний стан. Останнє є досить істотним у визначенні ризику сільськогосподарських підприємств у зв'язку з тим, що ряд запобіжних щодо ризику заходів вони змушені вживати ще до початку операційного циклу. В економічному відношенні ризик передбачає, як правило, збитки, а також зиск, прибуток – за умови цілеспрямованих дій менеджменту.

Сукупність ризиків, з якими стикаються підприємства у процесі своєї діяльності, різняться за місцем і часом виникнення, зовнішніми і внутрішніми чинниками, що впливають на їх рівень, а, отже, за способом аналізу та характеристикою.

Особливо вразливими щодо різного роду ризиків є сільськогосподарські підприємства у зв'язку з особливостями їх організаційно-економічних і виробничих систем. Однією з таких особливостей є висока залежність виробничої діяльності від кліматичних умов. Опади і волога як неодмінні чинники виробництва продукції рослинництва прямо впливають як на отримання суб'єктами господарювання доходу, так і збитку. Дія стихійних природних сил спричинює збитки. Природні ризики важко попереджувати, проте їх вплив можна згладити, здійснивши попереджувальні управлінські дії, наприклад, застрахувавши майбутній урожай. Друга особливість сільськогосподарських підприємств, яка робить їх вразливими стосовно численних ризиків, – тривалий операційний цикл виробництва. Господарські рішення щодо майбутнього виробництва приймаються сільськогосподарськими суб'єктами господарювання задовго до початку виробництва. За цей період може погіршитись ринкова ситуація: зміниться кон'юнктура ринку, зросте інфляція, дорожчими стануть ресурси (матеріальні, фінансові, особливо залучені і позичені). Технологічний процес в сільськогосподарських підприємствах має сезонний характер. Отож, потреба в тих чи інших ресурсах існує в певний момент часу – в

період посіву або збирання урожаю. Зазначені та інші стадії технологічного процесу повинні строго здійснюватись у відповідний час, інакше підприємства не отримають господарських і фінансових результатів. До того ж, більша частина основних виробничих засобів використовується протягом короткого терміну, маючи при цьому тривалий строк окупності. Сільськогосподарські підприємства є досить капіталомісткими, з одного боку, і фінансово нестійкими та фінансово дефіцитними – з іншого. Це зумовлює значну їх потребу у кредитних ресурсах, підставою для отримання яких є показники фінансового стану підприємства. Зазначені особливості сільськогосподарських суб'єктів господарювання знижують їх стійкість до ризиків і потребують розробки методології управління ними, адаптованої до їх специфіки.

Різноманітність ризиків та чинників їх виникнення зумовлюють необхідність їх систематизації і класифікації.

## **8.2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання**

Складність класифікації ризиків полягає в їх різноманітності. Під класифікацією ризиків слід розуміти їх поділ на окремі групи за певними ознаками для визначення важелів і засобів управління ними.

Класифікація дозволяє орієнтуватися у різноманітності об'єктів і є джерелом знань про них. Критерієм класифікації ризиків підприємницької діяльності є наслідки ризикових подій та їх результати.

Як зазначає В. Вітлінський [8], у ряді праць пропонується вісім критеріїв класифікації ризиків: масштаб і розміри (глобальний, локальний); аспект (психологічний, соціальний, економічний, тощо); міра (ступінь) об'єктивності рішень – об'єктивна, суб'єктивна і змішана імовірність; ступінь ризиконасиченості рішень (мінімальний, середній, оптимальний, максимальний); тип (раціональний, нераціональний, авантюрний); час прийняття ризикових рішень (випереджаючий, своєчасний, запізнілий); чисельність осіб, які приймають рішення (індивідуальний, груповий); ситуація (стохастичний, конкуруючий). Наведена різноманітність критеріїв класифікації ризиків покликана якомога точніше його ідентифікувати, проаналізувати і змодельовати задля вибору обґрунтованого управлінського рішення щодо управління ним. Цим самим створюються передумови для певного зниження ступеня ризику, управління ним.

Найбільш поширеними критеріями класифікації ризиків є джерела їх виникнення, сфера прояву, мобільність (статичність або динамічність). Під джерелами виникнення ризику розуміють, причини, які породжують невизначеність ситуації. Джерела (чинники) ризику мають зовнішнє і внутрішнє походження.

Зовнішні чинники ризику можуть справляти прямий і непрямий вплив на діяльність підприємства. Чинниками прямого (безпосереднього) впливу є зміни законодавства, зміна податкової політики, кредитна політика банків, непередбачувані дії органів державного управління і самоврядування, зміна цін, інфляція, конкуренція, рекламації і штрафи за браковану продукцію, витік конфіденційної інформації, необґрунтовані чутки, порушення зобов'язань, корупція і рекет, форс-мажорні обставини тощо. Непрямий (опосередкований) зовнішній вплив на сільськогосподарських товаровиробників можуть справляти глобалізаційні процеси, зміна політичної ситуації, економічна нестабільність країни, стихійні лиха, науково-технічний прогрес [25].

Внутрішні чинники ризику обумовлені діяльністю самого підприємства. На їх рівень впливає ділова активність підприємства, неефективне управління, відсутність визначеної ефективної стратегії, політики і тактики, а також виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, техніки безпеки і т. д. [25].

За **критерієм фінансових результатів** (втрати або отримання додаткового прибутку внаслідок суб'єктивної та об'єктивної невизначеності його економічної поведінки підприємства, ризику діяльності класифікують так.

Ризики звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) і надзвичайної діяльності. До операційних ризиків відносяться ризики основної (виробничої, збутової, управлінської тощо) та іншої операційної діяльності.

Ризики надзвичайної діяльності – це ризики з нульовим або негативним результатами внаслідок дії таких факторів зовнішнього середовища як природно – географічні, демографічні, суспільно – політичні.

Природно – географічні ризики поділяються на екологічні і майнові (результат форс – мажорних обставин – злив, засух, граду та ін.).

До суспільно – політичних чинників відносяться податкові, корупція,

різка зміна політичного курсу урядом тощо.

**Ризики основної діяльності** – ризикові події у виробництві і реалізації продукції. Ризики *виробничої діяльності* зв'язані з наступними ризиковими подіями: неадекватне використання сировини, зростання собівартості, втрати робочого часу, використання нових методів виробництва, зниження цін на продукцію, зростання фонду заробітної плати, зниження запланованих обсягів виробництва і реалізації продукції, низька дисципліна постачальників, фізичне і моральне зношення обладнання тощо. Поділяються на *чисті* і *спекулятивні*. *Ризики збутової діяльності* є наслідком: зниження обсягів реалізації продукції внаслідок зменшення попиту, витіснення з ринку продуктом конкурента, підвищення закупівельної ціни продукту, зростання витрат обігу у порівнянні з плановим. Збутові ризики бувають спекулятивні (комерційні) і чисті збутові (транспортні).

**Фінансові ризики можуть бути** : *внутрішнього генезису* (зміни розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства та їх співвідношення) та *зовнішнього генезису* (зміни купівельної спроможності грошової одиниці (інфляційні, дефляційні, валютні), фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності тощо).

**Ризики інвестиційної діяльності** класифікуються за **наслідками** (повна або часткова втрата вкладених коштів, недоотримання очікуваних доходів або отримання понад заплановані доходи) та за **результатами** (спекулятивний інвестиційний ризик). Різновидами ризику інвестиційної діяльності є: *процентний і кредитний*, зумовлені факторами зовнішнього середовища, *ризики капітальних, фінансових інвестицій і реінвестицій*, зумовлені внутрішніми чинниками (філософією бізнесу, принципами діяльності підприємства). Існують також ризики фінансового інвестування зв'язані з придбанням корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та ін. фінансових інструментів. Вони поділяються на ризики *прямого* (внесок коштів або майна в статутний капітал юридичної особи) і *портфельного* (придбання цінних паперів та ін. фінансових інструментів на біржовому ринку) інвестування.

Особливо небезпечним у діяльності підприємств є **ціновий ризик**. Цей ризик може бути похідним від кон'юнктури національного або галузевого ринків (співвідношення попиту і пропозиції на них та державного регулювання закупівельних цін), тобто спричинений зовнішніми факторами. Ціновий ризик, зумовлений впливом внутрішніх

факторів, може бути наслідком прорахунків у ціновій політиці підприємства, а саме маркетингового цінового регулювання. В такому випадку він є складовою ринкового ризику підприємства.

**Ризики в управлінні** (у прийнятті управлінських рішень) поділяються на: а) *прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації* і б) *ризик у прийнятті управлінських рішень*. Перший варіант означає *ідентифікацію тих ризиків*, в умовах яких приймаються управлінські рішення, тобто рішення приймається тоді, коли ідентифікація ризиків уже відбулась. Другий варіант – це *ризик у виборі правильного чи оптимального рішення з кількох альтернатив*. Серед ризиків управлінської діяльності розрізняють: *мотивований ризик* – розрахований на ситуаційні переваги в діяльності; *немотивований* – ні на що не розрахований; *ризик на стадії оптимальних рішень* – вибір між двома варіантами: *привабливий, але менш надійний або навпаки*; *на стадії реалізації рішень* (по відношенню до очікуваного результату) – *виправданий і невиправданий*.

### 8.3. Методи аналізу ризику

У сучасній науці і практиці накопичено значний досвід аналізу і оцінки ризиків. Методичні засади аналізу ризику розроблені у працях вітчизняних вчених [9, 19, 25, 28]. Узагальнений алгоритм аналізу ризику включає наступні стадії: виявлення, ідентифікацію, оцінку ризику; вибір альтернативних за ефективністю методів впливу на ризик; прийняття рішення; управлінський вплив на ризик (зниження, збереження, передача); контроль результатів.

Важлива роль у виборі методів та інструментів впливу на ризик суб'єкта господарювання належить інформаційному забезпеченню управлінського процесу. Менеджери підприємства мають систематично відслідковувати і накопичувати інформацію про зміну споживчого попиту, поведінку конкурентів, діяльність посередників і постачальників. Особливої уваги заслуговує безпосереднє оточення підприємства, з яким воно має регулярні і стійкі ділові стосунки, передусім, зв'язки і зобов'язання. Невиконання (або неповне) виконання зобов'язань, порушення чи зміна умов співпраці можуть вплинути на процес формування грошових потоків, що в, свою чергу, може спричинити втрату платоспроможності. На зменшення грошових потоків можуть вплинути також невиконання плану збуту продукції через зниження попиту або

неплатоспроможність замовників.

Отже, володіння інформацією про загрози у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства є першим кроком до **ідентифікації** ризику, тобто виявлення можливості його потенційного виникнення та характеру. *Характер* ризику – це результат його якісного аналізу. Кількісний аналіз ризику (його оцінка) передбачає *визначення ймовірності ризику і можливого збитку* від нього. Діалектична єдність якісних і кількісних характеристик ризику є його *мірою*. Міра ризику вказує на межу, за якою зміна кількісних характеристик спричинює зміну якісних і навпаки. Отже, міра ризику – це *зона*, в межах якої він може варіювати, не порушуючи динамічної рівноваги виробничо-господарської системи. Міра ризику значно зростає в умовах політичної і економічної нестабільності.

Важливою характеристикою ризику, яка оцінюється в процесі його аналізу, є *рівень* ризику. За визначенням В. Вітлінського, рівень ризику – це співвідношення масштабу очікуваних втрат (збитків) і обсягу майна підприємця [8]. Рівень ризику визначається впливом ризикуотворюючих чинників. Він може збільшуватись, якщо проблеми виникають раптово і неочікувано, напрацьований досвід керування ним є недостатнім для розв'язання нових завдань, існуючий порядок, недосконалість законодавства, відсутність достатньої інформації заважають вживати оптимальних для конкретної ситуації заходів. Рівень ризику належить до реальних чинників життєдіяльності організації, а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії управління нею.

Основною метою оцінки і обґрунтування ризику є зведення до мінімуму шкоди, якої він може завдати підприємницькій діяльності. На підставі отриманих результатів аналізу ризику приймається управлінське рішення щодо його зниження, прийняття, або передачі.

На рис. 8.2 зображено алгоритм оцінювання ризику підприємства [21].

За аналізом *чутливості ризику* можна враховувати чинники невизначеності і вимірювати вразливість основних показників діяльності підприємства щодо випадкової зміни тієї чи іншої змінної величини параметра. Найбільш результативним при аналізі чутливості параметра (або об'єкта) є використання коефіцієнта еластичності, який є мірою реагування однієї змінної величини (функції) на зміну іншої (аргументу). Оцінювання чутливості до ризику визначається шляхом рейтингового оцінювання. І, нарешті, завершальною стадією аналізу ризику є *побудова*

шкали його ступеня (критичного, високого, помірною, низького).



**Рис. 8.2. Послідовність дій (операцій) щодо оцінки ризику**

Ідентифікація ризику і його аналіз – тісно взаємопов’язані і передбачають вибір методу впливу на ризик з метою мінімізації втрат. Як правило, кожен вид ризику можна нейтралізувати кількома способами, тому необхідно здійснювати порівняльну оцінку ефективності способів (інструментів) впливу на ризик. Порівняння ефективності здійснюють на основі різних критеріїв, у т.ч. економічних.

Після вибору оптимальних способів впливу на кожен

ідентифікований ризик менеджери підприємства мають сформулювати загальну стратегію управління усім комплексом ризиків.

Розрізняють кількісні і якісні методи аналізу ризику. Кількісні методи засновані на конкретних, заздалегідь відомих, первинних розподілах величин невизначеностей. Якісні методи передбачають якісний аналіз наявності суб'єктивних складових ризику. Вони застосовуються тоді, коли неможливо достовірно отримати однозначні кількісні (числові) оцінки. Якісний аналіз – це, як правило, ідентифікація окремих видів ризиків і їх класифікація.

У кількісному аналізі ризику, який передбачає оцінку його імовірності та визначення розміру можливих фінансових втрат застосовуються наступні методи аналізу.

**Ймовірнісно-статистичний** – за умови наявності на підприємстві значного обсягу аналітико – статистичної інформації. Середні величини, дисперсія, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

**Метод зон ризику** – заснований на ймовірнісно-статистичному методі. Зоною ризику називають діапазон *втрат* (доходу, прибутку, їх імовірності), у межах якого ці втрати не перевищують допустимого встановленого рівня. Існує три модифікації цього методу – метод доцільності затрат, метод втрат прибутку, метод розподілу ймовірностей.

**Метод експертних оцінок** – відрізняється від статистичного лише способом збору інформації. Його здійснюють спеціалісти підприємства та зовнішні експерти. Суть цього методу полягає в тому, що підприємство відбирає певну групу ризиків і оцінює, яким чином вони можуть впливати на його діяльність, шляхом надання бальних оцінок щодо ймовірності виникнення того чи іншого ризику.

**Аналітичний метод побудови моделі ризику** заснований на теорії ігор. Використання цього методу доступне лише вузькому колу спеціалістів.

Підвидом аналітичного методу є аналіз чутливості моделі як послідовність таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого здійснюється оцінка чутливості (внутрішня норма доходності, чистий приведений доход, рівень рентабельності, обсяг продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки тощо); розрахунок значень ключового показника на різних етапах виробничого ланцюга (закупівлі сировини, виробництва, транспортування, реалізації). Сформовані таким



чином послідовність витрат та надходжень фінансових ресурсів дають можливість визначити потоки грошових коштів для кожного моменту часу, тобто *визначити ефективність*.

#### 8.4. Ризик – менеджмент підприємства

Стратегію і тактику управління ризиком називають **ризик-менеджментом**. До інструментів управління ризиком відносяться: уникнення, зниження впливу на результати виробничо-господарської діяльності (зниження рівня, передача, утримання (поглинання), розподіл ризику), технічні, організаційні та правові заходи.

Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств необхідно здійснювати на засадах синергетичної методології. Синергетика (взаємопідсилення) в управлінні підприємством передбачає не лише зорієнтованість суб'єкта управління на цілі і сподівання у зовнішньому середовищі, а і на внутрішні можливості підприємства, його власні закони еволюції та самоорганізації.

Класична теорія управління ризиком започаткована у працях таких відомих вчених як Г. Марковіц [17], Д. Тобін [24], І. Ансофф [2] та ін.

Система управління ризиками, на думку А. П. Альгіна – це розробка засобів, за допомогою яких можна зменшити вірогідність появи ризиків, або локалізувати негативні наслідки [1].

Сучасна теорія і практика управління нагромадила значний досвід управління ризиком. Відомі такі типи інструментів управлінського впливу на ризик: попереджувальні (превентивні), нівелювальні, компенсуючі та провокуючі. Кожен з цих типів інструментів включає специфічні способи і прийоми впливу на ризик.

Сутність ризик-менеджменту зводиться до виявлення і оцінки ризиків, з одного боку, та застосування методів уникнення чи зниження їх негативних впливів, з другого. Ризик-менеджмент підприємства – це система управління ризиком та економічними і фінансовими відносинами, які виникають при цьому.

*Уникнення* ризику означає просте ухилення від заходів, пов'язаних з ним. *Утримання* ризику означає, що ризик залишається за суб'єктом ризику. *Передача* ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (страховій компанії).

*Зниження* ризику – це зменшення його рівня (ступеня), тобто ймовірності ризику та обсягу втрат наступними способами: зовнішніми (розподіл, зовнішнє страхування) і внутрішніми (лімітування, диверсифікація, створення резервів (запасів), здобуття додаткової інформації).

Сучасна теорія і практика управління нагромадила значний досвід управління ризиком. Відомі такі типи інструментів управлінського впливу на ризик: попереджувальні (превентивні), нівелювальні, компенсуючі та провокуючі. Кожен з цих типів інструментів включає специфічні способи і прийоми впливу на ризик.

Одним з найбільш універсальних способів зниження ризику є диверсифікація. Доки існує можливість розподіляти кошти за різними напрямками діяльності, результативність яких не пов'язана тісно між собою, доти існує можливість певною мірою уникати ризику. С. М. Ілляшенко зазначає, що диверсифікація – метод зниження ризику шляхом розподілу коштів між кількома ризиковими активами (товарами) таким чином, що підвищення ризику одного з них, як правило, означає зниження ризику для іншого [12]. Підприємство, диверсифікуючи своє виробництво, стабілізує обсяги реалізації і прибутку, компенсуючи втрати прибутку від зменшення обсягу продажу однієї продукції збільшенням продажів іншої. Диверсифікація не може цілком ліквідувати ризик, але вона дозволяє його значно знизити [12].

Цінові ризики знижують шляхом хеджування – діяльності з укладання ф'ючерсних угод [12]. Метод хеджування полягає у перекладанні ризиків на певну категорію учасників фінансового ринку з метою забезпечення незалежності грошових потоків підприємства від не пов'язаних з основним бізнесом ризиків. Хеджування ґрунтується на використанні похідних цінних паперів для фіксації ціни і є високоефективним механізмом зменшення можливих фінансових втрат при настанні ризикової події. Основними формами хеджування є: хеджування з використанням опціонів; хеджування з використанням ф'ючерсних і форвардних контрактів; хеджування з використанням операцій «своп» [27]. Ринки ф'ючерсів являють собою важливий інструмент для зниження ризиків, пов'язаних з невизначеністю цін. Ціни на сільськогосподарську продукцію істотно і непередбаченим чином коливаються. Для того, щоб убезпечити свою продукцію від можливих коливань цін укладають ф'ючерсний контракт.

Хеджування (захист від втрат) — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником матеріально-технічних ресурсів і споживачем (сільськогосподарським товаровиробником), наприклад, контракти на поставку зерна під урожай наступного року [18]. За контрактом споживач набуває право на продаж зафіксованої кількості зерна у наступному році за наперед обумовленою ціною. Цим він захищає себе від втрат у випадку можливого неврожаю. Постачальник (паливно-мастильних матеріалів або добрив), у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

Законом України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» № 4391 – VI від 09.02.2012 р. передбачено страхування врожаю сільськогосподарських культур. Згідно зі статтею 4 даного документа застрахувати свій урожай мають право виробники сільськогосподарської продукції всіх форм власності [22].

Застрахувавши врожай, аграрні товаровиробники можуть виконати свою виробничу програму, замінивши недоотриману частку прибутку страховим відшкодуванням.

Страхування передбачає, що страховик за відповідні кошти (страховий внесок чи страхову премію) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальнику) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо страхувальник зазнає збитків чи втрат [20].

Державна підтримка передбачає відшкодування товаровиробникам частини витрат на страхування. Крім того, відповідно до правил СОТ, держава здійснює підтримку, спрямовану на здешевлення вартості страхових премій у рамках програми «зеленої скриньки».

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту і т. п. [11]. Лімітування є важливим способом зниження ступеня ризику. Підприємства можуть застосовувати цей спосіб під час продажу товарів у кредит, наданні позик.

Охарактеризовані інструменти впливу на ризик носять превентивний характер. Сукупність попереджувальних (превентивних) заходів щодо зниження розміру збитків в результаті настання тієї чи іншої ризикової події становить ризикозахищеність. Ризикозахищеність сільськогосподарського підприємства формується менеджерами усіх його

функціональних підрозділів.

Ризик-менеджмент підприємств передбачає використання управління за відхиленнями та ситуаційне як різновиди стратегічного управління.

Рушійною силою системного управління ризиками є організаційно-економічний механізм. Він є системою організаційних, економічних та інформаційних заходів, цілеспрямованих впливів та специфічних інструментів таких впливів, спрямованих на попередження (уникнення), нівелювання (зниження рівня) або розподіл ризику з метою забезпечення ризикостійкості і ризикозахисності підприємств (рис. 8.3).



**Рис. 8.3. Організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств**

Ризикостійкість – це потенціал опору підприємств (організаційний, економічний, ресурсний) щодо загроз і викликів зовнішнього середовища і підтримання стану його динамічної рівноваги. Вона формується постійно у процесах оперативного і стратегічного управління підприємством і є іманентною лише фінансово стійким з них. Питаннями її формування

мають опікуватися керівник підприємства і фінансовий менеджер.

Розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками дає змогу господарюючому суб'єкту стабільно функціонувати на ринку, здобувати конкурентні переваги, незважаючи на значні впливи політичних, економічних та соціальних чинників [15].

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Умови виникнення, об'єкт і суб'єкт ризику.
2. Сутність і особливості управлінського ризику.
3. Фактори ризику, їх класифікація.
4. Види ризику.
5. Аналіз і оцінювання ризику.
6. Управління ризиком.
7. Вибір альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.
8. Ризикозахищеність організації і її критерії.

### **Тести**

**1. Ризикові ситуації, при яких є повна інформація про фактори ризику:**

- 1) визначені;
- 2) невизначені;
- 3) конкретні;
- 4) неконкретні.

**2. Елементарні випадкові події, з яких складається причина ризику, мають назву:**

- 1) форми ризику;
- 2) фактори ризику;
- 3) ситуації ризику;
- 4) елементи ризику.

**3. До макроризиків належать:**

- 1) ризики регіону, ризики галузі, ризики підприємства;
- 2) ризики підприємства, ризики галузі;
- 3) ризики регіону, ризики галузі, ризики країни;
- 4) виправдані і невиправдані ризики.

**4. Виправдані ризики називають:**

- 1) спекулятивними;
- 2) динамічними;
- 3) чистими;
- 4) суб'єктивними.

**5. До ризиків звичайної діяльності належать:**

- 1) ризики фінансової діяльності, ризики операційної діяльності;
- 2) ризики фінансової діяльності, ризики операційної діяльності, ризики інвестиційної діяльності;
- 3) ризики операційної діяльності, ризики кредитної діяльності;
- 4) погодні ризики, виробничі ризики.

**6. Ризики, що пов'язані із вкладенням коштів у створення, реконструкцію і технічне переоснащення підприємств:**

- 1) ризики капітальних інвестицій;
- 2) ризики портфельних інвестицій;
- 3) ризики технічних інвестицій;
- 4) ризики валютних інвестицій.

**7. До бета-ризиків не належать:**

- 1) валютний ризик;
- 2) ризик неефективного менеджменту;
- 3) процентний ризик;
- 4) кредитний ризик.

**8. Види методу зон ризику:**

- 1) метод доцільності затрат, метод втрат прибутку, метод розподілу ймовірностей;
- 2) метод непередбачених збитків, метод експертних оцінок, метод втрат прибутку;
- 3) метод розподілу прибутку, метод планування ймовірностей, метод експертних оцінок;
- 4) метод експертних оцінок, метод розподілу прибутку, метод доцільності затрат.

**9. Процес управління ризиком складається з етапів:**

- 1) прогнозування ризику, покращення ситуації, удосконалення структури управління;
- 2) аналіз ризику, вибір методів впливу на ризик, прийняття рішень;
- 3) виявлення причин ризику, їх ліквідація;
- 4) аналіз ризику, прийняття рішень.

**10. До внутрішніх способів зниження ризику не належить:**

- 1) лімітування;
- 2) диверсифікація;
- 3) розподіл ризику;
- 4) створення резервів і запасів.

**11. Метод виявлення ризикозахищеності, що полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшій обробці послідовності міркувань керівників за парними порівняннями:**

- 1) метод парних порівнянь;
- 2) метод декомпозиції;
- 3) метод аналізу ієрархій;
- 4) метод монокритеріальної діагностики.

**12. Виправдані ризики - це:**

- 1) ризики з нульовим або негативним результатом;
- 2) ризики з позитивним результатом;
- 3) ризики з нульовим або позитивним результатом;
- 4) відновлювальним результатом.

## **Література**

1. *Альгин А. П.* Грани экономического риска. – М.: Знание, 1991. – 64 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. *Балабанов И.Т.* Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
4. *Бартенев С.А.* История экономических учений. – М.: Юристъ. – 2001. – 456 с.
5. *Вербицька Г.Л.* Оцінка економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4(34). – С. 129-136.
6. Витрати на ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / Ю.П. Воскобійник, О.Г.Шпикуляк, І.В. Камінський [та ін.]; за ред. Ю.П. Воскобійника. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 355 с.

7. Вишнеvsька О. М. Оцінка та напрямки мінімізації ризиків сільськогосподарських підприємств / Наук. зб. Львів. нац. аграр. ун-ту. – 2006. – № 16(4). – С. 251-255.
8. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В.В. Вітлінський. – К.: ДЕМІУР, 1996. – 212 с.
9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія / В.В. Вітлінський, Т.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
10. Гудзь О.Є. Проблеми страхування сільськогосподарських ризиків / О.Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2004. – №1. – С. 73–76.
11. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник / І. Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
12. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібник / С.М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
13. Історія економічних учень: підручник: у 2-х ч. / за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2006. – 575 с.
14. Канторович Л. В. Оптимальные решения в экономике: монографія / Л.В. Канторович. – М.: Наука, 1972. – 229 с.
15. Лопатовський В. Г. Управління ризиками підприємств за умов нестабільного зовнішнього середовища: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)» / В.Г. Лопатовський. – К., 2008. – 23 с.
16. (2)Лук`янова В.В. Економічний ризик: навч. посібник / В.В. Лук`янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 462 с.
17. Марковиц Г. Выбор портфеля: эффективная диверсификация инвестиций // Словарь экономической теории Макмиллана / общая ред. Д.У. Пирса. – М.: Инфра-М, 2003. – С. 313.
18. Масловська Л. Ц. Управління ринковим ризиком підприємств аграрного сектора економіки / Л.Ц. Масловська, О.Є. Бездітко // Наука й економіка. – 2009. – Т. 3, № 6. – С. 265-268.
19. Ничипорук О. Ю. Ризики в сільському господарстві: виявлення, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07 02. / О.Ю. Ничипорук. – К.: КНЕУ, 2002. – 19 с.



20. *Покропивний С. Ф.* Бізнес-план – технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С. М. Соболю, Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
21. Ринок аграрного страхування України в 2006-2007рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// agro-insurance.com/](http://agro-insurance.com/)
22. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: закон України від 09.02.1912 р. № 4391-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4391-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4391-17)
23. *Сахарцева І. І.* Ризики економічної діагностики підприємства: навч. посібник / І.І. Сахарцева, О.В. Шляга. - К.: Кондор, 2008. – 380 с.
24. *Тобин Дж.* Основы «портфельной» теории: Нобелевская лекция 7 декабря 1902 г. // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков: в 5-ти т. / Дж. Тобин. – М.: Мысль, 2004. – Т. V, кн.1.
25. *Чалапко Л. Д.* Основные принципы анализа и управление риском на предприятиях в переходной период / Л.Д. Чалапко // Економіка и регіон. – 2004. – № 2(3). – С. 106-112.
26. *Юхименко П. Ю.* Історія економічних учень: навч. посібник / П.Й. Юхименко, П.М. Леоненко. – К.: Знання-Прес, 2000. – 514 с.
27. *Яскевич А. Й.* Стан та перспективи розвитку сукупності методів мінімізації інвестиційних ризиків в Україні / А.Й. Яскевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2/txts/soc/05jajiru.pdf>

Навчальне видання

Г.В. Осовська,  
Л.Ц. Масловська,  
О.А. Осовський

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Підручник**

Редактор: Василенко Людмила Гениадіївна  
Коректор: Ястребов Андрій Олександрович  
Комп'ютерна верстка: Василенко Людмила Гениадіївна  
Дизайн обкладинки: Василенко Людмила Гениадіївна

Підписано до друку 25.06.2014.  
Формат 60x84 1/16 Папір офсетний. Друк офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Умови, друк, аркушів 21,96. Обл,- вид. аркушів – 24,05.  
Тираж 500 прим.

ТОВ «Кондор-Видавництво»  
Свідоцтво серія АО І №376847 від 28.07.2010 р.  
03067, м. Київ, вул.Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-2