

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**«ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 491

групи, заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Пацук Анастасія Дмитрівна

Керівник д.е.н., професор Соловйов

Андрій Ігорович

Рецензент директор ТОВ «Ратуш-

Агро» Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ВІДНОСИН З УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
1.1	Системно-теоретичні аспекти дослідження системи відносин організації.....	5
1.2	Механізм оптимізації відносин менеджменту як основа понятійного апарату дослідження системи відносин організації.....	9
РОЗДІЛ 2	КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ...	18
2.1	Аналіз властивостей системи відносин організації.....	18
2.2	Аналіз та синтез шляхів обґрунтування місії.....	21
2.3	Концепція механізму оптимізації менеджменту організації.....	27
РОЗДІЛ 3	ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВІДНОСИН ПП «Laskomex».....	32
3.1	Загальна характеристика організації.....	32
3.2	Методика моделювання механізму оптимізації відносин менеджменту організацій та її практична реалізація.....	37
ВИСНОВКИ.....		47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах нестабільності сучасної економіки має місце тенденція зниження ефективності менеджменту, що потребує оптимізації процесів управління розвитком організації. На сучасному етапі розвитку організацій реального бізнесу в умовах світової системної кризи виникає особлива необхідність в удосконаленні методології адаптації організацій до зростаючої нестабільності системи відносин менеджменту. В зв'язку з цим ситуаційний підхід щодо реакції організації до змін середовища не втрачає актуальність по теперішній час. Вирішення цієї проблеми вимагає розроблення нового організаційно-економічного механізму для визначення відповідності факторів зовнішнього середовища до рівнів системи відносин організації та регулювання процесів адаптації організації до системних змін. Можливість регулювання реакції організації на прояв системних нестабільностей у певній галузі з допомогою критеріїв управлінської діяльності, етапів формування бізнес-процесів у форматі системи управління організацією, реалізації методик та методів кількісного та якісного обґрунтування управлінських рішень дозволить досягти найбільшого економічного ефекту у вигляді мінімальних ресурсних вкладень.

Ступінь наукової розробленості проблеми. За даною проблематикою є низка публікацій. Так, К. Беррі, П. Друкер, А. Пулфорд, П. Сміт, Герасимчук, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, С. Мочерний, А. Наливайко, А. Поважний, В. Стадник, З. Шершньова та інші розглядають різні стани системи відносин організації між хаосом в управлінні та жорстким адміністративним управлінням. К. Клок і Дж. Голдсміт наголошують на самоврядуванні в організації. К. Мейер та С. Девіс розглядають організації як «живі організми», які існують у взаємодії у міжпросторовому середовищі.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо обґрунтування механізму оптимізації менеджменту організації в умовах нестабільності системи відносин та основних напрямів удосконалення функціонально-мережевих корпоративних структур.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі **основні завдання:**

- виявити систему відносин організацій за умов нестабільності управлінської діяльності та виявити системно-теоретичні аспекти у дослідженні системи відносин організації;
- обґрунтувати та сформулювати понятійний апарат дослідження системи відносин організації;
- визначити алгоритм формування місії організації, моделі цільової оптимізації системи відносин та процесного моделювання поетапної реалізації цілей;
- обґрунтувати концепцію механізму оптимізації менеджменту організації за умов нестабільності системи відносин;
- розробити методіку моделювання механізму оптимізації менеджменту організацій та здійснити практичну її реалізацію в ПП «Laskomex».

Об'єкт дослідження – система управління ПП «Laskomex».

Предметом дослідження є система партнерських відносин управління організації.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовувалися загальнонаукові методи та прийоми аналізу, синтезу, порівняння, угруповання, моделювання, графічного зображення. При вивченні аналітичного матеріалу використовувалися логічний, індуктивний, дедуктивний, статистичний методи.

Структура роботи. Відповідно до логіки дослідження робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних

джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ВІДНОСИН З УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Системно-теоретичні аспекти дослідження системи відносин організації

Для адекватного дослідження системи відносин організації щодо стратегії розвитку та ефективної реалізації бізнес-проектів необхідно визначити основні аспекти дослідження системи відносин щодо зовнішньої та внутрішньої адаптації організації до невизначеностей.

Необхідно звернути увагу на дослідження системоутворюючих партнерських відносин [5, с. 8] як добре підібрані ресурси та скоординовано діяльність організації, що своєю чергою є передумовою ефекту синергії. Для отримання даного ефекту використовуємо закони організації в управлінні, як «синергії» (дії менеджерів призводять до поліпшення якості діяльності організації), «найменших» (пропускна спроможність організації не може бути більшою за пропускну спроможність найслабкішої ланки), «інформованості та впорядкованості» (збільшення ступеня організації за рахунок поінформованості учасників бізнес-процесу), «узгодженості» (узгодження цілей по горизонталі та вертикалі), «пропорційності» (відображення відповідності між частинами цілого, їх пропорційності та тимчасової залежності по горизонталі, а по вертикалі – частинами системи).

За допомогою теорії адаптивного менеджменту Крістофера Мейєра та Стена Девіса, концепції самоорганізованих м'яких систем у роботі пропонується розглянути перспективу розвитку організацій до змін, різноманітності ідей та експериментів, що потребує концептуально

інноваційного підходу. Для реалізації цього підходу необхідні такі методи адаптаційного керування: запуск процесу самоорганізації; запуск процесу рекомбінування; сприйняття та реагування; навчання та адаптація; створювати, відбирати та посилювати; дестабілізувати.

Процес адаптації організації можна здійснити в чотири етапи: визначити джерело нестабільності у системі відносин організації і виявити, як зробити прогноз даної нестабільності; визначити економічний вплив цієї нестабільності на управлінську діяльність організації; зробити проекти ресурсних вкладень адаптивними за допомогою методів управління і використовувати систематичний підхід до їх виконання; визначити існування правил чи обмежень, після усунення яких система управління стає адаптивною.

У роботі пропонується розглядати поведінку організацій під призмою еволюційної теорії економічних змін Р. Нельсона та С. Дж. Вінтера [11, с. 235], яка є характерним проявом міждисциплінарного (економіка та біологія) підходу до теорії економіки.

В основі теоретичних постулатів еволюційної теорії лежить осмислення процесів, що є рушійною силою економічних змін. Нельсон і Вінтер вважають, що економічна теорія повинна узгоджуватися з результатами емпіричних досліджень, які висвітлюють ключові процеси поведінки інституційних агентів, залучених до довгострокових економічних відносин.

Центральним поняттям аналізованої теорії є "рутина", під якою розуміються всі нормальні та передбачувані зразки поведінки організації. Еволюційна теорія "рутини" відіграє ту ж роль, що гени в біології. Вони невід'ємні характеристики економічного організму та визначають його можливу поведінку, хоча фактична поведінка визначає ще й довкілля. "Рутини" схильні до відбору в тому сенсі, що організми з певними "рутинами" можуть функціонувати краще інших, і якщо це так, то їх відносна значимість у "популяції" (у нашому випадку – галузь)

зростає з часом.

Поведінка організацій залежить від прийняття рішень індивідуумами, тому для пояснення різних аспектів поведінки індивідуумів еволюційної теорії економічних змін застосовується термін "уміння". Під "умінням" (skill) розуміється потенційна можливість гнучко здійснювати послідовність скоординованих дій, яка зазвичай призводить до досягнення мети, якщо ці дії здійснюються у нормальній для них обстановці. "Уміння" запрограмовані в тому сенсі, що вони складаються з послідовності кроків, причому кожен наступний крок приводиться в дію завершенням попереднього. Детально розглядаючи терміни "рутина", "пошук", "вибір", еволюційна теорія економічних змін формує три основні концепції:

1. Ідея організаційної "рутини", яка має на увазі, що в будь-який період часу організації мають і безліч способів ведення справ і способів визначення того, що робити.

2. Вживання терміна "пошук" для позначення всіх видів діяльності організацій, які пов'язані з оцінкою поточних "рутин" і можуть призвести до їх модифікації, більш радикальних змін або повної заміни.

3. Селекційне середовище організації – це "вибір" чинників, які впливають на благополуччя організації і призводять до її зростання.

Максимізаційна модель поведінки фірми зазвичай містить три окремі компоненти. Перший – визначення того, що організації прагнуть максимізувати прибуток або дисконтовану вартість. Другий – визначення сукупності знань та умінь організації. Ця сукупність може складатися в одних моделях з видів господарської діяльності та застосовуваної техніки, з поєднання один з одним і властивостей певної "множини виробничих можливостей". Третій компонент максимізаційної моделі – припущення про те, що будь-який захід організації можна трактувати як результат вибору дії, при якому ступінь мети максимізується по заданій

безлічі відомих альтернативних дій при відомих обмеженнях, що накладаються ринком та іншими внутрішніми факторами.

Іншою важливою структурною опорою ортодоксальних моделей є Концепція рівноваги. Результат умов рівноваги полягає в тому, щоб у рамках логічної структури моделі отримати висновки про економічну поведінку, у той час як максимізаційний аналіз дозволяє лише зробити висновки щодо правил поведінки.

Нельсон і Уінтер критикують ортодоксальну теорію за трьома напрямками: методологічного індивідуалізму, нереалістичності економічних моделей, нездатності побачити в організації сховище компетентності. Вони відкидають думку, що максимізуюча поведінка служить поясненням правила прийняття рішень організаціями в інноваційному розвитку за тієї чи іншої економічної кон'юнктури.

Отже, під час створення механізму оптимізації менеджменту необхідний інституційний підхід до моделювання поведінки організації за умов нестабільності. У зв'язку з вищесказаним про поведінку та реакції організацій на ринку визначимо загальносистемний висновок щодо оптимізації системи відносин:

1. Стратегія розвитку організації має бути спрямована на вирішення соціально-економічної кризи щодо джерела нестабільності у системі відносин суспільства.

2. Необхідне здійснення управлінської діяльності у напрямках статичного та динамічного впливу.

3. Регулювати процеси самоорганізації та рекомбінації статичними ресурсними проектами зі створення взаємопов'язаних можливостей у горизонтальних та вертикальних зв'язках з метою створення автономних дій та координації.

4. Створювати умови для сприйняття та реагування, навчання та адаптації організації через посилення динамічних ресурсних проектів з метою оптимізації процесу безперервного реагування організації на

зовнішні нестабільності.

5. Визначити можливості гнучкої "рутинізованої" ресурсної поведінки організації.

6. Виявити діапазон ресурсних вкладень у необхідні види діяльності організацій "рутини пошуку" з метою модифікації чи радикальної зміни ресурсної поведінки організації.

8. Створити сценарій розвитку та ресурсної поведінки у вигляді «вибору» чинників, які впливають на економічну безпеку організації та, тим самим, її зростання.

Пропонований підхід дослідження системи відносин організації під призмою описаних вище системно-теоретичних аспектів визначає концептуально новий підхід до адаптації організації в умовах нестабільності, який дозволяє з мінімальними ресурсними витратами досягти максимального економічного ефекту при реалізації стратегії розвитку організації.

1.2. Механізм оптимізації відносин менеджменту як основа понятійного апарату дослідження системи відносин організації

Розроблена А. Ейнштейном спеціальна теорія відносності визначила систему просторово-часових відносин, що виникають при переміщенні об'єктів дослідження щодо один одного рівномірно та з прискоренням у різних точках відліку. При цьому існування відносності сприйняття просторово-часових станів матерії як наслідок залишилося належним чином нерозкритим. Також не досліджено відносну одночасність [8, с. 15] протікаючих процесів при збереженні закономірностей структурної організації та циклічного характеру повторюваності етапів розвитку в системних відносинах [7, с. 20].

Відносність пізнання визначає наявність відбивної та перетворювальної функцій системи управління. При цьому єдиною їх

відмінністю буде рівень розвитку, який характеризується наступними параметрами будь-якого процесу розвитку:

1. Простір прояви даних систем управління в тих матеріальних формах, якими вони здатні керувати з метою досягнення максимальної ефективності організаційної структури для перетворення виробничої структури виходячи зі стратегії розвитку організації [16].

2. Часом кількісного накопичення досвіду аналізу та синтезу для якісного перетворення елементів організаційної та виробничих структур. Час є показником концентрації розвитку та спрямованості управлінської діяльності в організаційних і виробничих структурах заданого простору, адекватно критеріям більшої системи.

3. Енергією, що характеризується ентропією (ступенем чи мірою хаосу):

1) На 1-й стадії енергія виділяється при флуктуаційних взаємодіях елементів систем між собою та диференціації старих зв'язків між ними в результаті аналізу організації системи управління під впливом зовнішніх факторів. У разі ентропія зростає.

2) на 2-й стадії енергія синтезується та збільшується як результат інтеграції підсистем у більшій системі, елементами якої є менші взаємодіючі системи на 1-й стадії. На цій стадії система управління досягає перетворювальну суть за рахунок переходу кількісного рівня енергії обмінних процесів розрізнених підсистем на якісно новий рівень їхньої інтеграції. У цьому ентропія системи знижується.

Процес розвитку системи управління містить дві фази, що циклічно змінюють одна одну:

1) відображення впливу зовнішніх чинників об'єктивного навколишнього світу, з яким пов'язана система управління за допомогою накопиченого досвіду;

2) перетворення, як керуючий вплив системи управління на безпосередні об'єкти системи відносин, з якими організація входить у

взаємодію.

Отже, для підвищення ефективності процесів управління потрібно взаємне узгодження ритму розвитку організації та ринку, що з циклічною зміною відбивної і перетворювальної функцій системи управління. Розвиток будь-якої системи управління характеризується наявністю двох діалектично взаємопов'язаних методів пізнання: аналізу та синтезу. Існування даних методів характеризує об'єктивність виникнення двох стадій у процесах управління: інволюції та еволюції.

Пізнання відображення обумовлює закономірність перехідних процесів системи управління від рівня системи відносин до іншого і наступним. Перехідний процес, з одного боку, складає основу більш ефективного управління внутрішньою структурою менших систем, з другого – встановленням нових взаємозв'язків з однорівневими системами. Крім того, відносність визначає пов'язані з цими переходами зміни енергії, що зумовлює переміщення предметної галузі системи управління між просторово-тимчасовими континуумами. Перехідний процес веде від кількісних чинників накопичення досвіду розвитку до якісно нового рівня просторово-часових відносин, які досягають розширеного прояву системи управління. З двоїстості прояви системи управління та троїстого характеру системних горизонтальних або ієрархічних відносин (об'єкт - прямий та зворотний зв'язок - суб'єкт) сформулюємо критерії системного аналізу в припущенні сутності суб'єкта як відносності пізнання системи управління [9]:

1. Суб'єкти можуть пізнати мету свого розвитку та сутність власної структури організації тоді, коли пізнають мету розвитку великої системи, в яку можуть бути включені.

2. Кожна підсистема, щоб пізнати мету розвитку системи, частиною якої вона є, повинна вступити у взаємодію з однорівневими підсистемами, ставши частиною в кінцевому підсумку новою якісно більш досконалою структурою системи, забезпечивши тим самим

процес перетворення і своїх елементів [12].

3. Відображення при взаємодії кількісних факторів (умов) розвитку веде до перетворення та накопичення досвіду встановлення єдиного ритму у більшій системі.

4. Суб'єкт відносин здатний до розширення простору життєдіяльності в процесі управлінської діяльності, перетворення навколишнього світу, що веде до найбільш ефективного управління процесами розвитку у більшій системі за допомогою синергетичного ефекту між підсистемами, що становлять надсистему за допомогою результатів діяльності учасників бізнес -процесу.

5. Детермінованість (або індетермінованість) будь-яких системних процесів управління, а також флуктуації, біфуркації, інтеграції та інші відносини є відносними. Відносність виникає як недоказовість істинності критеріїв розвитку підсистем їх внутрішнім формально-логічним апаратом.

6. Ієрархічна система потенційно має синергетичність, яка при прогнозованих флуктуаційних процесах забезпечує накопичення досвіду взаємодії суб'єктів та узгодження їх у єдину систему об'єкта як вибір напряму розвитку після біфуркаційних процесів.

Відображення, що дає знання про інші системи управління та шляхи перетворення кількісних накопичень досвіду управління на якісно новий рівень розвитку, призводить до об'єктивної насущності інтеграції з іншими системами управління, що дозволяє пізнавати спрямованість власного вдосконалення та розвитку елементів своєї внутрішньої організаційної та виробничої структур.

Таким чином, стає очевидною об'єктивність існування безмежної кількості систем управління для взаємозумовленості процесу розвитку та безперервного руху до пізнання, що розширюється, і якісного оновлення всіх організаційних і виробничих структур у будь-яких системах відносин.

Поняття сутності системи детермінується відносною здатністю системи приймати рівень організаційної єдності навколишнього світу у дискретному стані. Тобто, будь-яка організація, що володіє певним рівнем розвитку, відображає в процесі взаємодії та супутнього йому аналізу той чи інший сутнісний бік оточуючого світу. Отже, системі управління одночасно необхідно контролювати процеси розвитку багаторівневих систем, які характеризуються відповідно:

1. Дедукцією як аналізом та редукцією системних структур елементів в умовах стабільних виробничих взаємин.
2. Індукцією як синтезом та інтегруванням пізнаних структурних елементів у якісно нові системи, що забезпечують реалізацію інтенційності надсистеми при нестабільних та нерівновісних виробничих відносинах, до якої включена дана система управління як прояв системного розвитку підсистеми в системі.

Горизонтальні та ієрархічні зв'язки існують відносно одночасно, характеризуючи здатність системи управління до наступного:

1. Пізнанню за допомогою взаємодії та аналізу, що забезпечує диференціацію єдиного на структурні елементи, що набувають у системі управління характер понять та образів структури щодо ідеальних відносин.
2. Перетворенню за допомогою взаємодії на основі минулого досвіду аналізу та синтезу існуючих умов у найефективніші ресурсонесучі зв'язки якісно нового рівня, тобто в новому континуумі, що включає як колишні досягнення, так і самоорганізацію, що зумовлює значно більшу ресурсомісткість системи загалом.

Використовуємо вищеописані поняття відносного та абсолютного, розглянемо стадії розвитку системи взаємин у форматі організації і попередньо наведемо такі формулювання даних стадій:

- формоутворення системи відносин (у просторі) – це цілеспрямоване визначення орієнтиру розвитку оптимальної кількості

елементів системи (учасників бізнес-процесу щодо проектів організації), виявлення необхідних партнерських відносин для даних елементів та узгодження плану діяльності даних елементів у системі відносин. Суб'єкт управління на стадії формоутворення (керуюча підсистема) будує форму своєї діяльності подібно до накопиченого досвіду управління системними відносинами;

- взаємодія системи відносин (у часі) – розробка алгоритму взаємодії організації, визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових партнерських відносин та корекція системи відносин залежно від змінних зовнішніх та внутрішніх факторів з метою забезпечення життєдіяльності елементів системи (учасників бізнес-процесу) згідно з затвердженими проектами організації;

- управління просторово-часовими відносинами – це визначення критеріїв результативності у зазначених партнерських відносинах, інтеграція діяльності елементів та підсистем організації у єдиний технологічний ланцюжок та реалізація зазначених проектів у строк. Суб'єкт як створює просторові структури нових відносин і відбиває їх перетворення у часі циклу розвитку, а й усвідомлює доцільність того чи іншого вибору шляху розвитку за рівнем ефективності ресурсообмінних трансактив;

- перехід на якісно новий рівень з урахуванням розвитку системи відносин – це зміна властивостей системи управління організації у системі відносин, використовуючи багаторівневі результати виробничої та організаційної діяльності після зворотного зв'язку від споживача продуктів (послуг), запропонованих організацією.

Розглянутий механізм оптимізації системи відносин менеджменту організації визначає наступний понятійний апарат, необхідний для дослідження системи відносин організації в умовах нестабільності:

1. Елементи системи відносин – це умовно неподільні складові системи відносин – (учасники бізнес-процесів), які беруть участь у

безпосередньому та непрямому розвитку організації.

2. Підсистема системи відносин – взаємозалежний і інтегрований набір елементів системи відносин, призначений до виконання певної функції у системі відносин організації, що є передумовою прояву необхідних властивостей системи управління організацією.

3. Система відносин організації – це відносно одночасна багаторівнева організація простору діяльності в часі поетапного формування її внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків та взаємодій, з метою максимально ефективного ресурсонесучого взаємовигідного обміну та узгодженого вдосконалення результатів діяльності.

4. Надсистема відносин організації – це взаємозумовлена багаторівнева взаємодія однорівневих систем, які беруть участь у безпосередньому впливі на систему (організацію) і проходять разом з нею всі стадії формоутворення, взаємодії, управління та перехідного процесу, трансформуючи просторово-часовий континуум більшої системи.

5. Метасистема відносин – це взаємозумовлена багаторівнева взаємодія однорівневих надсистем, які беруть участь у непрямому впливі на систему і створюють причину нестабільності у системі відносин організації, проходячи відносно відокремлено від самої організації стадії формоутворення, взаємодії, управління та перехідного процесу, трансформуючи просторово-тимчасовий континент середовища.

6. Ентропія системи відносин – це ступінь упорядкованості як міра хаосу системи відносин щодо метасистеми. Зниження упорядкованості у системі відносин веде до хаосу і до зростання ентропії. Відповідно ентропія може бути кількісною характеристикою якості упорядкованості.

7. Флуктуація системи відносин – це порушення прямих та

зворотних зв'язків між елементами системи відносин, які призводять локально до дифузно-дисипативних процесів.

8. Ресурсне поле системи відносин – певних умов, у яких діяльність, процес чи функції можуть здійснюватися без постійних ресурсних вкладень.

9. Статичні ресурсні вкладення – вкладення щодо розподілу ресурсів організації щодо певного рівня системи відносин із метою упорядкованої адаптації до факторів нестабільності.

10. Динамічні ресурсні вкладення – детерміновані ресурсні вкладення щодо реалізації бізнес-процесів.

11. Механізм оптимізації системи відносин менеджменту організації – це сукупний набір принципів, методів, функцій та моделей з адаптації та управління ієрархією цілей розвитку організації за допомогою аналізу детермінованої процесної діяльності та синтезу багаторівневої взаємозумовленої системи відносин з метою підвищення економічної ефективності.

12. Властивості системи відносин організації – це якісна реакція організації на взаємодію системи управління з метасистемою та надсистемою за допомогою аналізу економічної ефективності учасників бізнес-процесів.

13. Цільова сфера системи відносин – певна детермінована сфера досягнення мети, яка визначає найбільш ефективну спрямованість взаємодії суб'єкт - об'єктних системних відносин організації.

14. «Точкова» цільова область системи відносин – ієрархія цілей системи відносин, спрямована на повернення системи відносин у вихідний стан параметрів розвитку організації.

15. «Дивна» цільова область системи відносин – ієрархія цілей системи відносин, спрямована на зміну стану параметрів розвитку організації у певній галузі системи відносин.

16. Докреативні цільові галузі системи відносин –

детермінована ієрархія цілей диференціації системи відносин.

17. Креативні цільові галузі системи відносин – детермінована, ієрархія цілей інтеграції системи відносин.

Виявлений понятійний апарат та загальносистемний підхід до формування механізму оптимізації менеджменту організації в умовах нестабільності системи відносин дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, при виявленні певної нестабільності у довкіллі необхідно створити певного роду ресурсні та управлінські умови для адаптації організації до зовнішніх змін. По-друге, шляхом створення ресурсного середовища необхідно стимулювати процеси самоорганізації з метою адаптації внутрішнього середовища організації до зовнішнього середовища. По-третє, щоб організація оперативно адаптувалася до нестабільностей системи відносин необхідний індикаторний механізм, що визначає властивості системи відносин, тобто наскільки управлінська діяльність організації створює умови для впорядкованості, відкритості, емерджентності та цілеспрямованості у системі відносин організації. По-четверте, необхідна модель цільової орієнтації системи відносин із метою субординації дій з ієрархії та горизонталі з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін. По-п'яте, для будь-якого бізнес-процесу необхідна процесна модель поетапної реалізації цілей, яка буде взаємообумовлена детермінантами системи відносин, що координуються моделлю цільової орієнтації.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз властивостей системи відносин організації

Однією з важливих складових системи відносин є «зв'язок». Поняття «зв'язок» входить у будь-яке визначення системи та забезпечує виникнення, збереження та розвиток її цілісних властивостей. Це поняття одночасно характеризує і будову (статичу) та функціонування (динаміку) системи. Визначимо зв'язок як обмеження ступеня свободи елементів. Дійсно, елементи, вступаючи у взаємодію (зв'язок) один з одним, втрачають частину своїх властивостей, які вони потенційно мали у вільному стані.

Одне з явищ у моделюванні систем формує поняття «зворотного зв'язку». «Зворотний зв'язок» є основою саморегулювання, розвитку систем та адаптації їх до умов існування, що змінюються. І відповідно залежно від зворотного зв'язку система виявляє певні загальносистемні властивості. Визначимо сумарні властивості системи відносин організації у зовнішньому середовищі та локальні властивості системи у багаторівневих системних відносинах з розробленими відповідними індикаторами залежно від необхідних реакцій на загальносистемні нестабільності, що виникають.

Аналіз властивостей системи відносин за допомогою індикаторів дозволяє визначити якість взаємозв'язків між учасниками бізнес-

процесу та змодельовати поведінку організації на стадіях відображення та перетворення системи відносин у більш ефективну форму інтеграції організації із зовнішнім середовищем. Сформулюємо основні положення для дослідження системних відносин організації:

1. Велика система завжди визначає параметри розвитку меншій системі. У міру розуміння суб'єктом критеріїв функціонування об'єкта детермінується рівень та критерії розвитку самого суб'єкта. Застосовуючи метод дослідження властивостей системи управління, можливо встановити інтенцію системних відносин та шлях максимальної ефективності розвитку за допомогою пізнання детермінант властивостей системи.

2. Наступність і подібність у структурі системних відносин, що змінюються, завжди зберігаються і не залежать ні від рівня суб'єктивності, ні від ступеня флуктуації параметрів розвитку.

3. Причинні зв'язки виникають на всіх рівнях системних відносин. «У всякого слідства є причина, яка, своєю чергою, є наслідком для більшої причини (системи)» [12].

4. Циклічність накопичення досвіду на 3-х рівнях слідства у системних відносинах дозволяє здійснювати перехід кількісних досягнень на якісно новий рівень розвитку у вигляді трансформації та перехідного процесу.

5. Альтернативність як свобода вибору суб'єктом та відносним пізнанням їм критеріїв розвитку більшої системи. Чим повніше пізнана мета об'єкта, тим ефективніше здійснюється розвиток суб'єкта за 3-ма рівнями, тим більший простір відкривається управлінню причинними зв'язками даного суб'єкту (табл. 2.1).

Необхідно визначити у системних відносинах загальну закономірність спрямованості перебігу процесів розвитку, що у своє чергу визначить властивості системи відносин організації. На стадії формоутворення – структуризація системи відносин суб'єкта (суб'єктів)

з об'єктом пізнання та суб'єктів між собою визначаємо сумарну властивість «упорядкованість». На стадії структуризації зв'язків – взаємодія з іншими системами, що має на меті накопичення досвіду практичного управління та узгодження параметрів розвитку у часі у

Таблиця 2.1

Метод дослідження властивостей системи відносин організації

	СИСТЕМА (формотворення) Ефективність участі в проєктах	ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМ (взаємодія) Комерційна ефективність проєктів	УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМ (Управління) Загальна ефективність проєктів	ПОВЕДІНКА СИСТЕМИ У МЕТАСИСТЕМІ (перехідний) Сумарні властивості системи відношення
ЕЛЕМЕНТИ (формотворення) Учасники бізнес-процесу постійних проєктів	1. Ефективність функціонування елементів (розрахунок темпу зниження виробничих та організаційних витрат)	2. Взаємозв'язок елементів (розрахунок темпу зростання обсягів продажу, а також функціональних характеристик продукції організації)	3. Управління взаємозв'язками елементів (розрахунок обсягу прибутку, рівня та темпу зростання конкурентоспроможності)	УПОРЯДКОВАНІСТЬ (адаптація за допомогою виробленої продукції до факторів ринкової та соціальної поведінки)
ПІДСИСТЕМИ (взаємодія) Інноваційні проєкти	4. Комунікативність (розрахунок показників ефективної участі у проєктах власного капіталу)	5. Інтегративність (розрахунок показників комерційної ефективності проєкту)	6. Управлінський вплив (розрахунок показників суспільної ефективності проєкту)	ВІДКРИТІСТЬ (адаптація за допомогою виробленої продукції до конкурентних та технологічних факторів)
СИСТЕМА (управління) Управлінська діяльність організації	7. Ієрархічність (розрахунок ефекту організації управлінської діяльності – рентабельність)	8. Самоорганізованість (розрахунок додаткового прибутку від скорочення термінів освоєння інновацій та розрахунок втрат, пов'язаних з подовженням строків освоєння нововведення)	9. Управлінські рішення (розрахунок рентабельності інноваційної діяльності щодо суспільної ефективності)	СТРИБКОПОДІБНА ЗМІНА ВЛАСТИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ (ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ) (Адаптація за допомогою виробленої продукції до нестабільності економічних та політичних факторів)
НАДСИСТЕМА (перехідний процес) Вищі організації, суб'єкти господарської діяльності та інші інстанції у безпосередній взаємодії	10. Цілісність системи (розрахунок грошових потоків та показників регіональної ефективності)	11. Багатофакторність (розрахунок грошових потоків та показників галузевої ефективності)	12. Цілеспрямованість (розрахунок грошових потоків та показників макроекономічної ефективності)	СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ Ступінь адаптації організації за допомогою виробленої продукції до нестабілізації міжнародних факторів)

Джерело: власні дослідження.

встановленому у попередній стадії просторі. За кількістю внутрішніх та зовнішніх зв'язків, інтегративності у зазначених зв'язках та ступеня управлінського впливу визначимо показник «відкритості» системи. На стадії перетворення – управління системними відносинами, де суб'єкт управління переходить від відображення та системного аналізу взаємозв'язків до перетворення та синтезу, що розширює простір управління системними відносинами та скорочення часу досягнення мети. На стадії перехідного процесу – системні відносини переходять від кількісних накопичень до якісно нового рівня розвитку системи, від слідства до причин розвитку.

У зв'язку з вищесказаним, запропоновано зробити загальносистемний висновок до підходу в проектуванні стратегічної діяльності організації. Для ефективної реалізації стратегії розвитку організації необхідно створити загальносистемне ресурсне поле, яке сприятиме ефективній реалізації різноманітних бізнес-проектів. Де в свою чергу статичні ресурсні вкладення системи відносин створюють умови постійної адаптації до зовнішніх структурних нестабільностей. Відповідно рекомендується створювати ресурсне поле за допомогою наступних бізнес-проектів: бізнес-проект із розвитку стратегічних змін; бізнес-проект із розвитку організаційної культури; бізнес-проект із розвитку управлінських рішень; бізнес-проект із розвитку технологій; бізнес-проект із розвитку організаційного управління; бізнес-проект із розвитку комунікативних відносин; бізнес-проект з розвитку організаційних та виробничих структур. Дана система бізнес-проектів створює ресурсне поле для ефективної реалізації різних проектів із найменшими ресурсними вкладеннями.

2.2. Аналіз та синтез шляхів обґрунтування місії

Поширеним підходом формування місії організації є глобальне

позиціонування у зовнішньому оточенні, з якого організація збирається досягти своєї мети. За допомогою виявленої ієрархії системи відносин пропонується підхід до вибору найбільш ефективного позиціонування організації на ринку та механізм реалізації створеної місії аж до учасників бізнес-процесу та споживачів. Багато організацій мають однакові цілі діяльності, але вони займають різні позиції у зовнішньому оточенні, що у свою чергу є наслідком тих місій, які вони вибрали собі. Виникає питання у виборі механізму, за допомогою якого можна визначити найбільш ефективне позиціонування організації над ринком. Для цього необхідно зрозуміти чотири основні вектори створення даного механізму. Перше – необхідно систематизувати ієрархію системи відносин суспільства та людства в цілому. Друге – виявити глобальні кризи у загальнолюдській системі відносин. Третє – визначити спрямованість еволюції системи відносин людства загалом. І четверте – визначити механізм реалізації місії організації.

Залежно від того, які масштаби досліджуються (людина, організація, суспільство чи людство), явища розподіляються за рівнями системи відносин і проводиться аналіз взаємозумовленості, а також розвитку системи відносин, що цікавить нас. Отже, розглянемо систему відносин організації у масштабі розвитку людства під призмою криз і ототожнимо їх відповідно до кожного рівня системи відносин організації.

Перша криза (сьомий рівень) – криза цілей. Неузгодженість у виборі шляхів розвитку великих і малих систем може призвести до її загибелі під час настання критичної точки біфуркації. Діяльність організації має бути спрямована на узгоджену реалізацію стратегії, тактики та оперативних кроків, що реалізує стратегію розвитку регіону.

Друга криза (шостий рівень) – криза ціннісних орієнтирів розвитку людства. Ця криза визначає проблемну область щодо цивілізації з екосистемою планети. Залежно від ціннісних орієнтирів

визначаються партнерські зв'язки та корисність вироблених продуктів (послуг) з погляду збереження та розвитку людства.

Третя криза (п'ятий рівень) – криза нерівномірності соціально-економічного розвитку. Соціально-економічна нерівність, що збільшується на планеті, може привезти до зростання тероризму і до загрози світової війни. Для організації слід розробляти інвестиційні програми та діяльність, що зменшує соціально-економічну нерівність у своєму регіоні за допомогою пропонованих продуктів чи послуг.

Четверта криза (четвертий рівень) – криза загальної культури. Примітив ідеалів у всіх сферах життєдіяльності, що у свою чергу призводить до споживчого ставлення до створення інноваційних технологій та до односторонніх поглядів у функціональній діяльності будь-яких систем.

П'ята криза (третій рівень) – криза науки. Посилення технократичних тенденцій та безвідповідальне використання інтелектуального потенціалу людства призводить до організаційних спотворень в управлінні. Необхідно створити умови для реалізації потреб самореалізації, праці та зростання здібностей.

Шоста криза (другий рівень) – криза здоров'я цивілізації. Кількість і якість продуктів населенням планети, що споживається, призвела за останні 20 років до збільшення ваги в середньому на 15 кг. Спосіб життя населення та різні епідемії призводять до демографічної кризи.

Сьома криза (перший рівень) – екологічна криза. Виснаження природних ресурсів планети, навантаження біосфери відходами виробництва може призвести до глобальної зміни екології планети. Необхідна глобальна програма оптимізації потреб як населення, так й організацій в необхідних ресурсах виробництва.

Далі необхідно дослідити на кожному з рівнів системи відносин причетність організації до часткового вирішення описаних криз через свою вироблену продукцію або послуги. Потім формулюється місія, що

складається з двох стадій аналітичного та синтетичного напрямку діяльності організації.

З аналізу семи рівнів системи відносин зрозуміло, що спрямованість еволюції системи відносин людства загалом можна визначити за допомогою принципу інтеграції та закону синергії. Ключовим критерієм оцінки реалізації місії буде будь-який інтеграційний процес, що сприятиме вирішенню криз системи відносин за допомогою запропонованих продуктів або послуг організації.

Будь-який співробітник організації, у тому числі керівник, після прийняття рішень виходить із власної системи життєвих цінностей, де місія виконує роль єднання цінностей керівника та організації, тобто є відносною точкою відліку та критерієм оцінки альтернатив її розвитку. За допомогою місії до персоналу доводяться цінності та принципи, що лежать в основі побудови та функціонуванні організації, що сприяє розвитку організаційної культури. Розглянемо наступний механізм реалізації місії. Він складатиметься з чотирьох основних стадій: формоутворення – заходи щодо визначення місії на всіх семи рівнях системи відносин (ієрархія відносин); взаємодія заходи щодо взаємодії учасників бізнес-процесу організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі (горизонтальні відносини); управління – заходи щодо управління взаємодією учасників бізнес-процесу організації (зворотний зв'язок горизонтальних відносин); перехідний процес – заходи щодо зміни місії організації в ієрархії системи відносин (зворотний зв'язок ієрархії відносин). Опишемо механізм реалізації місії організації. Він складатиметься із заходів, що сприяють розумінню та зміні місії організації щодо нестабільності системи відносин. Для того, щоб створити технологію реалізації місії, визначимо у першій стадії (спираючись на накопичений досвід управління в організації) заходи щодо ієрархічного узгодження місії. Донести ідею місії кожного співробітника організації.

1. Кожен співробітник визначає цінність місії організації щодо свого робочого місця.

2. Апарат управління підсумовує розуміння цінності місії для учасників бізнес-процесу та визначає організаційну культуру з реалізації місії за допомогою комунікативних правил субординації по вертикалі та горизонталі як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

3. Залежно від комунікативних можливостей учасників бізнес-процесу та організації об'єктивно та детально виявляється сегмент ринку, де описуються потреби, які задовольняються організацією, споживачі та використані технології.

4. Приймаються управлінські рішення щодо реалізації місії організації у відповідності до стратегії, тактики та оперативних кроків у вигляді відповідних інвестиційних проектів.

5. Проаналізувавши можливості реалізації управлінських рішень, відповідальні особи, які ухвалюють рішення, створюють інноваційні технології організаційного управління з реалізації місії організації.

6. Кожному учаснику бізнес-процесу пропонується розроблена технологія.

7. Впровадження місії організації у себе на робочих місцях.

8. Залежно від того, як бачить себе учасник бізнес-процесу організації в колективі, він пропонує управлінські рішення щодо реалізації місії організації щодо свого робочого місця.

9. Організація робочих місць учасників бізнес-процесу щодо їх ціннісних орієнтирів з метою реалізації місії у процесі своєї професійної діяльності.

10. Формуються та розвиваються партнерські зв'язки як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі з постачальниками, партнерами, клієнтами та конкурентами щодо ідеї місії організації.

11. Залежно від якості комунікативних зв'язків визначаються цільові

вимоги до пропонованих продуктів (послуг), з яких реалізується місія організації.

12. Пропозиція інноваційного використання товару (послуг), з якого реалізується місія організації.

13. Зміна цільових вимог до продуктів залежно від масштабу впливу організації на сегмент ринку та якості розвитку споживача за допомогою пропонованих продуктів (послуг).

14. Корекція поведінки співробітників організації в партнерських зв'язках щодо змінених цільових вимог до продукту.

15. Зміна ціннісних орієнтирів у партнерських зв'язках щодо ідеї місії організації та зворотного зв'язку від ринку.

16. Зміна організації робочих місць учасників бізнес-процесу щодо ціннісних пріоритетів у зазначених зв'язках та підвищення їхнього професійного рівня.

17. Пропонується ініціатива від учасників бізнес-процесу організації щодо ефективної реалізації місії щодо своїх робочих місць.

18. Створюється нова технологія реалізації місії організації.

19. Коригування організаційного управління за допомогою створеної інноваційної технології з реалізації місії.

20. Зміна інвестиційних проектів та відповідно управлінських рішень щодо реалізації місії залежно від інновацій в організаційному управлінні.

21. Коригування вимог до комунікативних зв'язків залежно від змін в управлінських рішеннях щодо виявлення сегменту ринку та відповідно доповнення до реалізованої місії організації.

22. Розширення розуміння цінності місії для співробітників та зміна організаційної культури за допомогою зміни вимог до комунікацій.

23. Адаптація та зміна організаційної та виробничих структур

залежно від інновацій в організаційній культурі щодо реалізації місії.

24. Корекція та доповнення ідеї місії організації з урахуванням набутих можливостей організаційної та виробничої структур. Створення місії організації нової якості у системі відносин.

Даний механізм формування та реалізації місії організації дозволяє визначити орієнтир високого рівня участі у вирішенні конфліктів та розвитку людства, адаптувати ідею місії до реальних умов ринку (територіальних, соціальних та виробничих) та скоригувати у певному алгоритмі узгодження суб'єкт — об'єктних відносин в організації щодо адаптації системи управління до нестабільностей. Також механізм визначає можливість узгодження ієрархії стратегічних, тактичних та оперативних цілей від найвищого рівня управління до нижчого рівня управління та створення системи підтримки ініціативи у зворотному порядку під призмою реалізації місії організації.

2.3. Концепція механізму оптимізації менеджменту організації

Формування концепції механізму оптимізації менеджменту організації можливе на основі інтегрованого різноманіття існуючих загальносистемних детермінованих підходів і можливих принципів регулювання відповідного рівня системи відносин. З багатьох існуючих і додаткових принципів нами розглядаються принципи, реалізація яких сприяє регулюванню процесів самоорганізації на стадіях аналізу та синтезу багаторівневої системи відносин організації. Принципи не реалізуються повною мірою та їх ефективність важко виміряти [6]. В залежності від необхідності володіння тих чи інших властивостей системою управління, менеджментом визначаються принципи управління.

Багато вчених висувають такі вимоги до принципів: формулювання має визначати результати організаційної діяльності;

трактування необхідно для поліпшення результату; актуальність принципів на цей час; принципи можуть бути нормативними, приписуючими, описовими тощо.

Пропонуються доповнення до таких вимог. Принципи повинні відповідати певному рівню системи відносин, аналізувати або синтезувати стадії розвитку системи управління. Принцип відповідності процесуального впливу факторів щодо рівнів системи відносин організації – «кожному рівню системних відносин відповідають певного рівня фактори та події, безпосередньо впливають процесуально на відповідний рівень суб'єкт-об'єктних відносин організації щодо системоутворюючих партнерських відносин». Представимо відповідність зовнішніх факторів рівням системи відносин (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Відповідність зовнішніх факторів рівням системи відносин:
організації**

Рівні системи відносин	Зовнішні фактори
Цільовий	Міжнародні
Ціннісний	Політичні
Об'єктний	Економічні
Функціональний	Технологічні
Організаційний	Конкурентні
Комунікативний	Соціальні
Структурний	Ринкові

Джерело: власні дослідження.

Відповідно до роботи виділяються дві основні групи принципів за допомогою яких відбувається регулювання процесів самоорганізації. група принципів аналізуючих систему відносин організації від стратегії до оперативної діяльності (від загального до приватного); група принципів синтезуючих систему відносин регулюючих процеси самоорганізації від оперативної діяльності до стратегії (від приватного

до загального). Представимо дані групи принципів і відповідність їх рівням системи відносин (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Група принципів, що регулюють систему відносин в організації

Синтезуючі принципи: самоорганізація системи відносин	Рівні системи відносин	Аналізуючі принципи: самоорганізація системи відносин
Принцип відповідності цілей розвитку більшої системи	Цільовий	Принцип цільової взаємообумовленості
Принцип системності	Ціннісний	Принцип ієрархічності
Принцип розвитку	Об'єктний	Принцип відповідальності
Принцип інтеграції	Функціональний	Принцип функціонування
Принцип оптимальності	Організаційний	Принцип різноманітності
Принцип самоорганізації	Комунікативний	Принцип взаємозабезпечення
Принцип структурованості	Структурний	Принцип результативності

Джерело: власні дослідження.

В свою чергу, кожен принцип, що регулює на певному рівні системи відносин оптимальність розвитку організації, змінює якість властивостей системи відносин. Визначимо відповідність сумарних властивостей системи відношень до рівнів і принципів, що регулюють процеси самоорганізації. Сумарна властивість «упорядкованості» відповідає структурному та комунікативному рівням. На стадії аналізу досліджується за допомогою принципів взаємозабезпечення та результативності. На стадії синтезу регулюється за допомогою принципів структурованості та самоорганізації.

Сумарна властивість «відкритості» відповідає організаційному та функціональному рівням. На стадії аналізу досліджується за допомогою

принципів функціонування та різноманіття. На стадії синтезу регулюється за допомогою принципів оптимальності та інтеграції. Сумарна властивість «стрибокподібної зміни властивостей системи управління» відповідає об'єктному та ціннісному рівням. На стадії аналізу досліджується у вигляді принципів ієрархічності та відповідальності. На стадії синтезу регулюється принципами розвитку та системності. Сумарна властивість "стратегічної стійкості" відповідає цільовому рівню системи відносин. На стадії аналізу досліджується у вигляді принципів цільової взаємообумовленості. На стадії синтезу – регулюється принципом відповідності цілей організації цілям розвитку надсистеми.

Кожен проект необхідно аналізувати щодо відповідної (процесуальної) детермінанти системи відносин та систематизувати інтегровані показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Шкала реакції організації на фактори нестабільності відносно
реалізації бізнес процесів**

Назва організації			
Багаторівневі зони дослідження внутрішнього середовища організації	Реакція організації на вплив зовнішніх й внутрішніх факторів		Багаторівневі зони дослідження зовнішнього середовища організації
	аналіз	синтез	
Цілевизначення	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Міжнародні фактори
Організаційна культура та імідж організації	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Політичні фактори
Маркетинг	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Економічні фактори
Виробництво	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Технологічні фактори
Фінанси	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Фактори конкуренції
Персонал	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Фактори соціальної поведінки

Ресурси	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Ринкові фактори
---------	----------------	-------------------	-----------------

Джерело: власні дослідження.

Даний метод дозволяє визначити точку відліку організації щодо ієрархії цілей і процесної діяльності організації.

Перед діагностикою ефективності управлінської діяльності організації необхідно створити ресурсне поле по всій ієрархії системи відносин, яке створюватиме умови для рівномірного стратегічного розвитку організації. З цією метою пропонується визначити максимальну суму ресурсних вкладень на чотирирічний стратегічний цикл діяльності організації. Але оскільки в основному ресурси акумулюються на структурному та комунікативному рівнях [6], то і розподіл ресурсних вкладень за рівнями системи відносин рекомендується прийняти у наступному відсотковому співвідношенні: на цільовому рівні 5%; лише на рівні організаційної культури 7%; на рівні управлінських рішень – 10%; на функціонально-технологічному рівні 12%; на організаційному рівні – 16%; на комунікативному рівні 21%; на структурному рівні 29% загальної суми прийнятих ресурсних вкладень. Таке відсоткове співвідношення виявлено та пропонується для конкретної організації.

На стадії аналізу визначаються просторово-тимчасові параметри діяльності, а на стадії синтезу – змінюються дані параметри залежно від якості синергетичного ефекту у горизонтальних відносинах та відповідно процесів самоорганізації. Механізм процесної поетапної реалізації мети, сутність якого є взаємозумовленість стратегічних, тактичних та операційних процесів, що регулюють спрямованість розвитку організації та змінюють, залежно від ситуації, ієрархію цілей у системі відносин. Кожна цільова область у механізмі цільової оптимізації та детермінанта у механізмі процесної поетапної реалізації мети відповідають певному рівню системи відносин, що дозволяє

виявити причинно-наслідкові зв'язки та прогнозувати процеси самоорганізації в системі відносин.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВІДНОСИН ПП «Laskomex»

3.1. Загальна характеристика організації

Аналіз вихідного стану систем управління організацій спрямований на стратегічне управління. Дослідження систем управління спрямовано на такі системні характеристики організації: мети системи управління; функції керування; управлінські рішення; структура управління. В основу дослідження покладено такі підходи:

1. Системний підхід, де проводиться дослідження конкретного об'єкта як системи, що включає складові підсистеми і елементи.
2. Функціональний підхід досліджує функції управління, що забезпечують прийняття управлінських рішень заданого рівня якості за мінімальних витрат на управління або виробництво.
3. Колективний підхід визначає економічну ефективність варіанта вдосконалення системи управління.

У процесі дослідження та аналізу систем управління організацій визначалися: роль і місце цієї організації у відповідному секторі ринку; стан виробничо-господарської діяльності організації; виробнича структура організації; система управління та її організаційна структура; особливості взаємодії організації із споживачами, постачальниками та іншими учасниками ринку; інноваційна діяльність організації; психологічний клімат організації.

Організаційна структура ПП «LaskoMex» є функціональною та має наступну конфігурацію: відділ управління (реалізація політики

організації); відділ адміністрування постійних фінансових, кадрових, інформаційних та технологічних ресурсів; відділ розвитку відносин із оточенням, у тому числі маркетингова діяльність; конструкторський відділ (розробка продуктів); відділ підготовки планування продукції (зв'язок з конструкторським бюро, розрахунок технологічного процесу та замовлень); відділ логістики (переговори з постачальниками, доставка та зберігання запчастин та готової продукції); виробничий відділ виробництва; відділ удосконалення виробів (дослідження, лабораторні випробування та сервіс); відділ перспектив розвитку (проекування нових виробів та нових послуг у сфері безпеки); відділ управління знаннями (систематизація управління знаннями); відділ обслуговування клієнта (торгівля та налагодження зв'язків із громадськістю); відділ підбиття підсумків та бухгалтерії (аналіз фінансових, кадрових, інформаційних та технологічних результатів).

Ця організаційна структура ПП «Laskomex» побудована відповідно до процесуальної моделі поетапної реалізації цілей. Кожен відділ відповідає певному рівню системи відносин та відповідає за аналіз або синтез системи відносин. Це, у свою чергу, дає можливість проводити оцінку рівнів властивостей системи відносин та застосовувати в управлінні, залежно від ситуації, причинно – системний підхід. Наведемо результати досліджень реакції організацій на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, враховуючи, що інформацію щодо дослідження реакції організацій на нестабільності ми заповнювали щодо актуальності для апаратів управління організації ПП «Laskomex» на кожному рівні системи відносин. Проведемо підсумовуючу шкалу реакції організації ПП «Laskomex» на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

З реакції ПП «Laskomex» на вплив факторів сформулюємо наступні висновки (табл. 3.1):

- стратегічні цілі (і відповідно до ієрархії мети) організація визначає щодо зміни міжнародних факторів, де зовнішнє середовище – об'єкт управління, а внутрішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на систему якості, нормування та облік факторів ризику в інтеграційних процесах щодо стадії синтезу;

- політичні чинники сприймаються з погляду сформованої організаційної культури та позиціонування організації на ринку, де внутрішнє середовище – об'єкт управління, а зовнішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на організаційне планування та підготовчу діяльність щодо стадії аналізу;

- адаптація організації у вигляді маркетингової стратегії формується щодо змін у економічних чинниках, де зовнішнє середовище об'єкт управління, а внутрішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на діагностику, тестування, налагодження та інноваційний розвиток щодо стадії синтезу;

- зміна технологічних чинників у зовнішньому середовищі сприймається з погляду виробництва та виконання функціональної діяльності організації, де внутрішнє середовище – об'єкт управління, а зовнішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на розробку технології управління колективом щодо стадії аналізу;

- фінансова та організаційна діяльність здійснюється з точки зору змін у діяльності конкурентів, де зовнішнє середовище – об'єкт управління, а внутрішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на розподіл готової продукції та на визначення схеми зворотного зв'язку від споживачів щодо стадії аналізу;

- зміна чинників соціальної поведінки сприймається з погляду рівня культури персоналу та її комунікативних здібностей, де внутрішнє середовище – об'єкт управління, а зовнішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на ефективне та своєчасне забезпечення ресурсами робочих місць щодо стадії аналізу;

- розподіл ресурсів організації відбувається щодо змін ринкових чинників, де зовнішнє середовище – об'єкт управління, а внутрішнє середовище – суб'єкт управління. Акцент ставиться на координацію та інтеграцію різних сфер діяльності щодо стадії синтезу.

Таблиця 3.1

Шкала реакції організації на фактори нестабільності щодо реалізації бізнес-процесів ПП «Laskomex»

ПП «Laskomex»			
Багаторівневі зони дослідження внутрішнього середовища організації	Реакція організації на вплив зовнішніх й внутрішніх факторів		Багаторівневі зони дослідження зовнішнього середовища організації
	аналіз	синтез	
Цілевизначення	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Міжнародні фактори
Організаційна культура та імідж організації	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Політичні фактори
Маркетинг	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Економічні фактори
Виробництво	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Технологічні фактори
Фінанси	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Фактори конкуренції
Персонал	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Фактори соціальної поведінки
Ресурси	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10 11 12	Ринкові фактори

Джерело: власні дослідження.

Ця система оцінки реакції організацій дозволяє визначити відносність вибору прийняття управлінських рішень на всіх рівнях системи відносин організацій. І при використанні механізму оптимізації менеджменту на кожному з рівнів системи відносин необхідно буде враховувати реакцію організацій на фактори, що впливають (тобто спрямованість управлінського впливу організації), з метою компенсації

однобічності сприйняття флуктуаційних впливів з боку зовнішніх та внутрішніх факторів.

При аналізі стратегічної діяльності організацій виявлено, що для реалізації базисної діяльності існує така інфраструктура ресурсів, як власний науковий підрозділ, конструкторський відділ, відділ головного технолога, лабораторія контролю якості продукції, патентний відділ та відділ маркетингу нової продукції. Також організація залучає кадри, які мають спеціальну освіту та досвід реалізації бізнес-проектів.

За період з 2016 по 2020 рік ПП «Laskomex» проводила наступні бізнес-проекти: підхід до реорганізації організаційної структури; розвиток маркетингової стратегії; технології систем комунікацій та безпеки; проекти систем відеоспостережень; з 2006 року – розробка проекту соціального розвитку організації; впровадження проекту з системи якості ISO.

Оціночні середньорічні показники стратегічної діяльності представлені як статистики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оціночні показники стратегічної діяльності підприємства

№ п/п	Середньорічні показники інноваційної діяльності	Од.вим. тис.євро, %	2017	2018	2019	2020
ПП «Laskomex»						
1	Чиста поточна вартість NPV	Тис. євро	12340	9300	11240	8760
2	Індекс рентабельності PI	у долях	1,03	0,5	0,97	0,68
3	Внутрішня норма прибутку IRR	%	15,64	12,07	14,2	10,55
4	Дисконтований термін окупності проекту DPP	роки	8,2			
5	Термін окупності проекту PP	роки	6			

Джерело: власні дослідження.

З 2017 року до січня 2020 року проводилася реалізація механізму оптимізації менеджменту організацій. Аналіз ефективності стратегічної діяльності організацій ПП «Laskomex» з урахуванням виявленої статистичної шкали реакції організацій на фактори нестабільності щодо реалізації бізнес-процесів, визначив такі питання:

1. Поведінка ПП «Laskomex» у стратегічній діяльності має нестабільний характер щодо економічної ефективності та рентабельності проектів.

2. Тактичні та оперативні завдання не вирішуються своєчасно за допомогою управлінських рішень. Акцент управлінської діяльності переважно спрямовано на розвиток персоналу, оптимізацію функціональних обов'язків і організаційну культуру.

Зі сказаного вище можна зробити наступні висновки: по-перше, необхідно досліджувати властивості системи відносин організацій щодо їх прояву у зовнішньому середовищі та виявити проблемні галузі у стратегічній діяльності організації; по-друге, визначити актуальні бізнес-проекти для стабілізації системи відносин; по-третє, знайти способи формування ресурсного поля щодо ієрархії системи відносин.

3.2 Методика моделювання механізму оптимізації відносин менеджменту організацій та її практична реалізація

Одним із основних завдань у моделюванні механізму оптимізації відносин менеджменту організацій є проведення загальносистемних заходів щодо зміни властивостей системи відносин та визначення найбільш оптимального та ефективного шляху інноваційного розвитку. Для цього необхідно визначити методику моделювання в залежності від стратегічних цілей проектів організацій, що впроваджуються. Опишемо

проведення алгоритму необхідних дій за методикою моделювання механізму оптимізації відносин:

1. Визначити місію розвитку організації, використовуючи сім рівнів системи відносин організації. На стадії аналізу належить визначити кризи системних відносин та проблемну галузь, яку необхідно вирішити. Це, у свою чергу, допоможе визначити сегмент ринку. А на стадії синтезу описується за допомогою якої діяльності та яких товарів (послуг) дозволяється конфліктна область.
2. Визначити надсистему відносин, у якій організація включена, і навіть ступінь її управляючого впливу.
3. Описати необхідні та наявні зв'язки у метасистемі, а також фактори, що впливають за допомогою даних зв'язків.
4. За допомогою матричної моделі властивостей проводимо діагностику системи відносин організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
5. Описати ієрархію цілей розвитку організації за допомогою моделі атракції.
6. Залежно від ієрархії цілей усім семи рівням системних відносин створити ресурсне поле у вигляді статичних ресурсних бізнес-проектів з адаптації організації кожному рівню до виявлених нестабільностей.
7. Визначити детермінанти стратегічної, тактичної та оперативної діяльності організації.
8. Оцінити зміну властивостей системи відносин за допомогою матричної моделі за допомогою результатів застосування механізму. Необхідно виявити динаміку грошового потоку в інвестиційних проектах щодо детермінант системи відносин і визначити причинно-наслідкові зв'язки процесів, що відбуваються.
9. Необхідно дати рекомендації стратегічного розвитку організації в залежності від її стабільного стану на кожному з рівнів

системи відносин.

Візьмемо багаторівневу систему відносин і відповідно до рівнів проведемо аналіз та синтез розвитку організації, використовуючи моделі цільової оптимізації та поетапного розвитку. Розглянемо з прикладу ПП «Laskomex» алгоритм реалізації методики моделювання механізму оптимізації системи відносин управління організації.

У процесі практичної реалізації було досліджено сім рівнів системи відносин організації та визначено відносність стратегічної її поведінки. Виявлені напрями стратегії розвитку – це консалтингова діяльність та диверсифікація виробництва. Дані напрями відносяться до взаємодії суб'єкта управління із зовнішнім середовищем, що відповідає ціннісному рівню системи відносин. У свою чергу, даний рівень для об'єкта управління, будучи причиною, створює за допомогою корпоративної культури стійку комунікативну систему, на яку за відповідністю ззовні впливають соціальні фактори. Відповідно, приходимо до наступного висновку. Перш ніж підійти до реалізації стратегій консалтингової діяльності та диверсифікації, необхідно розробити та впровадити стратегію соціальної стабільності. Ця стратегія допоможе зміцнити наявні комунікації та з найменшими втратами для обраних стратегій визначити ресурснесучі зв'язки.

Приймемо за необхідну зараз стратегію соціальної стабільності та відповідальності. Опишемо ієрархію цілей реалізації стратегії соціальної стабільності та відповідальності з урахуванням вивчених властивостей системи відносин ПП «Laskomex». У моделі цільової оптимізації системи управління описуватимемо атрактори, які, у свою чергу, будуть на кожному рівні орієнтиром для процесної моделі поетапної реалізації цілей.

1- а креативна цільова область – стратегічною метою змін ПП «Laskomex» є соціальна відповідальність та стабільність: щодо своєчасної сплати податків; виплати заробітної плати; надання нових

робочих місць, по можливості; спонсорство; сприяння охороні навколишнього середовища; відповідальність перед споживачами товарів та послуг (випуск якісних товарів); покращення іміджу компанії, зростання репутації; збереження соціальної стабільності у суспільстві в цілому.

7- а докреативна цільова область – метою організаційної та виробничої структур є необхідність адаптації та мобільності структур до зовнішніх соціальних змін: мобільність та адаптація до змін міжособистісних комунікацій; мобільність та адаптація до змін організаційних комунікацій; мобільність та адаптація до змін виробничих комунікацій.

2-а креативна цільова область – метою організаційної культури є застосування інноваційних підходів у колективній роботі, за допомогою яких можливе регулювання процесів самоорганізації: формальний виклад цінностей та принципів ділових відносин організації, постачальників та бізнес-партнерів; визначення мінімальних стандартів у ділових відносинах та вимоги дотримуватися цих стандартів від своїх постачальників та клієнтів; принцип фіксування у документальному вигляді основних напрямів реалізації соціальних програм компанії.

6- а докреативна цільова область — метою регулювання ієрархічних та горизонтальних зв'язків у внутрішній та зовнішній взаємодіях є визначення методів регулювання зв'язків при впровадженні певних соціальних програм: власні програми компанії – методи самоврядування; програми партнерства з місцевими, регіональними органами державного управління – нормативно-правовий метод; програми партнерства з некомерційними організаціями – соціально-нормативні методи; програми співпраці з громадськими організаціями та професійними об'єднаннями – соціально-психологічні методи; програми інформаційного співробітництва зі ЗМІ – програмно-цільовий метод.

3- та креативна цільова область – метою адаптації організації до

зовнішніх факторів є прийняття управлінських рішень, у яких результати діяльності соціально значущі: сумлінна ділова практика; зв'язність проведення заходів із місією та стратегією розвитку організації; підтримка місцевої спільноти; благодійна діяльність.

5- а докреативна цільова область – тактична діяльність організації повинна бути спрямована на формування системи наставництва в організації та соціальних програм за такими напрямками: надання житла працівникам організації; діяльність з охорони навколишнього середовища; розвиток персоналу; створення сприятливих умов праці.

4- а креативна цільова область – метою технологічної та функціональної діяльності організації повинні бути дотримання наступних умов: супровід безпеки праці; підтримка соціально значущою заробітною платою; додаткове медичне та соціальне страхування; надання допомоги співробітникам у критичних ситуаціях.

4- а докреативна цільова область – метою навчання співробітників є:

системне вивчення філософії, психології, профілактичної медицини, педагогіки та управління у ракурсі застосування цих знань у колективній діяльності організації; вибудовування системи наставництва; розробка програм підготовки та підвищення кваліфікації.

5- а креативна цільова область – метою організаційного управління є спрямованість підрозділів організації на: дотримання стандартів щодо реалізації корпоративної соціальної звітності; створення системи наставництва; підвищення рівня кваліфікації працівників; проведення профілактичних лікувань співробітників.

3- а докреативна цільова область – метою оцінки адаптації організаційного управління підрозділів до внутрішніх факторів є зміна показників комунікативності та інтегративності: збільшення швидкості обробки інформації; набуття нової кількості зв'язків у підрозділах.

6- а креативна цільова область – метою зміни якості комунікативних зв'язків є покращення: трудових відносин із працівниками, а також з їхніми сім'ями; з місцевою спільнотою та суспільством загалом для покращення їх якості життя; надання інформації клієнтам про продукцію та послуги; надання інформації для співробітників щодо гарантії зайнятості, безпеки та охорони здоров'я, рівні можливості при найманні; надання інформації для місцевого співтовариства (структура власності, фінансові показники, вплив на зовнішнє середовище, обсяг податкових виплат, кількість створених робочих місць, інвестиції та благодійна діяльність); надання інформації для широкого загалу (виконані державні замовлення, штрафи, які були стягнуті з компанії та і т.д.).

2-а докреативна цільова область – метою оцінки якості комунікативних зв'язків є зміна показників структурованості, взаємопов'язаності та результативності робочих місць: збільшення функціональних обов'язків на робочих місцях; ускладнення взаємозв'язків робочих місць; нові вимоги до якості продукції, що виготовляється на робочих місцях.

7- а креативна цільова область – необхідні результати організації, це: розвиток власного персоналу, який дозволяє не лише уникнути плинності кадрів, а й залучати найкращих фахівців на ринку; зростання продуктивності праці; реклама товарів та послуг, висвітлення діяльності компанії у ЗМІ; стабільність та стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі; можливість залучення інвестиційного капіталу для соціально-відповідальних компаній є вищою, ніж для інших компаній; податкові пільги.

1- а докреативна цільова область – метою оцінки властивостей системи відносин організації, є визначення змін показників властивостей при реалізації кожного проекту діяльності.

Під час проведення діагностики результатів реалізації механізму оптимізації відносин було визначено інвестиційні потоки стратегічної діяльності організації у вигляді статичних інвестиційних проектів щодо семи рівнів системи відносин. Максимальну суму ресурсів для реалізації стратегії ПП «Laskomex» на обраний чотирирічний цикл визначено 82 800 000 €. Так як в основному ресурси акумулюються на структурному та комунікативному рівнях [5], то і розподіл інвестиційних ресурсів за рівнями системи відносин було прийнято в наступному відсотковому співвідношенні: на цільовому рівні – 5%, на рівні організаційної культури – 7%, на рівні управлінських рішень – 10%, на функціонально-технологічному рівні – 12%, на організаційному рівні – 16%, на комунікативному рівні – 21%, на структурному рівні – 29% від загальної суми прийнятих ресурсних вкладень. Максимальну економічну ефективність стратегічної діяльності (NPV) було прийнято 1 932 000 € за обраний чотирирічний період розвитку організації.

Детермінанти системи відносин організації є стратегічними етапами управлінської діяльності, а детермінанти бізнес-проекту «соціальний розвиток організації» – тактичною діяльністю. Опишемо наступну аналітичну ситуацію:

- за рахунок низького показника ефективності ресурсного поля на рівні управлінських рішень (NPV = -990780 €) відбувається збільшений відтік ресурсів у бізнес-проекті, що реалізується (NPV = -955500 €);

- за рахунок позитивного показника ефективності ресурсного поля на функціонально-технологічному рівні (NPV = 352476 €) відбувається зменшення оборотного капіталу при реалізації бізнес-проекту (NPV = -767400 €);

- низький показник ефективності ресурсного поля на рівні організаційного управління (NPV = -779160 €) збільшує відтік ресурсів у реалізованому бізнес-проекті (від NPV = -1159620 € до NPV = -579600 €)

€);

- через стійкі позитивні показники економічної ефективності на комунікативному та структурному рівнях ($NPV_{\text{КОМ}} = 987180 \text{ €}$ та $NPV_{\text{СТРУКТ}} = 1087680 \text{ €}$) значно зменшується величина оборотного капіталу та відповідно збільшується ефективність реалізованого проекту (від $NPV = -193710 \text{ €}$ до $NPV = 772800 \text{ €}$).

Відповідно у зв'язку з проведеними дослідженнями щодо розподілу ресурсів видно, що для успішної реалізації бізнес-проекту «соціальний розвиток організації» необхідно розробити статичні бізнес-проекти на рівні управлінських рішень та рівні організаційного управління.

У процесі дослідження ПП «Laskomex» вивчалися можливості розвитку командного мислення у співробітників. Аналізуючи проведені дослідження, можна дійти таких висновків: 1. Потенціал розвитку команди складається: на фазі формоутворення команди з уміння визначати цілі, ресурси та плани розвитку команди, що сприяє розвитку такої якості, як відповідальність команди; на фазі взаємодії команди з уміння спільно визначати та координувати командою функціональні обов'язки, організацію та комунікації робочих місць працівників команди, що сприяє розвитку такої якості, як дисципліна команди;

на фазі управління з уміння коригувати результати, координувати комунікації, створювати умови для позитивного синергетичного ефекту і спрямовувати процеси самоорганізації у бік розвитку сумарного потенціалу команди, що сприяє розвитку такої якості, як ініціатива команди; на фазі перехідного процесу з уміння змінювати зовнішнє середовище за допомогою інтеграційних процесів, приймати адаптивні управлінські рішення та створювати інноваційні ціннісні орієнтири командної роботи, що сприяє розвитку такої якості, як сталість команди.

Стратегія розвитку команди в умовах нестабільності системи відносин визначається ієрархічно у такому вигляді: на цільовому рівні – залежно від розуміння цілей діяльності всієї команди; на ціннісному рівні залежно від цінності участі кожного співробітника у командній роботі та раціонального розподілу ресурсів; на колективному рівні – залежно від бачення кожним співробітником свого місця у команді та корисності командної діяльності у суспільстві; на функціональному рівні – залежно від розуміння єдиного технологічного ланцюжка діяльності співробітників команди та виконання функціональних завдань, що сприяють інтеграційним процесам; на організаційному рівні – залежно від інтелектуальних здібностей та професійних навичок працівників команди; на комунікативному рівні – залежно від уміння вибудовувати організаційні та міжособистісні комунікації співробітниками команди та від їх емоційно-чуттєвого сприйняття; на рівні структуризації робочих місць – залежно від регулятивних здібностей співробітників, їх уміння оптимізувати свої робочі місця та досягати позитивних результатів.

Позитивні інтеграційні процеси самоорганізації у команді змінюють таку послідовність властивостей системи відносин: упорядкованість системи відносин команди оптимізується у міру створення за допомогою реалізації постійних бізнес-процесів, готового сумарного продукту (або послуг), що у свою чергу сприяє узгодженню стратегічних, тактичних та оперативних цілей; відкритість системи відносин команди розширюється принаймні на зміни у навколишньому середовищі у вигляді виробленого продукту (чи послуг); емерджентність системи відносин команди змінюється в міру збільшення її здатності відповідати потребам навколишнього середовища і виконувати замовлення за рахунок внутрішніх ресурсів команди і зовнішніх партнерських зв'язків за допомогою інтеграції, а також виживати і бути потрібним навколишньому середовищу; стратегічна стійкість системи

відносин команди стабільна до того часу, поки довкілля, змінюючи стратегію розвитку команди під впливом нестабільності зовнішніх чинників, не порушує цілісності команди.

Регулювання процесу самоорганізації: визначити, на якому рівні системи відносин перебуває проблемна область; виявити причинно-наслідковий зв'язок у системі відносин; встановити у якій стадії аналізу чи синтезу слід розглядати процес розвитку команди; і в залежності від накопиченого досвіду взаємовідносин співробітників команди у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації визначити принципи взаємовідносин членів команди та методи, що регулюють спрямованість синергетичного ефекту в процесах самоорганізації.

У процесі реалізації стратегії соціального розвитку організації ПП «Laskomex» запропоновано такі рекомендації щодо оптимізації системи відносин менеджменту: необхідно стабілізувати властивості системи відносин за рахунок зміни спрямованості управлінських рішень та координації організаційного управління, що призведе до зміни стрибкоподібного стану організації щодо конкурентних факторів; розробити ситуаційний підхід до стилю управління організацією; спираючись на причинно-наслідковий зв'язок, паралельно стратегії соціального розвитку організації необхідно розробити стратегії ціннісного розвитку та зміни корпоративної культури, а також стратегію технологічного розвитку у виробництві та управлінні; пропонувати іншим організаціям розроблені технології управління як консалтингові послуги, що в свою чергу допоможе зробити ефективну інтеграцію організації з ринком.

ВИСНОВКИ

У цьому дослідженні розроблено рекомендації з урахуванням синергетичного ефекту в партнерських відносинах та ієрархічного узгодження щодо ефективної оптимізації механізму управління організацією. Основні наукові результати дослідження системи відносин організації визначили такі висновки:

1. Виявлена ієрархія системи відносин організації та відповідність їй факторів довкілля визначають основу механізму оптимізації системи відносин організації з адаптації до нестабільностей.

2. Доведена гіпотеза щодо можливості мінімізації неоднозначного розуміння механізму оптимізації системи відносин менеджменту організації, що є основним фактором у визначенні мінімального набору ресурсних вкладень щодо адаптації до системних нестабільностей.

3. Сформульований понятійний апарат має можливість забезпечити опис сценарію багаторівневої системи відносин в умовах кризи ресурсних витрат та розвитку організації з урахуванням прояву синергетичного ефекту у взаємодії вертикальних та горизонтальних структур відносин та їхньої детермінованості.

4. Обґрунтована концепція визначає інструментарій ситуаційного ототожнення та оптимізації системи управління організації під впливом змін параметрів довкілля з урахуванням використання базового принципу розподілу ресурсних потоків з урахуванням

детермінованого характеру системи відносин.

5. Розроблений механізм оцінки властивостей системи відносин управління організації сприяє аналізу стану відносин організації у реальному режимі.

6. Запропонована методика моделювання механізму оптимізації системи відносин менеджменту організацій адаптує систему управління організації до існуючих та прогнозованих нестабільностей зовнішнього середовища.

У роботі механізм оптимізації системи відносин управління організації представлений як підхід до розуміння методики реалізації принципів самоорганізації за допомогою визначення оптимального функціонування системи відносин організації у вертикальних і горизонтальних відносинах. У розвитку теоретичних основ, що забезпечують практичну реалізацію менеджменту організації, спрямованих на оптимізацію партнерських відносин, рекомендується використовувати розроблену та представлену в роботі концепцію механізму оптимізації системи відносин менеджменту організації, де складовими механізму слід вважати використання механізму діагностики властивостей системи відносин, механізму цільової орієнтації системи та механізму процесно-поетапної реалізації стратегії, а також принципів оптимізації партнерських відносин.

Концепція представлена класифікованим набором чинників на багаторівневу систему відносин і концептуальних принципів регулювання поведінки організації на відповідному рівні системи відносин з урахуванням зміни їх властивостей. Можливості використання даної концепції дозволяють прогнозувати поведінку організації при реалізації стратегії, тактики та операційної діяльності.

Реалізація механізму оптимізації менеджменту в ПП «Laskomex» визначила критерії новизни цього дослідження: мінімізовано невизначеність при обґрунтуванні методологічних положень причинно-

наслідкових зв'язків; виявлено підхід до застосування дедуктивного та індуктивного методів у дослідженні системи відносин організації в умовах нестабільності партнерських відносин; запропоновано інтерпретацію та використання традиційних та додаткових принципів менеджменту в концепції механізму оптимізації системи відносин менеджменту організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2005. 293 с.
2. П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. Маркетинг взаємовідносин зі споживачами. К: ФАІР, 2002.
3. Гудзинський, О. Д. (2013). Проблеми розвитку загальної теорії менеджменту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_3_15
4. Гудзинський, О.Д. (2013) Інституціоналізм в управлінні соціально- економічними системами: проблеми, напрями розвитку. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України. Економічні науки*. Вип. 158. С. 31-36. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkaue_2013_158_6
5. Гудзинський, О. Д., Сіренко, Н.М. (2012) Організаційний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Вип. 4(1). С. 3-9. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2012_4%281%29__3
6. Друкер Пітер Ф. Практика управління. Пров. з англ. К.: Видавничий дім «Вільямс». 2003.
7. Управління результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією та реальними процесами. Герп Кокінз; Пров. з англ. К: Альпіна Бізнес Букс, 2007.
8. Мейер К., Девіс С. Жива організація. К: Видавництво «Добра

книга», 2007.

9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.

10. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів : Світ, 2001. 416 с.

11. Нельсон Р.Р., С. Дж. Вінтер Еволюційна теорія економічних змін. К.: Справа, 2002. 536 с.

12. Ньютон Р. Управління проектами від А до Я. К: Альпіна Бізнес Букс, 2007.

13. Саймон Долан, Сальвадор Гарсія. Управління з урахуванням цінностей. Корпоративний посібник з виживання, успішної життєдіяльності та вміння заробляти гроші у ХХІ столітті. К.: Претекст, 2008.

14. Сміт П., Беррі До., Пулфорд А. Комунікації стратегічного маркетингу. К.: ЮНІТ-ДАНА, 2001

15. Creating breakthrough innovationsW Harvard Business Scool Press. 1-st ed. 2006. June 30.

16. Daft R.L., Armstrong A. Organization Theory and Design. Toronto : Nelson, 2019.

17. Gosling J., Mintzberg H. 5 Minds of a Manadger Harvard Business Review. 2003. 1 Nov.

18. Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation Harvard Business Scool Publishing, 2003.

19. Kelley T. The Art of Innovation. New York: Doubleday, 2001.

20. Klaus, H., Rosemann, M., Gable, G.: What is ERP? Information System Frontiers, 2, 200, 2, P. 141-162.

21. Kohl, U.; Schinn, G.: Dynamic Enterprise Modeling. In: Maicher. M.; Scheruhn, Fl. J. (Hrsg.): Informationsmodellierung. Referenzmodelle und Werkzeuge. Wiesbaden 1998, P. 291-316.

22. Kohli, R.; Devaraj, stop.: Measuring Information Technology Payoff: Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research. In: Information Systems Research, 14, 2003, 2, P. 127-145.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 3-тє видання. К: ТОВ «І.Д. Вільямс». 2008. 672 с.

24. Melville, N.; Kraemer, K.; Gurbaxani, V.: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. In: MIS Quarterly, 28, 2004, 2, P. 283-322.

25. Schwegmann, A.: Management komplexer Prozessmodelle. HMD 213, 2000, 37. P. 80-88.