

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЛАБІЦЬКА МАРІЯ МИХАЙЛІВНА

**МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм-21
Галабіцька М.М.
підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк П.П.
підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. СУТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.2 ФАКТОРИ ВПЛИВУ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
РОЗДІЛ 2	18
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	18
2.1 АНАЛІЗ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ В ІНТЕГРОВАНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	18
2.2. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
РОЗДІЛ 3	31
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СИНЕРГЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ	31
ВИСНОВКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення синергізму в менеджменті організації зумовлена потребою у підвищенні ефективності управління в умовах складного й динамічного ринкового середовища. Методи синергізму дозволяють оптимізувати взаємодію між підрозділами, краще розподіляти ресурси, мінімізувати внутрішні конфлікти та досягати єдиних стратегічних цілей, що підвищує загальну конкурентоспроможність та стійкість організації.

В умовах постійних змін та високої конкуренції, організації стикаються з викликами, які вимагають максимальної узгодженості дій усіх підрозділів та рівнів управління. Методи забезпечення синергізму дозволяють досягти більш злагодженої роботи, коли результат колективної діяльності перевищує суму індивідуальних зусиль. Це особливо важливо для організацій, що прагнуть до інновацій, швидкого реагування на ринкові зміни та ефективного використання ресурсів. Таким чином, розробка та впровадження таких методів є важливим фактором для довгострокового розвитку, стратегічної гнучкості та підвищення загальної продуктивності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання забезпечення синергізму в менеджменті організації розглядаються в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених О. Гончар, А. Касич, І. Кузнецової, П. Микитюка, А. Прокопенко, Й. Шумпетера, М. Шкільняка.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень, концептуальних і методико-прикладних засад забезпечення синергізму в менеджменті організації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити методи забезпечення синергізму в менеджменті організації;
- удосконалити синергічний розвиток менеджменту в організації;
- розробити інструментарій в менеджменті організації на синергічних засадах;

- розвинути систему управлінських процесів синергічного розвитку організації;
- розробити модель підвищення ефективності роботи підсистем синергічної орієнтації.

Об’єктом дослідження є процеси управління організацією.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення синергізму в менеджменті організації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці методів забезпечення синергізму в менеджменті організації, які сприяють ефективній координації ресурсів, покращенню взаємодії між підрозділами та досягненню спільних цілей для підвищення продуктивності та стійкості організації.

Методи дослідження. Для дослідження методів забезпечення синергізму в менеджменті організацій використовують: порівняльний аналіз – оцінка ефективності різних методів; моделювання – створення моделей взаємодії підрозділів, експертне опитування – збір практичних рекомендацій; кейс-стаді – аналіз успішних прикладів синергетичних методів; емпіричне дослідження – опитування або експерименти в організаціях; системний підхід – розгляд організації як цілісної системи. Ці методи допомагають розробляти стратегії для ефективного синергізму та підвищення продуктивності.

Практична значущість методів забезпечення синергізму в менеджменті організацій полягає у підвищенні ефективності взаємодії між підрозділами, оптимізації ресурсів, зниженні внутрішніх конфліктів та досягненні спільних стратегічних цілей. Це сприяє збільшенню продуктивності, швидшому реагуванню на зміни та загальній стійкості організації на ринку.

Апробація результатів. «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління розвитком інвестиційно-інноваційної діяльності організації» IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024р.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність забезпечення синергізму в менеджменті організації

Термін «синергетика» був введений відносно недавно і позначає міждисциплінарну сферу наукових досліджень, яка виступає також як певна концептуальна парадигма, що дозволяє комплексно досліджувати складні процеси та явища, розглядаючи їх з різних аспектів, що сприяє здобуттю нових і оригінальних результатів у науці. Це підходить, зокрема, для аналізу економічних систем та виробничих процесів, де синергетичний метод допомагає виявити закономірності, що потребують теоретичного узагальнення.

Термін «синергетика» походить від грецького слова «synergos», що означає «той, хто діє разом». Зокрема, це стосується явищ, коли одна дія посилюється завдяки іншій, наприклад, у випадку додавання одного каталізатора до іншого. Синергетика, таким чином, вивчає взаємодію елементів у складних системах, що можуть призводити до нових форм організації. У 1969 році Герман Гакен, керівник інституту Штутгартського університету, запропонував цей термін для позначення наукової дисципліни, яка була потрібна для вивчення складних систем. Гакен розробив синергетичний підхід як спосіб розуміння того, як з взаємодії окремих елементів утворюються нові структури, зокрема, на макроекономічному рівні.

Системи, що вивчаються в науці, складаються з численних частин, таких як атоми, молекули, клітини, органи або соціальні групи, і часто мають нелінійну структуру. Завдання синергетики полягає в аналізі процесів самоорганізації в таких системах, тобто змін, які можуть призвести до значних змін у властивостях системи. Важливим аспектом є вивчення того, як система, порушивши рівновагу, може перейти до нового, більш організованого стану.

Синергія є не стільки теоретичним напрямом, скільки динамічним процесом, що досліджує закономірності еволюції та самоорганізації великих

нелінійних систем. Вона постає як новий філософський етап у розвитку науки, спрямований на спрощення складних систем через виявлення взаємозв'язків між елементами, а не на їх опис як суми окремих та незалежних компонентів.

У контексті нелінійних систем можливі кардинальні зміни в структурних зв'язках, що можуть призвести до катастроф та криз, зокрема, в економічних системах, які перебувають на етапі інтенсивних трансформацій. «У випадку кризової економіки України важливо не тільки аналізувати механізми та причини існуючих аномалій, але й виявляти можливості для їх подолання, щоб вийти з кризи, для цього синергійний підхід опирається на три основні теорії: теорію криз, теорію катастроф та теорію параметрів порядку» [16].

В економічній сфері синергія проявляється у тому, що комбіноване застосування кількох взаємодіючих стратегій приносить більший ефект, ніж використання кожної з них окремо. Це свідчить про те, що взаємодія різних факторів може призвести до кращого результату, аніж проста сума їх окремих ефектів.. Врахування синергії стає особливо важливим в економіці, де постійно мають місце комбінації факторів виробництва, що визначають стратегічні рішення.

«Вчений Ю. Заль наголосив, що у сфері менеджменту та підприємництва синергія застосовується при диверсифікації, формуванні концернів або кооперацій» [6]. Управлінський синергійний ефект виникає, коли завдяки зусиллям однодумців, які доповнюють один одного, досягаються високі результати. «Особливо яскраво синергійні закономірності виявляються в маркетингу, де ринок сприймається як самоорганізуюча економічна система з безліччю прямих і зворотних зв'язків між попитом та пропозицією, між постачальниками та споживачами, а також між конкурентами і кооперантами» [6].

Однак, говорячи про синергію, зазвичай мають на увазі позитивні ефекти. Важливо враховувати, що фактори можуть і взаємно блокувати один одного, що призведе до негативної синергії. Наприклад, колективна праця може перетворитись на беззмістовні розмови, або новий канал збуту може не знайти

підтримки серед клієнтів. Наявність синергії можна виявити досить легко, проте планування та реалізація її ефектів є складним завданням. Тільки у рідкісних випадках вдається здійснити повне дослідження всіх можливих комбінацій факторів, що можуть привести до синергічного результату.

Для досягнення позитивних синергічних ефектів у менеджменті організації необхідно:

1. Чітко визначити спільні цілі – забезпечити узгодження стратегічних цілей на всіх рівнях організації.
2. Налагодити ефективну комунікацію – створити відкриті канали для обміну інформацією між підрозділами, що сприяє взаєморозумінню та злагодженій роботі.
3. Оптимізувати розподіл ресурсів – забезпечити раціональне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів для підвищення ефективності.
4. Сприяти культурі співпраці – створити корпоративну культуру, що стимулює командну роботу, підтримку та довіру між працівниками.
5. Забезпечити координацію дій – впроваджувати методи та інструменти управління, які дозволяють координувати дії різних підрозділів для досягнення спільних результатів.
6. Впроваджувати системний підхід – розглядати організацію як єдину систему, в якій усі елементи пов'язані та спрямовані на досягнення синергетичного ефекту.

Дотримання цих умов допомагає досягти синергії, де спільні зусилля перевищують суму індивідуальних результатів, що сприяє довгостроковій ефективності та конкурентоспроможності організації.

Концепція підприємства повинна бути ретельно перевірена на наявність можливих дисгармоній. Наприклад, спроба диверсифікації може призвести до виникнення суперечливих вимог до ресурсів чи стратегії ринкової діяльності, що, може призвести до нераціонального використання потужностей і загрожувати загальному успіху. Попри це, варто активно шукати позитивні

синергічні ефекти, оскільки навіть незначні зміни можуть призвести до значних покращень.

Оцінка концепції підприємства повинна враховувати не лише синергію, а й рівень надійності та гнучкості організації. Надійність визначається здатністю підприємства ідентифікувати й усувати ризики, тобто забезпечити захист від можливих загроз. Гнучкість, в свою чергу, є здатністю організації адаптуватися до змін, не втрачати можливості для успіху та уникати небезпек, коли цілі і стратегії вже чітко сформульовані. Отже, ці елементи концепції необхідно розглядати комплексно.

Деякі підприємства спеціалізуються на продажу специфічних знань, здобутих у процесі роботи, наприклад, у сфері обробки даних. Перенесення цих знань у інші галузі може сприяти не лише пошуку нових видів продукції, а й заощадженню на витратах на їх виробництво. Це є прикладом синергічного ефекту, причому особливо ефективно такі стратегії використовуються в Японії.

Синергія виявляється не лише в результаті кооперації або розширення спектра досягнень, але й у здатності проникати на нові ринки або знижувати витрати на виробництво. Важливим є також забезпечення правового ексклюзивного використання нових технологій.

Таким чином, хоча диверсифікація може бути корисною стратегією, синергічний ефект не є універсальним вирішенням усіх проблем підприємства. Менеджмент синергії є основою ефективного підприємництва. На великих підприємствах синергія зазвичай виникає спершу всередині окремих підрозділів, а потім поширюється на кілька підрозділів або рівнів. Це дозволяє досягти вищих результатів, коли різні сфери діяльності підприємства взаємодіють та доповнюють одна одну.

Важливим аспектом синергії є також правильне управління гнучкістю організаційних структур. Наприклад, у галузях, де інновації є ключовими, як у електроіндустрії, організаційні структури повинні бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У таких випадках

також важливо зберігати близькість до ринку для того, щоб швидко адаптуватися до змін.

У підприємствах, де активно розвиваються гнучкі процеси, основна структура може відходити на другий план. Традиційна організаційна структура, що залежить від рівня централізації або децентралізації, може обмежувати можливості для швидкого реагування на зміни, однак децентралізовані організації часто не в змозі повною мірою використати синергічний потенціал.

Конфлікти між централізацією і децентралізацією є постійною проблемою, яку необхідно враховувати в умовах змінного середовища. У таких умовах важливо не тільки забезпечити оптимальне використання синергії, а й забезпечити швидку адаптацію до вимог ринку. Рішення про те, як організовувати управління синергією, залежить від конкретної ситуації і масштабу організації. У будь-якому випадку, спільні цілі і взаємна підтримка всіх підрозділів є основою для досягнення успіху та використання синергічних ефектів на всіх рівнях підприємства.

1.2 Фактори впливу синергетичного ефекту на розвиток організаційно-економічного механізму організації

Фактори, які впливають на енергетичний ефект у розвитку організаційного економічного механізму організації, можна розглядати з кількох аспектів:

1. Технологічний рівень, впровадження енергоефективних технологій у виробничі процеси може значно знижувати витрати енергії, що прямо впливає на зниження витрат та підвищення продуктивності. Технологічний прогрес у цій галузі забезпечує економічне зростання та розвиток організації через ефективне використання енергетичних ресурсів.

2. Інвестиційні потоки, розвиток енергетичного ефекту вимагає значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та впровадження нових

енергозберігаючих технологій. У цьому контексті важливу роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні інвестиційні потоки, що впливають на економічну стабільність і розвиток організаційного механізму.

3. Ресурсне забезпечення, вибір джерел енергії та ефективність їх використання безпосередньо визначають витрати організації. Використання поновлюваних джерел енергії, таких як сонячна або вітрова енергія, може призвести до зниження залежності від традиційних джерел енергії, що, в свою чергу, зменшує економічний тиск на організацію.

4. Організаційна структура та управління, розвиток енергетичного ефекту залежить від того, як організація будує свою внутрішню структуру, управлінські процеси та стратегії. Врахування енергетичних факторів у корпоративному управлінні, особливо на рівні стратегічного планування, може покращити ефективність використання енергоресурсів і знизити витрати.

5. Екологічні та нормативно-правові фактори, зростаюча увага до екологічної стійкості та впровадження енергетичних стандартів з боку держави та міжнародних організацій формує додаткові стимули для організацій, сприяючи зростанню енергетичної ефективності як одного з аспектів конкурентоспроможності на ринку.

6. Соціально-економічні чинники, зростання усвідомлення необхідності енергетичної ефективності серед працівників та управлінців може призвести до зміни корпоративної культури і впливати на поведінку всіх рівнів організації. Культурні та соціальні зміни можуть активізувати інноваційні підходи до енергозбереження та змінити внутрішні процеси.

Ці фактори взаємопов'язані і разом сприяють формуванню стійкого організаційного економічного механізму, здатного адаптуватися до змінних умов та підвищувати ефективність використання енергетичних ресурсів.

Управлінські аспекти корпоративних структур, які функціонують як складні економічні системи в умовах як апіорної, так і поточної невизначеності, а також під впливом змін, що відбуваються в динамічному ринковому середовищі, є однією з ключових проблем сучасної управлінської

науки. Вирішення цих завдань ускладнюється тим, що нелінійність розвитку таких систем неможливо передбачити наперед, а її характер змінюється з часом. Упродовж останніх десятиліть для вирішення подібних проблем активно застосовуються методи, що ґрунтуються на принципах синергетики. Цей підхід є надзвичайно важливим у контексті управління динамічними, відкритими бізнес-сегментами економіки, які характеризуються складною внутрішньою структурою зв'язків, неоднозначністю управлінських впливів і випадковими чинниками.

Корпоративні організації в межах економічного середовища складають системно-синергетичну цілісність, що охоплює етапи від геологорозвідки до виробництва, технологічної обробки, транспортування та зберігання продукції. Прогрес таких організацій є фундаментом економічної незалежності країни, створення нових робочих місць, розвитку суміжних галузей і стимулювання науково-технічного прогресу.

Корпоративні організаційні структури мають специфічні особливості, що вимагають застосування спеціалізованих управлінських систем, які враховують різноманітні аспекти, включаючи виробничі, технологічні, економічні, інформаційні та інші. У контексті високої вартості управлінських рішень, що характерна для таких підприємств, критично важливим є використання системно-синергетичного підходу для ефективного управління їх розвитком. Цей підхід, як нова тенденція в управлінській науці, орієнтований на вирішення завдань, пов'язаних із моделюванням складних економічних систем, які мають численні внутрішні зв'язки, зокрема зворотні, перехресні та ієрархічні. Зазначені зв'язки часто створюють нелінійні взаємодії між елементами економічної системи, ускладнюючи управлінський процес і вимагаючи застосування спеціалізованих методів і інструментів.

Аналіз сучасних наукових розробок підкреслює складність і глибину проблем управління корпоративними структурами, що вимагають обліку численних факторів під час прийняття управлінських рішень. Серед таких факторів можна виділити макроекономічні умови, техніко-економічні

характеристики окремих виробничих одиниць, потужності підприємств, попит на продукцію, ризики, особливості транспортної інфраструктури та інші. Оцінка впливу цих різноманітних чинників на розвиток організацій є складним завданням, особливо для вертикально інтегрованих корпорацій, через їх унікальну організаційно-фінансову структуру, яка охоплює всі аспекти діяльності.

Основні труднощі управління корпоративними структурами пов'язані зі складністю розробки та реалізації відповідних методологічних інструментів, навіть з урахуванням міжнародного досвіду, а також обмеженим доступом до сучасних західних технологій. Для їх ефективного застосування необхідно забезпечити повну та узгоджену статистичну інформацію. Крім того, існуючі методи управління корпоративними організаціями не гарантують належного зв'язку між оперативним і стратегічним плануванням, не забезпечують достатньої координації між підсистемами та не дозволяють повністю реалізувати кадровий потенціал, що негативно впливає на розвиток корпоративного управління і стримує процес капіталізації компаній.

У зв'язку з цим надзвичайно важливою є розробка системно-синергічних підходів до управління корпоративними структурами, що дозволить значно удосконалити методологію прогнозування, планування, координації та управління розвитком усіх підсистем організації.

«Стратегічне управління корпоративним сектором національної економіки України як складною економічною системою в умовах постійних змін ринкового середовища може бути ефективним лише з урахуванням розвитку світової економіки та її викликів, що вимагають системного переосмислення, аналізу та інтеграції в теоретичні концепції, сучасні економічні реалії включають такі явища, як глобалізація, гіперконкуренція, зростаючий вплив на світову економіку групи транснаціональних і багатонаціональних корпорацій, інституційні трансформації в провідних країнах, постійні економічні й екологічні кризи, нерівність у розподілі благ, а також зростаюча роль науки, знань і компетенцій» [17]. Ці фактори призводять

до нелінійності, невизначеності, ускладнення та непередбачуваності майбутніх змін.

Серед економічних наслідків глобалізації можна виділити формування глобальної мегасистеми, а також вихід на національні ринки великих гіперкорпорацій із капіталізацією в десятки й сотні мільярдів доларів, що значно перевищує валовий внутрішній продукт (ВВП) багатьох країн світу.

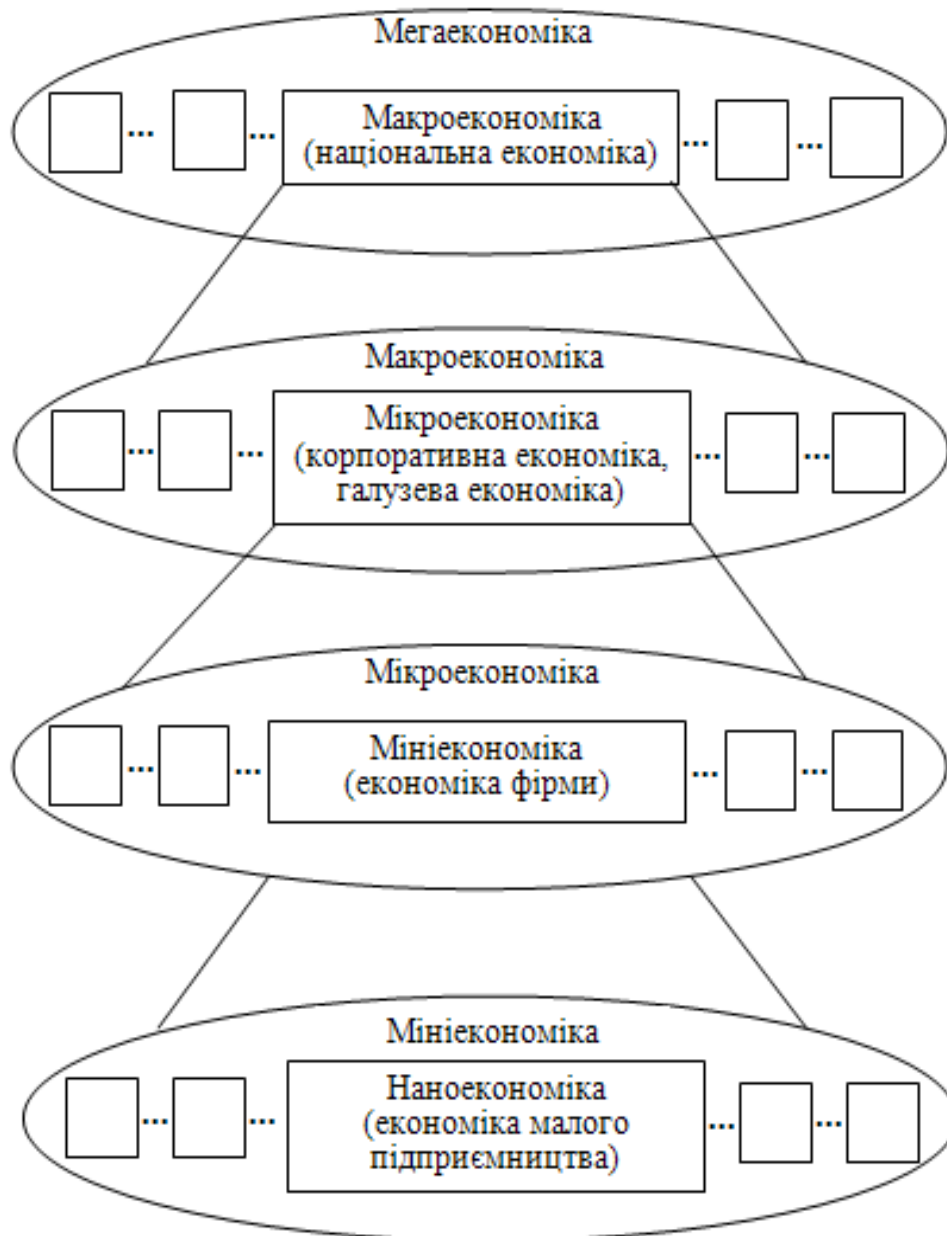


Рис. 1.1 Загальна структура глобальної мегаекономічної системи

Сучасна економіка стає все більш складною через структурну різноманітність її елементів, а також зв'язки та взаємодії між ними як у

вертикальному, так і горизонтальному вимірах. Розвинута економічна система сьогодні поєднує великі інтегровані структури та численні малі бізнеси, які створюють широкий спектр інституційних відносин. Таким чином, економіка XXI століття у розвинених країнах постає як динамічний конгломерат великих організацій та дрібних виробників, об'єднаних численними асоціаціями. Такий інституційний контекст призводить до різноманітності форм господарювання, включно з податковими й митними преференціями та системами державних замовлень. Отже, інституційний фактор став ключовим в управлінні економічними системами, тоді як індивідуальний капітал поступово відходить на другий план.

Крім цього, однією з визначних тенденцій сучасної економіки є трансформація науки та наукових досліджень у безпосередню продуктивну силу, що стає важливим чинником економічного розвитку. В розвинених країнах обсяги інвестицій у науково-дослідні роботи значно зростають, адже досвід показує, що наукові інновації забезпечують до 75-90% приросту ВВП. Це свідчить про перетворення економіки на економіку знань та її інноваційний характер, де інноваційний процес набуває транснаціональної, мережевої та кластерної структури на початкових етапах, і інтернаціональної – на пізніших стадіях розвитку бізнесу.

Аналіз показує, що сучасний інноваційний процес є циклом: “фундаментальна наукова ідея (ядро) → прикладна розробка (інноваційний кластер) → впровадження у виробництво на національному рівні → глобальна мережа (інтернаціоналізація)”, що поєднує науку, промисловість та фінансовий капітал. Це сприяє значному зростанню продуктивності праці через безперервний перехід від однієї інновації до іншої, що призводить до нелінійного еволюційного розвитку економіки. Водночас конкуренція трансформується в боротьбу лінійних і нелінійних інновацій. Нелінійний характер економічних процесів можна спостерігати, зокрема, у коливаннях промислових індексів, зміні лідерів серед галузей, посткризових підйомах, динаміці інфляції тощо.

Аналіз наукових праць свідчить, що ключові чинники, які впливають на розвиток світової економіки на макроекономічному, національному та регіональному рівнях, включають глобалізацію, гіперконкуренцію, посилення ролі транснаціональних організацій, нелінійність, складність взаємозв'язків, невизначеність, ризики та зростаючий темп змін. Усі ці аспекти формують нові завдання для економічної науки, які потребують вирішення на різних рівнях, включаючи корпоративний.

Відповідно до Господарського кодексу України та Великого тлумачного словника сучасної української мови, поняття «корпорація» визначається як «договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів із делегуванням певних повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного учасника».

У сучасній економічній науці під «корпорацією» зазвичай мають на увазі компанії чи фірми, які виступають як юридично незалежні суб'єкти із розподіленою власністю, де відповідальність власників обмежується їх внеском у підприємство. Такий підхід дозволяє розділити функції власності та управління (менеджменту).

«Корпорації першого покоління, такі як Siemens, General Electric, General Motors, Ford Motors Co та інші, використовували вертикальні адміністративні методи, жорстку ієрархію та лінійну організаційну структуру» [10]. Цей тип корпорацій отримав назву «фордівського». Згодом з'явилися корпорації «слоунівського типу». Альфред Слоун, керуючи General Motors, запровадив інший підхід, заснований на економічних стимулах і примушенні. Під його керівництвом General Motors була перетворена на конгломерат різнопрофільних підприємств, якими управляли через контрольні пакети акцій. Завдяки високому рівню економічної автономії підрозділів цей підхід продемонстрував вищу ефективність у порівнянні з «фордівським» типом, завдяки налагодженим горизонтальним економічним зв'язкам між підрозділами.

У другій половині двадцятого століття виникли «сучасні організації», які відрізнялися концентрацією активів інституційних інвесторів, високим рівнем

вертикальної інтеграції і прямим контролем над постачальниками та клієнтами. В їхній структурі людський потенціал став важливішим за матеріальні ресурси, а акцент на внутрішніх знаннях і компетенціях замінив ринкову орієнтацію. Ці організації мають розмиті межі, які постійно змінюються.

До таких організацій належать мережеві структури, аутсорсингові моделі та транснаціональні корпорації. Вони ефективно реалізують узгоджені стратегії, розподіляючи ресурси і впроваджуючи нові технології. В індустріально розвинених країнах корпорації контролюють значну частину промислового виробництва, володіючи більшістю патентів та ліцензій на інновації.

Корпорація визначається як підприємницька організація з розвинутою структурою управління, широким спектром діяльності, діловими зв'язками та професійним менеджментом. Це складна система, що включає інституційну, виробничу та соціальну підсистеми, і є важливим елементом національної економіки.

У сучасних умовах господарювання корпоративний бізнес має кілька переваг у порівнянні з індивідуальними підприємствами та партнерствами. До основних переваг належать:

- обмежена відповідальність, що означає, що учасники не несуть особистої відповідальності за борги та зобов'язання організації;
- стабільність існування, що забезпечується тим, що перерозподіл часток власності не порушує юридичну цілісність організації;
- легкість переходу прав власності завдяки простій процедурі передачі часток.

Проте корпоративна форма має й недоліки. Наприклад, у великих організаціях акції можуть належати великій кількості осіб, що призводить до бездіяльності та безвідповідальності серед акціонерів. Часто вони не беруть участі у голосуванні або роблять це формально, делегуючи всі рішення менеджерам компанії, що створює розрив між власністю та управлінням. Іншими недоліками можуть бути випуск незабезпечених цінних паперів,

бюрократизація процесу реєстрації та подвійне оподаткування — спочатку на рівні організації, потім на рівні доходу акціонера. Однак ці проблеми є потенційними ризиками, які компенсуються перевагами корпоративної організації.

Наукові школи економічної синергетики об'єднують вчених, які використовують синергетичний підхід для пояснення явищ, які не можуть бути адекватно охарактеризовані класичними теоріями. Це пов'язано з труднощами концепції ринкової саморегуляції, яка фетишизувала такі терміни, як “стабільність” та “рівновага”, натомість не враховуючи важливість розвитку, що включає прориви, кризи та трансформації.

«Парадигма синергічного розвитку в економіці передбачає, що діяльність будь-якої організації повинна бути орієнтована на створення синергічних ефектів через використання організаційно-економічних механізмів, таких як інноваційна синергія, комбінаторика факторів виробництва, інтеграція різних форм інституційних зв'язків і трансформація відносин у системі» [33].

Суттєві наукові результати в оцінці ефективності синергічних ефектів були отримані в численних роботах, де пропонуються концептуальні моделі оцінки ефективності на основі інновацій, комбінаторики факторів виробництва, злиттів та інших стратегічних підходів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз синергетичного ефекту в інтегрованій системі менеджменту організації

Стратегічний успіх в організаціях, орієнтованих на синергічний розвиток менеджменту, залежить від здатності ефективно інтегрувати внутрішні та зовнішні ресурси організації, адаптуватися до змін та використовувати колективні зусилля для досягнення спільних цілей. Важливою умовою є створення єдиної стратегії, яка дозволяє різним підрозділам і рівням управління організації працювати згуртовано, сприяючи максимізації результату від їх взаємодії.

Синергія досягається через активну співпрацю команд, здатність до швидкої адаптації до змін і відкритість до інновацій. Крім того, успіх залежить від правильного управління знаннями, яке включає постійне навчання та розвиток персоналу, що дозволяє створювати інтелектуальний капітал для досягнення стратегічних цілей. Синергія не обмежується лише внутрішніми процесами, але також передбачає активну взаємодію з партнерами, постачальниками і клієнтами, що дозволяє організації розширювати свої можливості та посилювати конкурентоспроможність. Крім того, ефективне управління фінансовими і матеріальними ресурсами сприяє створенню умов для розвитку і впровадження нових технологій, що безпосередньо впливає на стратегічний успіх.

Важливою складовою є організаційна культура, яка повинна сприяти співпраці, взаємній довірі та орієнтації на загальний результат, що є основою для досягнення синергії в усіх аспектах діяльності організації. Усі ці фактори

взаємопов'язані і разом створюють основу для досягнення високого стратегічного успіху через синергію в менеджменті.

Стратегічний успіх в організаціях, орієнтованих на синергічний розвиток менеджменту, залежить від низки факторів, які взаємодіють між собою та забезпечують досягнення високих результатів через ефективну співпрацю та інтеграцію всіх елементів організаційної системи.

Основні фактори, від яких залежить стратегічний успіх, включають:

1. Інтеграція стратегічних цілей і підсистем, для досягнення синергічного ефекту в організації важливо, щоб усі підсистеми (виробничі, фінансові, інформаційні тощо) були взаємопов'язані і працювали на досягнення спільних стратегічних цілей. Гармонізація цілей і планів на різних рівнях управління дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнення синергетичного результату.

2. Командна робота та колективне управління, синергія в менеджменті досягається через сприяння взаємодії та співпраці між різними командами та підрозділами організації. Важливими аспектами є здатність до колективної роботи, ефективне комунікування та обмін знаннями, а також лідерство, яке підтримує інклюзивність і взаємну підтримку серед співробітників.

3. Інноваційний підхід та адаптація до змін, стратегічний успіх в синергічному менеджменті залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та використовувати інноваційні технології для досягнення конкурентних переваг. Важливо створювати інноваційні бізнес-моделі та впроваджувати новітні рішення, що забезпечують додаткову цінність для організації.

4. Управління знаннями і навчання, синергійний розвиток менеджменту передбачає постійний процес навчання та обміну знаннями всередині організації. Залучення співробітників до постійного розвитку, навчання новим навичкам та покращення компетенцій дозволяє створювати інтелектуальний потенціал, що є важливим для досягнення стратегічних цілей.

5. Ефективне управління змінами, важливою умовою стратегічного успіху є здатність організації ефективно керувати змінами та перехідними періодами. Синергія в менеджменті може бути досягнута, якщо організація здатна швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої стратегії, що сприяє збереженню конкурентоспроможності і стійкості.

6. Організаційна культура та цінності, стратегічний успіх на основі синергії безпосередньо пов'язаний із корпоративною культурою та цінностями організації. Сильна культура співпраці, довіри та орієнтації на спільний успіх сприяє досягненню синергії між усіма рівнями управління та підвищує мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей.

7. Фінансова стабільність та управління ресурсами, стратегічний успіх вимагає ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів. Забезпечення стійкого фінансування інвестицій у розвиток, модернізацію і впровадження нових технологій допомагає створювати необхідні умови для досягнення синергічного ефекту.

8. Взаємодія з партнерами та зовнішнім середовищем, синергія також може бути досягнута через активну співпрацю з іншими організаціями, постачальниками, клієнтами та іншими партнерами. Стратегічний успіх залежить від здатності організації створювати мережі співпраці і взаємодії для досягнення спільних вигод.

Ключові фактори для ефективної синергії в організаціях є важливими складовими для забезпечення гармонійної взаємодії різних елементів організаційної системи. Першим фактором є чітке стратегічне бачення та спільні цілі. Коли кожен підрозділ організації розуміє загальний напрямок і свою роль у досягненні мети, це створює передумови для синергії. Взаємодія між різними функціями стає ефективною, і організація здатна досягти більшого результату, ніж за умови ізолюваного виконання завдань.

Другим фактором є взаємна довіра та відкритість у комунікаціях. Для ефективної синергії важливим є створення умов для відкритої комунікації між співробітниками та підрозділами. Коли інформація швидко та без перешкод

передається між різними рівнями організації, це дозволяє оперативно вирішувати проблеми, уникати непорозумінь і забезпечувати узгодженість у прийнятті рішень.

Третім фактором є інтеграція процесів і систем. Синергія неможлива без належної інтеграції різних бізнес-процесів і систем, таких як інформаційні технології, виробничі процеси та управлінські структури. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль і ресурсів, що сприяє досягненню максимального ефекту від взаємодії підсистем.

Четвертим важливим фактором є створення крос-функціональних команд. Коли різні фахівці з різних напрямків працюють разом над спільними завданнями, це дозволяє не тільки розв'язувати складні проблеми, але й створювати нові ідеї та рішення, що важко було б досягти при відокремленій роботі кожного підрозділу.

П'ятий фактор — адаптивність організації до змін. У світі постійних змін здатність організації швидко адаптуватися до нових умов є критично важливою для досягнення синергії. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають від організації гнучкості в прийнятті рішень та перерозподілі ресурсів. Тому здатність до адаптації є необхідною умовою для ефективного використання потенціалу синергії.

Шостим фактором є управління знаннями та інноваціями. Організації, які ефективно використовують свій інтелектуальний потенціал, здатні швидко реагувати на нові виклики та знаходити інноваційні рішення, що сприяє збільшенню синергічного ефекту. Знання, що накопичуються в процесі роботи організації, повинні бути доступні для всіх співробітників, що дозволяє застосовувати їх на практиці в різних аспектах діяльності.

Останнім, але не менш важливим фактором є лідерство та корпоративна культура. Лідери організації повинні сприяти формуванню культури співпраці та взаємної підтримки, мотивуючи співробітників досягати спільних цілей. Лідерство, орієнтоване на підтримку командного духу та розвитку організаційної культури, створює сприятливі умови для досягнення синергії.

Всі ці фактори є взаємопов'язаними і разом сприяють ефективному функціонуванню організації, дозволяючи досягти результатів, що є більш значущими, ніж просте підсумовування внесків окремих елементів.

Згідно з парадигмою синергічного розвитку організації корпоративної структури, розроблено метод координування діяльності підсистем синергічного спрямування, взаємодії, організаційно-синергічної інтеграції та інноваційно-синергічного розвитку, а також підсистеми управління персоналом підприємств, використовуючи теорію нечітких множин, методи нечіткої логіки та економічну синергетику.

«Завдання формування синергічних ефектів у корпоративних системах, як динамічних нелінійних об'єктах управління, що функціонують за умов невизначеності, є важливою проблемою сучасної економічної синергетики» [33]. Рішення цієї проблеми потребує розробки методів координування підсистем організації, що активно застосовують інформаційні технології.

Аналіз літератури показує недостатність досліджень щодо алгоритмічного забезпечення координування підсистем. Тому актуальним є розробка процедур, що дозволяють ефективно координувати роботу підсистем складних організацій.

Методологія дослідження ґрунтується на системно-синергічному підході. Формування синергічних ефектів забезпечується взаємодією підсистем, що координуються за допомогою зворотних зв'язків, що дозволяє досягти ефективної взаємодії у системі.

Розробка алгоритму управління організаційною системою, який дозволяє реалізувати синергічні ефекти в менеджменті, є ключовим елементом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації (табл. 2.1.).

Такий алгоритм передбачає створення чіткої моделі взаємодії між підсистемами організації, що включає механізми взаємної підтримки та оптимізації ресурсів на всіх рівнях управління. Першим кроком є формулювання загальної стратегії організації, яка визначає основні напрями діяльності та цілі, що дозволяє створити єдину платформу для узгодження дій

усіх підрозділів. Цей етап включає детальне планування ресурсів, кадрових і фінансових потоків, а також визначення показників ефективності. Наступним етапом є інтеграція бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити безперешкодний обмін інформацією та ресурсами між різними частинами організації. Важливим аспектом на цьому етапі є створення ефективної інформаційної інфраструктури, що забезпечує моніторинг усіх ключових процесів та оперативне коригування діяльності. Третій етап алгоритму стосується створення умов для крос-функціональних команд та забезпечення їх здатності до співпраці та взаємодії. Для цього необхідно формувати організаційну культуру, яка підтримує ідеї командної роботи, інновацій та відкритості.

Таблиця 2.1.

Алгоритм управління організаційною системою синергічного ефекту

Механізм досягнення синергічного ефекту	Опис механізму	Результат
Чітке стратегічне бачення	Створення єдиного напрямку для всіх підрозділів, спільне визначення цілей і завдань.	Досягнення єдності і фокусу на спільних цілях.
Взаємна довіра та відкритість	Забезпечення ефективної комунікації, зменшення бар'єрів і недомовленостей між підрозділами.	Швидке вирішення проблем і покращення ефективності співпраці.
Інтеграція процесів і систем	Оптимізація та узгодження бізнес-процесів для зменшення дублювання зусиль та ресурсів.	Зниження витрат, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами.
Крос-функціональні команди	Формування команд, що складаються з представників різних функцій для комплексного розв'язання завдань.	Інноваційні рішення, підвищення продуктивності завдяки колективній роботі.
Адаптивність до змін	Гнучкість організації до змін в умовах ринку, технологій та внутрішніх процесів.	Швидка адаптація до змін, мінімізація ризиків від зовнішніх факторів.
Управління знаннями та інноваціями	Створення умов для швидкого поширення і застосування нових знань і технологій в усіх підрозділах.	Швидке реагування на зміни, покращення якості продуктів і послуг.
Лідерство та корпоративна культура	Підтримка корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, взаємопідтримку та інновації.	Посилення згуртованості команди, покращення морального клімату в організації.

Розроблений алгоритм управління організаційною системою, дозволяє реалізувати синергічні ефекти через ітераційні процедури. Для цього необхідно створити організаційно-економічний механізм розвитку, який базується на державному та недержавному фінансуванні.

Важливим є також регулярне оцінювання результатів та коригування стратегії з урахуванням змін на ринку, технологічних досягнень та потреб організації. Алгоритм також передбачає постійну адаптацію до змін, що виникають як в зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі організації. Система повинна бути гнучкою, здатною до швидкої адаптації та оптимізації процесів з метою максимізації синергічних ефектів. Завдяки такому алгоритму організація може забезпечити ефективну взаємодію всіх своїх елементів, що призводить до досягнення більш високих результатів, ніж у випадку з простою сумою внесків кожного підрозділу чи відділу.

2.2. Розробка системи управлінських процесів забезпечення синергізму в організації

Сукупність управлінських дій повинна включати створення інституціональних форм для реалізації синергічного розвитку та впровадження інновацій. Це дозволяє досягати синергічних ефектів за рахунок узгодженої роботи підсистем, враховуючи динамічність та конкурентні виклики в умовах сучасної економіки.

У рамках єдиної комп'ютерної інтегрованої системи синергізму в менеджменті здійснюється керування різноманітними аспектами діяльності організації, включаючи технологічний процес, комплексні технологічні системи, виробничі операції, фінансові ресурси та управління персоналом, що дозволяє забезпечити оптимізацію ресурсів, зменшити витрати та підвищити ефективність на всіх рівнях управління.

Ця система забезпечує інтеграцію та автоматизацію процесів, створюючи єдину платформу для моніторингу і контролю всіх важливих операцій в режимі реального часу. Завдяки такому підходу, організація здатна оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригувати стратегії і тактики, а також забезпечувати гармонійне взаємодіяння між різними підрозділами, що є критичним для досягнення синергічного ефекту. Інтеграція цих аспектів дозволяє створити єдину інформаційну базу, яка служить основою для прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості, зниження ризиків і посилення контролю за виконанням стратегічних і тактичних завдань організації.

Цей комплексний підхід сприяє не лише злагодженості всіх процесів всередині організації, а й дозволяє ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, враховуючи економічні, технологічні та соціальні зміни. За допомогою інтегрованої комп'ютерної системи з синергетичними ефектами можна оптимізувати управління ланцюгами постачання, виробничими потужностями, ресурсами та персоналом, що дає змогу зменшити витрати і максимізувати прибуток при збереженні високої якості продукції та послуг. Це також дозволяє керівникам у реальному часі отримувати актуальну інформацію про стан справ на всіх етапах виробничого циклу, що забезпечує швидке та обґрунтоване прийняття рішень.

Розвиток таких систем сприяє не тільки підвищенню ефективності поточної діяльності, а й створенню умов для довгострокового стратегічного розвитку організації, підвищення її адаптивності та конкурентоспроможності на ринку.

Важливим елементом цієї інтегрованої системи є також зворотний зв'язок, що дозволяє постійно вдосконалювати методи управління та адаптувати їх до змінних умов, забезпечуючи таким чином стійкість організації в умовах непередбачуваних змін і кризових ситуацій. Завдяки цьому в організаціях, що використовують таку систему, зростає рівень довіри між співробітниками,

покращуються відносини з клієнтами і партнерами, що створює міцну основу для їх сталого розвитку і процвітання.

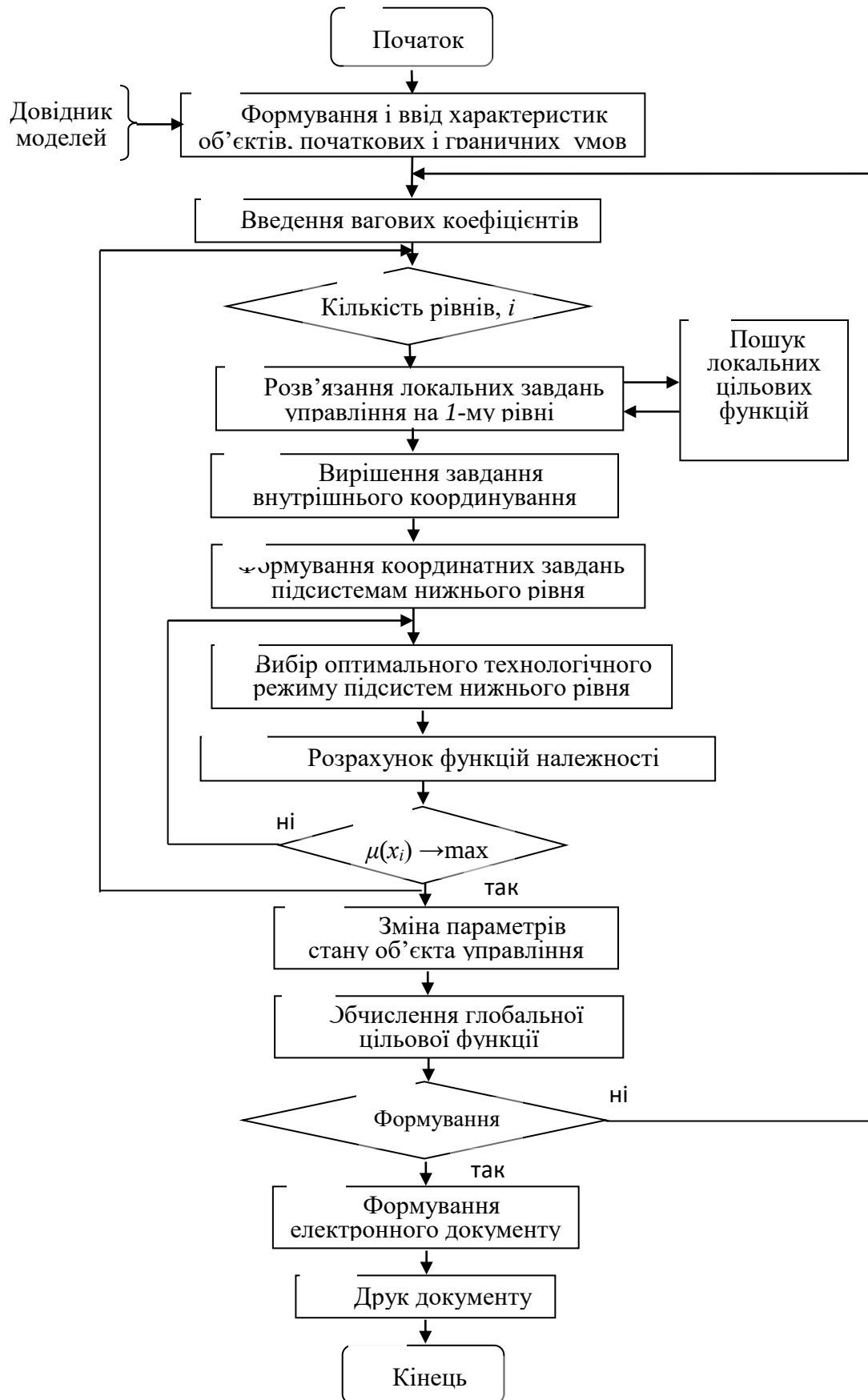


Рис. 4.7. Блок-схема алгоритму роботи системи управління та взаємодії в межах організації

Запровадження такої системи управління дозволить підвищити ефективність координування взаємодії підсистем у корпоративних структурах, забезпечуючи перехід на новий рівень управління та взаємодії в межах організації. Це дозволить значно покращити результати діяльності організації в Україні. Розробка комп'ютерно-інтегрованих систем управління повинна бути спрямована на оптимізацію існуючого обладнання за наявних ресурсів, підвищення ефективності роботи підсистем, зменшення часу простоїв, ухвалення рішень у невизначених умовах і досягнення синергічного ефекту через координацію підсистем.

Ключовими аспектами є:

- інтеграція управлінських процесів, що включають не тільки виробництво, а й інші сфери діяльності, такі як логістика, фінанси, управління персоналом, енергозабезпечення, економічний моніторинг;
- вдосконалення управлінських систем у виробничих процесах, впровадження інтелектуальних систем управління та інформаційних технологій;
- зміцнення взаємодії між персоналом на різних рівнях організації та впровадження ефективних систем мотивації;
- адаптація до змінюваних умов бізнесу та стратегічне наближення до операційного менеджменту;
- доступність інформації через глобальну мережу для всіх користувачів системи.

Комп'ютерно-інтегрована система управління має включати кілька рівнів:

- рівень управління технологічними процесами, включаючи виробничі та транспортні операції;

- організаційно-економічний рівень для керування корпоративними структурами;
- рівень управління бізнес-сегментом організації.

Аналіз показав, що координування підсистем у системах управління є складним завданням через різноманітні методи, орієнтовані на вузькі аспекти діяльності (виробництво, збут, інновації), відсутність єдності в трактуванні ключових показників ефективності та непослідовність підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження функціонування вітчизняних організацій в корпоративних структурах дозволили виявити наступні проблеми в управлінні ними:

- складність аналізу розвитку організації в цілому через відсутність централізованого доступу до поточних і історичних даних, а також технологічного архіву;
- наявність джерел наднормативних витрат, які важко виявити на практиці;
- недостатня узгодженість між технологічними підсистемами в організації;
- перехід на нові режими роботи технологічних установок не автоматизований і здійснюється вручну;
- параметри управління підсистемами не переналаштовуються відповідно до змін в системі, що ускладнює ефективне координування їх взаємодії;
- відсутність інтеграції між підсистемами управління, що призводить до значного зниження ефективності від впровадження автоматизованих систем.

З огляду на це, розробка системи комп'ютерно-інтегрованого управління має на меті усунення зазначених недоліків шляхом:

- впровадження концепції синергічного управління розвитком організацій, використовуючи механізми організаційно-синергічної інтеграції, синергічної орієнтації, взаємодії та синергічного розвитку;

- моделювання процесу формування синергічних ефектів за допомогою холістичного підходу, логіко-структурних схем;
- узгодження взаємодії всіх підсистем в просторі і часі на основі застосування зворотних зв'язків, оптимізації коефіцієнтів зв'язків;
- «координації підсистем у системах управління розвитку організацій з використанням методів теорії нечітких множин і економічної синергетики» [22];
- формування критеріїв управління на різних рівнях ієрархії;
- «переходу до процесного управління, що дозволяє в реальному часі отримувати узагальнені оцінки ефективності окремих етапів управління організацією» [22].

«Важливою перевагою процесного підходу до управління системами та координації взаємодії їх підсистем є можливість організації управлінських процесів з урахуванням системних взаємодій між численними процесами, орієнтуючись на розподіл ресурсів для вирішення глобальних завдань» [32]. Ефективність цього підходу підтверджується широким впровадженням імітаційного моделювання у практиці управління організаціями.

Для опису слабо структурованих бізнес-систем, які еволюціонують з часом, запропоновано використання диференціальних рівнянь та імітаційних моделей. Ці моделі дозволяють краще зрозуміти функціонування таких систем, зменшуючи вплив невизначеності. Сутність цього підходу полягає в тому, що велика кількість змінних на вході системи призводить до обмеженої кількості змінних на її виході, що вказує на гомоморфізм і дає можливість спрощувати моделювання складних процесів.

У реальних умовах діяльності організацій, що стикаються з обмеженнями та деградацією, одночасно виникають труднощі в точному визначенні причин відхилень від передбачених сценаріїв зростання. Через невизначеність, похибки прогнозування результатів можуть бути значними. Виявлення цих відхилень від прогнозованих результатів можна здійснити за допомогою феноменологічних

моделей, що базуються на холістичному підході. Такі моделі допомагають визначити позитивні координуючі впливи на розвиток організаційних систем.

Зазначимо, що ріст соціальних, економічних та технічних систем часто має логістичний характер. Такий розвиток переходить від експоненціального зростання до обмежувальних процесів, які стримують подальший розвиток системи. Обмеженнями для розвитку організацій можуть бути такі фактори, як обмежений ресурс, проблеми інтеграції різних елементів системи та специфічні умови функціонування, що призводять до спаду ефективності.

РОЗДІЛ 3

.ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СИНЕРГЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ

Проблема синтезу структури системи управління в корпоративних організаціях є важливою науково-прикладною задачею в умовах поширеного використання інформаційних технологій та необхідності підвищення ефективності діючих управлінських моделей. Витрати на управлінські процеси в бізнес-сегменті часто складають значну частину загальних витрат на виробництво, що вказує на значний потенціал для оптимізації в цьому напрямку. В організаціях, як правило, функціонують численні окремі моделі управління, які розвиваються незалежно одна від одної. Це створює суттєві труднощі для впровадження інтегрованих управлінських систем, орієнтованих на досягнення синергії та підвищення ефективності виробничих і економічних процесів.

Нині відсутні чітко сформульовані методології для ефективного управління витратами виробництва, а також синергічні моделі, які могли б забезпечити ефективну інтеграцію управлінських процесів. Організації характеризуються високою динамічністю, складними внутрішніми зв'язками та відкритістю до впливу зовнішніх факторів, що вимагає постійної гнучкості та здатності адаптуватися до умов швидко змінюваного ринку.

Для ефективного техніко-економічного управління в умовах ринкових трансформацій необхідно досягати прибутковості з оптимальними показниками рентабельності, що забезпечується через збільшення доходів та зниження витрат на всіх етапах виробництва та на всіх рівнях управлінської ієрархії. У цьому контексті важливо здійснювати оцінку частки доходу, яку приносить кожна одиниця продукції, і визначати витрати, що стосуються кожного етапу виробничої діяльності.

Управлінська система організації повинна перетворюватися на корпоративну інформаційну систему, яка є результатом інтеграції з існуючими

інформаційно-керуючими системами. Така система повинна функціонувати як єдиний комплекс, що об'єднує організаційні та технічні рішення, що охоплюють усі процеси організації, дозволяючи виявляти та реалізовувати синергічні ефекти. Завдання корпоративної інформаційної системи включають автоматизацію всіх бізнес-процесів, оперативне управління та контроль, підтримку діяльності усіх підрозділів, створення єдиного інформаційного простору для віддалених підрозділів, обробку та аналіз інформації за допомогою сучасних технологій, а також забезпечення швидкої передачі даних через комунікаційні канали та гарантування належного рівня безпеки інформаційних ресурсів.

Переваги впровадження такої системи полягають у підвищенні якості управління та планування, можливості прогнозування виробничих процесів, контролю за використанням обладнання та підвищення оперативності діяльності підрозділів. Це досягається через електронний документообіг, інтеграцію бізнесових і технологічних систем в єдине інформаційне середовище та організацію чіткої системи контролю за виконанням завдань.

Сьогодні організація займає провідне місце в структурі використання первинних ресурсів. Проте, у структурі ресурсного балансу країн світу постійно зростає частка альтернативних енергетичних джерел. Швидке зростання використання таких джерел зумовлене їх високими технологічними та екологічними характеристиками як енергоносіїв, збільшенням їх доступності та розвитку міжнародної торгівлі.

За даними національних дослідницьких інститутів, економічний сектор організацій протягом декількох років перебуває у кризовому стані через скорочення обсягів досліджень, що спричинило зниження приростів ресурсів, які з певного часу не компенсують витрати на забезпечення діяльності організації. Витрати на виробництво постійно знижуються через виснаження основних джерел ресурсів та недостатнє залучення нових ресурсних можливостей. Продовження такої тенденції найближчим часом може призвести до значного зменшення власного виробництва та ресурсо забезпечення.

Складність прогнозування обсягів споживання ресурсів організаціями зумовлена низкою факторів, таких як недосконалість структури ресурсного балансу, кризовий стан економіки та відсутність розроблених стратегічних програм розвитку на довгострокову перспективу.

Інструментом ефективного прогнозування обсягів використання ресурсів можуть бути феноменологічні моделі.

Відомо, що підприємства корпоративної структури є відкритими економічними системами, які мають складну мережу прямих і зворотних зв'язків і здатні до самоорганізації.

Пошук позитивних синергічних ефектів у виробничій практиці організацій є важливою науково-прикладною проблемою, оскільки такі ефекти можливі навіть за незначних змін і орієнтовані на зниження витрат та збільшення прибутку. Сутність основних складових синергетики, таких як нелінійність, когерентність і відкритість, сформульована в численних наукових дослідженнях.

Проте аналіз літератури вказує на недостатній обсяг досліджень щодо застосування синергічного підходу в управлінні виробничою діяльністю підприємств корпоративних структур.

«Однією з основних складових синергетики є нелінійність процесів, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій» [35]. Варто зазначити, що практично всі елементи системи є нелінійними, багато з яких стохастичні та змінюються з часом. Найважливішими чинниками нелінійності були зміни в політичній системі, трансформація системи господарювання, ліквідація планового управління, зміни в системах ціноутворення, оподаткування, управління та контролю, а також підвищення тарифів на електроенергію, що спричинило відсутність фінансів на розвиток та зниження рентабельності й платоспроможності підприємств.

Окрім того, нелінійні системи характеризуються тим, що динамічні процеси в них описуються нелінійними диференціальними рівняннями.

Наявність у системі організації елементів з нелінійними характеристиками призводить до виникнення особливих режимів, які не властиві лінійним системам. Одним із таких є ефект синергії. У цьому випадку можуть виникати ситуації, коли система, виведена зі стану рівноваги, може одразу перейти до вищого рівня впорядкованості.

Таким чином, на нашу думку, сучасне управління компанією має бути орієнтоване на досягнення ефекту від виконання нових завдань, у розв'язанні яких у людей ще немає досвіду, але існує можливість застосування вискоелективних сучасних методів управління, яким слід надавати пріоритет.

Найважливішими чинниками зовнішнього середовища, що загрожують розвитку організацій корпоративної структури, є низька платоспроможність традиційних споживачів, зростаючі вимоги до економічної безпеки, фізичний і моральний знос обладнання, можливе різке подорожчання енергоресурсів, зміна кон'юнктури ринку у зв'язку з вступом України до СОТ.

Програма синергічного розвитку організацій корпоративної структури повинна ґрунтуватися на методології синергічного управління та передбачати інтеграцію кількох основних підсистем.

Перша з них передбачає функціонування місії та системи стратегічних цілей, орієнтованих на досягнення лідерства в умовах ринкової конкуренції.

Друга підсистема фокусується на управлінні корпоративним розвитком через створення синергічних ефектів, що забезпечуються оптимальним балансом між позитивними і негативними зворотними зв'язками, які сприяють досягненню лідерських амбіцій організації.

Третя підсистема включає параметричне прогнозування та планування розвитку організаційної структури, яке базується на засадах синергетики та феноменологічного підходу до розвитку систем.

Четверта складова передбачає використання бенчмаркінгу для визначення умов, за яких можливо реалізувати лідерську місію організації.

П'ята підсистема стосується координації взаємодії всіх підсистем у межах загальної системи управління розвитком організації.

Шоста включає в себе синергічний маркетинг, спрямований на зміцнення конкурентоспроможності організації на ринку.

Сьома підсистема передбачає інвестиційне забезпечення синергічного розвитку бізнес-сегмента upstream, що є важливим для стабільності та ефективності організації в цілому.

Остання складова, восьма, стосується моніторингу фінансових і економічних показників цього бізнес-сегмента, а також оцінки ефективності, результативності та якості процесів синергічного розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

«Організаційно-економічний механізм реалізації синергічного розвитку бізнес-сегмента upstream має включати комплекс інструментів і методів, які забезпечують досягнення місії корпорації, сприяють визначенню чітких цілей, реінжинірингу бізнес-процесів, а також підтримують механізм самоорганізації, крім того, механізм повинен включати підсистеми з позитивними та негативними зворотними зв'язками, що дозволяють адаптуватися до змінних умов і ефективно управляти розвитком організаційної системи» [17].

Однією з найбільш важливих підсистем програми синергічного розвитку організацій корпоративної структури є підсистема формування місії лідерства. Аналіз літературних джерел та досвіду вітчизняних і міжнародних організацій дозволяє стверджувати, що місія лідерства повинна базуватися на аналізі змін і тенденцій у бізнес-сегменті upstream на різних рівнях: глобальному, національному, регіональному, галузевому, а також результатах бенчмаркінгових досліджень. Місія лідерства реалізується через:

- розробку політики, спрямованої на створення майбутнього (виявлення і ліквідація застарілих виробничих підрозділів, планування вдосконалень і змін, підвищення зацікавленості персоналу до змін тощо);

- розробку методології та методики прогнозування змін (аналіз потреб виробництва, змін у структурі, галузі, ринку, змін у поведінці споживачів, успіхів і невдач організацій та їх конкурентів, демографічних змін, нових галузей знань тощо);

- стратегічне впровадження змін як усередині організації, так і зовні (формування місії, системи цілей, завдань, програм; створення місії проекту, системи цілей проекту та заходів, бюджету розвитку на основі нових реалій економічної та соціальної стратегії корпорації);

- технології розвитку, що забезпечують баланс змін і стабільності (створення двох бюджетів – поточної діяльності і розвитку, розробка “пілотних проектів”, організація партнерства у процесі змін).

Основні напрямки реалізації місії організацій корпоративної структури можна визначити наступним чином:

1. Організація реалізує концепцію системно-синергічного розвитку як основу для забезпечення економічної безпеки, стабільного функціонування та стійкого розвитку корпорації, регіону і держави.

2. Організація буде постійно вдосконалюватися, прагнути до лідерства в управлінні та технологіях, оптимізувати процеси пошуку та розвідки нових можливостей, а також підвищувати ефективність, якість та результативність на всіх етапах своєї діяльності.

3. Основним ресурсом організації є її персонал, для якого буде забезпечено постійне підвищення рівня життя та можливість реалізації їхнього творчого потенціалу і професійних компетенцій.

4. Організація запрошує до стратегічного партнерства всіх зацікавлених суб'єктів господарювання, які поділяють концепцію системно-синергічного розвитку та готові до співпраці.

Для ефективної реалізації принципів системно-синергічного управління та стратегічного лідерства, як інструменту для формування цілей організації, пропонується використання методології бенчмаркінгу. Бенчмаркінг, як інструмент управління складними економічними об'єктами, відображає інноваційну діяльність організації та відповідає вимогам системи управління якістю TQM (Total Quality Management) і міжнародним стандартам ISO 9000 та ISO 14000. Для цього необхідно створити інформаційну систему бенчмаркінгу, систему управління та систему оцінки ефективності її використання.

Метод бенчмаркінгу допомагає менеджменту виявити лідерів у різних сферах — глобальному, галузевому та технологічному рівнях, а також лідерів у сфері розвитку нових технологій в організаціях корпоративної структури. Це дозволяє перевести планування синергічного розвитку з концептуального етапу в конкретне параметричне планування та реалізацію інновацій. Метою бенчмаркінгових досліджень є підвищення якості управління розвитком організації, що в свою чергу підвищує її конкурентоспроможність.

Аналіз літературних джерел та практики вітчизняних і міжнародних організацій дає підстави стверджувати, що на основі концепції бенчмаркінгу може бути створено механізм синергічного технологічного прориву в бізнес-сегменті організацій. За допомогою бенчмаркінгу можна визначити світові досягнення в галузі знань, сформувати індикатори наукових досягнень на глобальному, національному, галузевому та корпоративному рівнях і на їх основі розробити стратегії для реалізації технологічних проривів.

— Для вирішення завдання формування технологічного прориву важливо досягти певного рівня знань, що, згідно з думкою багатьох експертів у галузі синергетики, визначають чотири ключові чинники:

— 1. Загальнонаукова база в напрямку розвитку організацій, що формується на основі результатів фундаментальних досліджень, опублікованих у світовій літературі та накопичених власних розробок, які ще не застосовані на практиці.

— 2. Спеціалізована науково-технічна база, створена завдяки прикладним дослідженням і розробкам у сфері управління розвитком підприємств корпоративної структури.

— 3. Локальне наукове підґрунтя у відповідних галузях знань, що мають значення для окремих організацій, регіонів чи країн.

— 4. Критична кількість висококваліфікованих спеціалістів, винахідників, патентувальників, представників наукових шкіл, що володіють знаннями в специфічних наукових напрямках, пов'язаних з розвитком організацій, а також готовність персоналу до впровадження інновацій.

– Проте варто зазначити, що системно-синергічний механізм технологічного прориву в управлінні розвитком підприємств корпоративної структури може бути реалізований тільки за умови підтримки з боку інноваційного підприємництва, фінансових ресурсів і проектування, яке передбачає розробку концепцій проектів, проведення науково-дослідних і конструкторських робіт, створення маркетингових стратегій, техніко-економічного обґрунтування проекту, бізнес-плану, фінансового плану, а також комплексної системи управління якістю та ефективністю проекту.

– Стратегічне спрямування підприємства на лідерство та системно-синергічний розвиток вимагає значних витрат на модернізацію та оновлення техніко-технологічної бази, перехід на нові технологічні процеси через науково-дослідні роботи, збільшення витрат на підвищення капіталізації організації та формування сприятливого ставлення персоналу до інноваційних стратегій розвитку.

– Прогнозування вартості переведення підприємства на стратегію системно-синергічного розвитку та реалізацію технологічного прориву неможливо здійснити методами екстраполяції, оскільки зміна стратегії розвитку організації є суттєвим переходом до нової якості, що включає зміни в траєкторії розвитку під впливом таких нелінійних факторів, як вступ країни до міжнародних організацій, перехід на нове покоління технологічного обладнання, зміни в організаційній структурі, обмеження бюджетного фінансування наукових розробок, а також зміни на ринках продуктів та послуг.

– Таким чином, операційний прибуток організації має бути спрямований на вирішення завдань ресурсного забезпечення основних стратегічних цілей:

– Модернізація та оновлення техніко-технологічної бази відповідно до змін, що відбуваються у лідерів галузі, з метою підвищення довіри інвесторів і залучення зовнішніх інвестицій.

– Створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок збільшення інвестицій в науково-дослідні роботи, придбання патентів і нових технологій.

- Підвищення рівня сприйняття персоналом системно-синергічної місії організації шляхом інтеграції ефективних систем мотивації для менеджерів середньої та нижчої ланки, а також для всіх співробітників компанії в управлінську практику;

- Збільшення капіталізації організації.

Якщо розглядати перехід організації на системно-синергічну методологію управління її розвитком як інвестиційний процес, у якому необхідно забезпечити мінімальне порогове значення ресурсного забезпечення лідерства та розвитку на системно-синергічних засадах, можна сформулювати альтернативні варіанти вирішення проблеми створення інвестиційного потенціалу такого переходу.

Методика конкурентного аналізу рекомендується для вибору стратегічних партнерів, конкурентів, коригування поставлених завдань та координування взаємодії підсистем. Вона дає змогу в реальному часі вносити зміни до проекту, формувати позитивні та негативні зворотні зв'язки, здійснювати каскадне прогнозування та координацію роботи окремих елементів і показників системи.

Проте важливо зазначити, що однією з головних проблем вітчизняних підприємств є їх порівняно низька капіталізація. Спроби вирішити це шляхом переоцінки активів, зниження витрат, виділення непрофільних активів та підвищення продуктивності праці наразі не приносять бажаних результатів. Така ситуація, на нашу думку, пояснюється наявністю ряду невирішених проблем у галузі корпоративного управління, характеристики яких наведені нижче.

1. Розрив між стратегічним управлінням і операційним менеджментом проявляється у тому, що стратегічні перетворення часто обмежуються лише рівнем топ-менеджменту, не зачіпаючи наступні рівні менеджерів та конкретних фахівців. Системи управління, що базуються на KPI/BSC, призначені для вирішення цієї проблеми, часто впроваджуються з недоліками.

2. Наявність стандартів, нормативів і інститутів корпоративного управління не завжди гарантує їх ефективне функціонування, оскільки відсутні реальні механізми реалізації цих інструментів.

3. Відсутність очікуваного ефекту від впровадження повнофункціональних автоматизованих систем управління, які містять готові модулі корпоративного рівня управління (зокрема на основі ERP-рішень), а також генератори різноманітних звітів за стандартами, визнаними міжнародними інвесторами. Очевидно, що за відсутності чітко виражених корпоративних стратегій та процедур управління навіть найсучасніша ІТ-інфраструктура не забезпечить формування адекватного та безризикового інформаційного середовища для менеджменту, ради директорів, акціонерів, інвесторів і громадськості.

4. Системи управління персоналом на підприємствах не дають змогу повною мірою використовувати кадровий потенціал. Політика мотивації обмежується рівнем вищих менеджерів і часто стосується конкретних угод чи проектів, а не результатів діяльності організації (вартість, ефективність тощо). Це призводить до розшарування менеджменту за кваліфікацією і професіоналізмом – топ-менеджмент є більш мобільним і підготовленим до змін, тоді як середній та нижчий рівні не мають базових навичок прийняття рішень.

Перераховані проблеми, на думку експертів фондового ринку, відбирають не менше 50% економічної доданої вартості для акціонерів вітчизняних компаній і є причиною низьких котирувань їх акцій порівняно з аналогічними показниками міжнародних корпорацій.

Розв'язання цих проблем є надзвичайно важливим для компаній, що мають намір успішно конкурувати на внутрішньому ринку з транснаціональними корпораціями, оскільки саме недоліки у корпоративному управлінні призводять до зниження показників, на які орієнтується фондовий ринок – основне джерело інвестицій для розвитку підприємств.

Як зазначалося раніше, головним стратегічним ресурсом для підвищення капіталізації вітчизняних підприємств є розвиток систем корпоративного управління. З цією метою пропонуються такі ключові напрями розвитку організацій на системно-синергічних засадах:

- Розробка системи управління розвитком організації на основі системно-синергічних принципів, що включає підсистеми синергічного контролінгу, координацію взаємодії підсистем і управлінський облік. Для усунення розриву між стратегічним управлінням і операційним менеджментом пропонується впровадження підсистеми бюджетування, що включає бюджет поточної діяльності, бюджет розвитку організації, бюджети окремих проектів та програм.

- Створення структур та механізмів для виявлення, формування і запуску синергічних ефектів, а також для оцінки моментів завершення певних проектів, зокрема на основі збалансованої оцінки з боку інвесторів та учасників фондового ринку.

- Формування структури системи стратегічного прогнозування та планування розвитку організації на основі синергетики, що інтегрує системи мотивації, обліку, контролю та аналізу, а також впровадження комплексної системи управління ризиками, пов'язаної зі стратегією розвитку організації.

- Розвиток організаційної структури відповідно до феноменологічної моделі розвитку на основі прогнозування майбутнього розвитку бізнесу.

- Проведення інституціональних перетворень організації, спрямованих на посилення господарських зв'язків і створення автономних структур.

Слід зазначити, що навіть найдетальніші корпоративні стратегії нині не є достатніми для досягнення успіху. Потрібні реальні механізми, що конвертують стратегічні рішення в повсякденну діяльність усіх співробітників компанії. Зусилля щодо впровадження систем KPI або BSC вже здійснюються, проте більшість вітчизняних підприємств стикаються з низкою проблем, зокрема:

- Недостатня інтеграція цих систем з іншими управлінськими інструментами, зокрема з системою бюджетного управління та бізнес-плануванням.

- Відсутність прозорості у зв'язку між ключовими показниками та індикаторами ефективності повсякденних процесів, а також відсутність систем моніторингу виконання ключових показників на оперативному рівні.

- Недостатнє використання системи KPI у мотиваційних схемах, а також мінімальна участь менеджерів низової ланки в цих процесах. Рішення цих проблем дозволить досягти поставлених стратегічних цілей і пов'язати бізнес-процеси з вартістю компанії, відображеною на фондовому ринку.

Ще одним стримуючим фактором ефективності управління організацією на системно-синергічних засадах є низька ефективність інвестицій в інформаційні технології. Практика впровадження корпоративних інформаційних систем, включаючи ERP-рішення, показала, що в 90% випадків результати суттєво відрізняються від очікуваних.

Основними етапами автоматизації вітчизняних підприємств стали бухгалтерський облік і зарплата, потім склад та рух матеріальних ресурсів, на більш пізніх етапах – виробничі процеси і лише потім – корпоративне планування. Впроваджені системи для управління ресурсами підприємства найчастіше виконують лише облікові функції. Причинами цього є: низька спрямованість проєктів створення корпоративних інформаційних систем на підвищення якості управління, слабка здатність до формалізації існуючих управлінських технологій через відсутність їх елементів, відсутність у менеджерів бажання змінювати діючі технології управління і прагнення замінити їх вдосконалення покупкою готової системи, а також людський фактор — відсутність традицій корпоративного використання складних інструментів менеджменту різними рівнями управління.

Основними принципами автоматизації корпоративного управління є обґрунтованість напрямів та рівня автоматизації управлінських процесів. Досвід використання автоматизованих систем управління в організаціях за

кордоном показує, що досягти необхідного рівня інтеграції підсистем за допомогою лише одного програмного продукту, навіть ERP-системи, є складним завданням. Зокрема, ми вважаємо, що позитивний вплив на розвиток корпоративного управління вітчизняних організацій матиме використання OLAP-технологій — програмних продуктів, які не містять жорстко вбудованої бізнес-логіки, дозволяють легко адаптуватися до змін у корпоративній структурі організації. У поєднанні з автоматизованими обліковими системами вони створюють ефективний інструмент для прогнозування, планування, обліку, контролю та аналізу, що забезпечує необхідний рівень підтримки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зважаючи на вищезазначене, для реалізації системно-синергічних принципів управління розвитком організацій пропонуються такі заходи:

- Перехід від стратегії виживання до стратегії формування нових технологій в галузі, пошуку нових ринків збуту, системно-синергічного розвитку організації.

- Спільно з лідером бізнес-сегменту провести дослідження та наукові розробки, спрямовані на створення основ для ефективного управління розвитком організацій, освоєння нових технологій та усунення розриву між стратегічним управлінням і операційним менеджментом.

- Підвищення рівня кваліфікації управлінських кадрів, розвитку компетенцій у галузі інтелектуальних методів управління складними системами та повне використання кадрового потенціалу організації.

- Впровадження контролінгу на стратегічних напрямках розвитку, зокрема при проведенні дослідницьких робіт, освоєння нових технологій видобутку та наукових досліджень, підписання угод стратегічної співпраці з провідними компаніями.

В умовах сучасної економічної нестабільності нові можливості для розвитку бізнесу отримують ті організації, для яких створення ефективної системи корпоративного управління є одним із головних пріоритетів. Вітчизняним компаніям необхідно надати сучасні відповіді на нові виклики.

Короткострокові фінансові витрати не повинні перешкоджати розвитку корпоративного управління, оскільки його переваги є вагомими: створення нових стратегічних можливостей, формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності на національному рівні, зміцнення довіри інвесторів та залучення зовнішнього фінансування (боргового та пайового), збільшення капіталізації, розширення інвестиційних можливостей та реалізація стратегій глобалізації бізнесу в перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Результати аналізу наукових поглядів на визначення терміну «синергія» показали його неоднозначність та багатогранність у тлумаченні. В рамках корпоративного управління синергія може бути досягнута через інтеграцію різних бізнес-процесів, сприяючи оптимізації ресурсів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації. Важливою є також роль синергії в інноваціях, де співпраця різних відділів чи підприємств може призвести до створення нових продуктів або послуг, що не були б можливими без взаємодії.

2. На основі аналізу наукових поглядів можна стверджувати, що синергія є важливим інструментом для розв'язання складних міждисциплінарних завдань, що вимагають координації різних знань, досвіду та ресурсів. У цьому контексті синергія дозволяє створювати інтегровані стратегії, які сприяють досягненню високих результатів у наукових, економічних і соціальних сферах. Особливостями цих взаємозв'язків є нелінійність, невідтворюваність, динамічність і залежність від управлінських рішень.

3. Враховуючи вищезазначене, було уточнено визначення синергічного ефекту в контексті стратегічного розвитку організацій. Синергічний ефект виникає, коли незначні зміни параметрів організації призводять до суттєвих якісних змін у поведінці системи та активізації факторів, орієнтованих на впровадження сучасних управлінських технологій.

4. Виявлено, що традиційні методи управління розвитком організацій корпоративної структури не відповідають сучасним вимогам. Це зумовлено складними нелінійними взаємозв'язками між різними підсистемами та проектами організацій.

5. Доведено, що в умовах ринкової економіки, науково-технічного прогресу та швидких змін зовнішнього середовища застосування контролінгу як розвиненої функції економічної діяльності є необхідним для ефективного і

своєчасного ухвалення управлінських рішень на оперативному та стратегічному рівнях.

6. Запропоновано використовувати метод фазових траєкторій для визначення передумов виникнення синергічних ефектів в різних сферах діяльності організацій, що дозволяє досліджувати процеси в умовах різних початкових умов.

7. Проведений структурний аналіз організацій корпоративної структури як об'єктів управління показав, що найбільш ефективною є ієрархічна система інтегрованого управління, що повинна бути розглянута як багаторівнева структура, де елементи взаємопов'язані між собою та з навколишнім середовищем.

8. Визначено зв'язок між синергією та її елементами, з урахуванням впливу позитивних та негативних зворотних зв'язків, що дозволяє досягти нового рівня розвитку організацій корпоративної структури та підвищити їх конкурентоспроможність. На основі узагальненої мети управління організацією корпоративної структури, яка реалізується на кожному рівні, запропоновано багаторівневу ієрархічну систему прийняття управлінських рішень для організацій.

9. Сформульовано багаторівневу ієрархічну структуру управління організацією через інтеграцію існуючих підсистем, що сприяє виявленню та реалізації синергічних ефектів у корпоративних структурах.

10. Визначено шляхи та напрямки реалізації синергічного управління організаціями корпоративної структури, орієнтованого на розвиток через активізацію системоутворюючих чинників. Це спрямовує діяльність на створення новітніх технологій та інновацій, освоєння нових ринків, формування стратегічних цілей корпорації, виявлення механізмів синергічних ефектів і їх мобілізацію для виведення корпорації на траєкторію лідерства, що відповідає світовим тенденціям розвитку бізнес-сегменту, а також забезпечення безперервного формування потенціалу синергійного розвитку корпоративних структур.