

В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич

МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2011

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

Р 89

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-8081 від 20.08.2010)*

Рецензенти:

Єрмошенко М. М. — доктор економічних наук, професор;

Мармұль Л. А. — доктор економічних наук, професор;

Мостенська Т. Л. — доктор економічних наук, професор.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О.

Р 89 Менеджмент. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.

ISBN 978-611-01-0151-6

У навчальному посібнику комплексно висвітлені у відповідності до нормативної програми дисципліни “Менеджмент” широке коло проблем сучасного менеджменту: теоретичні основи та історія його розвитку, цілі, задачі, види, функції, основні закони і закономірності менеджменту; основи теорії і методика обґрунтування управлінських рішень; лідерство, а також операційний і стратегічний менеджмент; управління конфліктами, змінами і стресами, ефективність менеджменту організації.

У посібнику представлений учбовий тренінг і тестові завдання, які включають основні поняття кожної теми, а також контрольні запитання і завдання, які націлені на глибоке осмислення управлінської діяльності.

Посібник надасть реальну допомогу студентам, аспірантам, викладачам, підприємцям та спеціалістам, які займаються проблемами управління.

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0151-6

© Рульєв В. А., Гуткевич С. О., 2011.
© Центр учбової літератури, 2011

Зміст

Передмова.....	7
Розділ 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту.....	9
1.1. Сутність менеджменту.....	9
1.2. Цілі, задачі та види менеджменту.....	12
1.3. Предмет і методи в менеджменті.....	16
1.4. Особливості управління підприємствами.....	17
Розділ 2. Розвиток теорії практики менеджменту.....	21
2.1. Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії.....	21
2.2. Наукові школи менеджменту.....	23
2.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.....	32
Розділ 3. Методологічні основи менеджменту.....	38
3.1. Наукові підходи до менеджменту.....	38
3.2. Основні закони і закономірності менеджменту.....	42
3.3. Наукові принципи менеджменту.....	47
Розділ 4. Менеджмент як система.....	54
4.1. Поняття системи й системного підходу в менеджменті.....	54
4.2. Особливості соціально-економічних систем.....	57
4.3. Організаційні структури управління.....	62
4.4. Проектування структур управління.....	67
Розділ 5. Система інформаційного забезпечення менеджменту.....	71
5.1. Поняття та класифікація інформації.....	71
5.2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації.....	74
5.3. Система інформації.....	75
5.4. Технологія інформаційної діяльності.....	77
Розділ 6. Комунікації у менеджменті.....	82
6.1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті.....	82
6.2. Види і форми комунікацій.....	86
6.3. Удосконалення комунікацій.....	88

Розділ 7. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	91
7.1. Теорія прийняття управлінського рішення.....	91
7.2. Поняття управлінського рішення.....	95
7.3. Класифікація управлінських рішень.....	98
7.4. Прийняття рішень різними школами управління.....	101
 Розділ 8. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	 105
8.1. Технологія прийняття управлінських рішень.....	105
8.2. Методи розробки і обґрунтування рішень.....	109
8.3. Механізм і техніка прийняття управлінських рішень.....	112
8.4. Організація виконання управлінських рішень.....	113
 Розділ 9. Функції менеджменту.....	 117
9.1. Поняття і значення функцій менеджменту.....	117
9.2. Класифікація функцій менеджменту.....	118
9.3. Регламентація функцій менеджменту.....	123
 Розділ 10. Планування в організації.....	 128
10.1. Види планів, стратегічне планування.....	128
10.2. Місія організації і визначення її цілей.....	132
10.3. Особливості стратегічного планування.....	135
10.4. Реалізація стратегічних планів організації.....	137
 Розділ 11. Організація як загальна функція менеджменту.....	 141
11.1. Організаційні теорії і основні поняття організації.....	141
11.2. Лінійні та штабні повноваження.....	143
11.3. Принципи побудови структури управління.....	147
11.4. Принципи делегування повноважень.....	149
11.5. Причини недостатнього делегування керівниками своїм підлеглим повноважень.....	151

Розділ 12. Мотивація у менеджменті.....	154
12.1. Поняття і види мотивації.....	154
12.2. Ранні теорії мотивації.....	158
12.3. Сучасні теорії мотивації.....	163
12.4. Методи мотивації.....	171
Розділ 13. Контроль у системі менеджменту.....	175
13.1. Сутність, принципи і функції управлінського контролю.....	175
13.2. Види контролю.....	178
13.3. Головні системи контролю.....	181
13.4. Процес та етапи контролю.....	183
13.5. Управління за відхиленнями.....	186
Розділ 14. Стратегічний менеджмент.....	189
14.1. Стратегія та її види.....	189
14.2. Поняття і суть стратегічного менеджменту.....	193
14.3. Процес стратегічного менеджменту.....	196
14.4. Стратегічне управління підприємством.....	199
Розділ 15. Операційний менеджмент у системі управління підприємством.....	202
15.1. Суть операційного менеджменту.....	202
15.2. Формування операційної стратегії.....	204
15.3. Створення виробничих систем.....	207
15.4. Управління операціями.....	209
Розділ 16. Влада і лідерство в менеджменті.....	213
16.1. Поняття влади і відповідальності.....	213
16.2. Характеристика форм і типів влади.....	215
16.3. Сутність лідерства і його основні типи.....	220
16.4. Формування ефективного стилю лідерства.....	226
Розділ 17. Управління конфліктами, змінами і стресами.....	231
17.1. Типи, причини і моделі конфлікту.....	231
17.2. Функції конфліктів і форми їх розв'язування.....	234
17.3. Управління змінами.....	238
17.4. Управління стресами.....	242

Розділ 18. Ефективність менеджменту організації.....	247
18.1. Ефективність і якість управління.....	247
18.2. Чинники, які впливають на ефективність управління.....	249
18.3. Критерії та показники ефективності менеджменту	250
Тестові завдання.....	257
Термінологічний словник.....	293
Предметний показчик.....	307
Іменний показчик.....	309
Бібліографічний список.....	310

ПЕРЕДМОВА

Сучасний менеджмент на підприємстві повинен бути направлений на забезпечення його раціонального ведення в умовах дефіцитності ресурсів, досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальній адаптації підприємства до ринкових умов. Система управління повинна бути гнучкою та ефективною.

Цим обумовлене постійне удосконалення менеджменту у виробничих і невиробничих структур у зв'язку з об'єктивними вимогами виробництва і реалізації продукції, ускладненням господарських зв'язків і загостренням проблеми збуту продукції, підвищенням ролі споживача у формуванні попиту. Зміна умов виробничої діяльності вимагає адаптації до неї системи управління підприємством.

Ціль даного посібника – допомогти студентам і молодим спеціалістам опонувати знаннями наукових основ управління підприємством, формуванню у них сучасного підходу до вирішення виробничих і соціально-економічних проблем, а також здобути практичні навички по створенню умов для творчої та ефективної діяльності.

Головним завданням вивчення курсу “Менеджмент”, як наукової дисципліни, є здобуття комплексу теоретичних знань відносно вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної і гнучкої системи управління підприємством в умовах трансформації ринкових відносин. Знання теорії управління дає можливість оволодіти мистецтвом керівництва колективом, включаючи уміння ставити загальні і конкретні цілі і задачі діяльності підприємства, розробляти стратегію управління з урахуванням суспільних, колективних і особистих інтересів, контролювати процес її реалізації.

Характерною особливістю змісту і структури посібника є логічне викладення матеріалу від загального до конкретного, на підставі затвердженої програми курсу. Перші глави посібника присвячені теорії і методології менеджменту, в яких розкривається процес формування науки про управління.

Функції менеджменту та їх трансформація при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища розглядаються з позицій системної методології. Наводяться визначення понять «система», «структура», «організація» та ін.

Ринкова економіка ставить більш вимогливі завдання до кваліфікації спеціалістів і керівників. Важливою функцією керівництва підприємств є розробка і реалізація ефективної стратегії, яка орієнтова-

на на ринкові критерії. У посібнику розкривається модель сучасного менеджера і визначені основні вимоги до його особистих, ділових якостей і професійної підготовки.

Висвітлено суть і значення операційного, стратегічного і фінансового менеджменту, маркетингове управління, управління трудовими ресурсами і персоналом в підприємствах і організаціях. Розглядаються питання пов'язані із владою і лідерством в менеджменті, підготовці і прийняттю управлінських рішень, організації їх виконання і здійсненню контролю, організації комунікацій, управлінню конфліктами, змінами і стресами. Придільена увага корпоративній культурі і службовій етиці в ринкових умовах.

Структура навчального посібника відповідає нормативній програми дисципліни “Менеджмент”. Кожний розділ закінчується навчальним тренінгом з контрольними запитаннями, які дозволяють читачеві оперативно перевіряти ступінь засвоєння програмного

В посібнику є розділ тестових завдань по кожній темі дисципліни, а також термінологічний словник, що дозволить впроваджувати на семінарських і практичних заняттях активну методику навчання, дозволить студентам забезпечити більш ефективне опрацювання навчального матеріалу в процесі самостійної підготовки, дотримуватися наочності навчання.

Згідно з навчальним планом підготовки бакалаврів спеціальності 6.050104 “Фінанси”, 6.050106 “Облік і аудит”, 6.050107 “Економіка підприємств”, 6.050108 “Маркетинг”, дисципліна “Менеджмент” викладається на четвертому курсі поряд з такими дисциплінами: “Стратегія підприємства”, “Планування і контроль на підприємстві”, “Міжнародна економіка”, “Регіональна економіка”, “Гроші та кредит”. Вивчення дисципліни “Менеджмент” базується на фундаментальних дисциплінах, як: “Економіка підприємств”, “Фінанси”, “Статистика”, “Організація виробництва”.

Послідовність і структура викладеного у посібнику навчального матеріалу дозволить створити повне уявлення про предмет “Управління персоналом” як науку, мистецтво і практику управління.

Розділ 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту

1.1. Сутність менеджменту

З переходом економіки України до ринкових відносин словосполучення «управління організацією» стало широко вживатися як «менеджмент організації». Сьогодні вони часто використовуються як ідентичні, що підтверджуються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. [4,с.10]

Менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;

- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;

- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;

- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;

- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;

- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Але термін «менеджмент» не є в повній мірі є аналогом терміну «управління». Термін «управління» значно ширший і застосовується до різних видів людської діяльності (наприклад, управління автомобілем), сфер діяльності (управління живою і неживою природою, управління державою), органів управління (підрозділів управління в різних формах власності, підприємствах та їх об'єднаннях).

Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), діючої в ринкових умовах.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності передбачає, що менеджер незалежний від власності організації, в який він працює (може мати акції, а може працювати по контракту). Менеджмент забезпечує зв'язок та єдність виробничого процесу і об'єднує всіх спеціалістів, які працюють під керівництвом менеджера [4,с.11].

Зростаючи вимоги до управління організаціями АПК зумовлені збільшенням їх розмірів (великі агрохолдинги, які обробляють велику кількість площ), складністю інноваційно-інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур, необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції у зв'язку із вступом України до СОТ. Під господарською діяльністю відносно менеджменту розуміють роботу організацій в різних галузях економіки, якщо вона направлена на здобуття прибутку як кінцевого результату в залежності від їх конкретних цілей. Таким чином, «менеджмент» застосовується тільки до тих категорій організацій, які мають на меті досягнення прибутку і діють на ринку як самостійні економічні суб'єкти (виробничі організації, банки, страхові установи, туристичні агентства, транспортні компанії).

Зміст господарської діяльності включає: впровадження результатів науково-дослідних робіт; забезпечення виробництва усіма необхідними ресурсами для виконання технологічного процесу; розробки нових технологій та їх удосконалення; забезпечення необхідного рівня якості продукції; проведення комерційних операцій, товаропросування та здійснення всіх видів розрахунків, технічне обслуговування; матеріально-технічне та фінансове забезпечення; підбір персоналу.

Ефективна господарська діяльність організації вимагає удосконалення стилю роботи, який ґрунтується на постійному пошуку нових можливостей, умінні залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси із різних джерел. Зміни у змісті господарської діяльності організації пов'язані у першу чергу зі змінами в характері власності і появою багаточисельних індивідуальних та колективних власників.

Економічний механізм менеджменту об'єктивно обумовлений вимогами ринку і залежить від результатів управлінської та господар-

ської діяльності організації. Він складається з трьох частин: внутрішньофірмового управління, управління виробництвом, управління персоналом (табл. 1.1 – 1.3) [22,с.19-20].

Таблиця 1.1

Внутрішньофірмове управління

Функція	Принцип	Економічний метод
Маркетинг	Централізація	Комерційний інтерес
Планування	Децентралізація	Внутрішньофірмовий розрахунок
Організація	Сполучення централізації та децентралізації	Ціни та механізм ціноутворення
Контроль	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку	
Мотивація	Демократизація управління	

Таблиця 1.2

Управління виробництвом

Інноваційний менеджмент	Регулювання і забезпечення процесу виробництва	Забезпечення збуту	Організаційна структура управління виробництвом
Проведення науково-дослідних і конструкторських робіт	Планування процесу виробництва, розробки асортиментної політики	Розробка збутової політики	Функціональна
Науково-технічна палітра	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції		Матрична
Виробництво нових видів продукції	Технологічне забезпечення	Вибір каналів і методів збуту	Лінійно-функціональна
Організація науково-технічної діяльності	Забезпечення виробництва усіма видами ресурсів. Підвищення ефективності виробництва	Організація збуту	Програмно-цільове управління Програмно-цільове навчання

Таблиця 1.3

Управління персоналом

Кадрова політика	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємовідносини в колективі	Соціально-психологічний аспект в управлінні
Принципи підбору і розстановлення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працюючих до управління	Мотивація праці і творча ініціатива
Умови найму і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Робітничі бригади та їх функції	Організаційна культура організації
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємовідносини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність організації
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємовідносини з профспілками	

1.2. Цілі, задачі та види менеджменту

Головним в менеджменті є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки можливостей конкретної організації та забезпеченості її ресурсами. Розрізняють цілі загальні та специфічні. Загальні цілі відображують концепцією розвитку організації в цілому, а специфічні розробляються в рамках загальних цілей по основним видам діяльності. Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямку досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації.

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності [4,с.21, 11,с.14].

Прибуток створює стабільні гарантії організації, оскільки тільки його накопичення у вигляді різних фондів дозволяє обмежувати та переборювати різні ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Ситуація на різних ринках постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах і формах фінансування, кон'юктурі в галузі, регіоні або країні в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійний ризик, особливо у сільськогосподарському виробництві, яке пов'язано з ґрунтово-кліматичними умовами. **Ціль менеджменту** – переборювання ризиків або ризикових ситуацій не тільки в сучасному, але і в майбутньому, для чого необхідно мати резервні кошти, але і широку самостійність для швидкого реагування і адаптації до можливих змін.

Ціль підприємства – це конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на що направлена його діяльність, а також процес управління.

Цілі за ступенем важливості розділяють на стратегічні і тактичні. **Стратегічні цілі** орієнтуються на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя та обличчя підприємства (вихід на міжнародні ринки, повне оновлення виробничої бази, зміна товарної продукції тощо). **Тактичні цілі** – це проміжні по

відношенню до стратегічних, відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад проведення капітального ремонту).

Цілі розділяють по часу **довгострокові** (більше 5 років) **середньострокові** (1-5 років) і **короткострокові** (до 1 року). Для короткострокових цілей характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

По змісту цілі підрозділяють на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні.

Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем землеробства і тваринництва, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо.

Економічні цілі включають укріплення фінансової стійкості підприємств, ріст прибутковості, ринкову вартість акціонерного капіталу.

Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їх якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції.

Адміністративні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із захопленням тих чи інших ринків збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства в цінах або витратах виробництва та інші.

Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, впровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів.

Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня (ліквідація важкої та ручної праці, відносини соціального партнерства, якісне медичне обслуговування тощо).

По рівню, до якого вони відносяться, цілі діляться на загальні і специфічні. **Загальні цілі** відображають концепції розвитку підприємства в цілому і по найважливішим комплексним напрямкам діяльності (генеральна ціль і чотири-шість загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст).

Специфічні цілі розробляються в кожному підрозділі і визначають основні напрямки їх діяльності по реалізації загальних цілей.

Звичайно вони охоплюють середньо і короткостроковий періоди і обов'язково виражаються в кількісних показниках.

Постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі призводять до коригування і перегляду цілей. Цілі підприємства істотно змінюються на різних стадіях його життєвого циклу.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку.

До основних задач менеджменту відносяться [11,с.15]:

забезпечення механізації та автоматизації виробництва і підбір висококваліфікованих працівників;

стимулювання співпрацівників шляхом створення кращих умов праці і встановлення високої заробітної плати;

постійний пошук і освоєння нових ринків;

визначення конкретних цілей розвитку організації;

виявлення пріоритетних цілей і послідовність їх досягнення;

розробка системи заходів для вирішення існуючих проблем;

визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;

розробка стратегії розвитку організації – господарських задач і шляхів їх вирішення;

контроль за виконанням поставлених задач.

Задачі управління ускладнюються зі збільшенням масштабів виробництва, що вимагає значно зростаючих об'ємів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів.

Основне завдання менеджменту – направити працівників до спільних дій постановкою єдиних задач і правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і цінностей, забезпеченням професійного розвитку кожного працюючого для найбільш імовірного досягнення цілі організації.

Для досягнення цієї мети використовуються різні засоби: дотримання повноважень і влади; уміння ефективно управляти; удосконалення управлінського механізму і структури; впровадження різних технологій управління; субординації в управлінській діяльності.

В залежності від сфери діяльності виділяють різні види менеджменту [7,с.20-21]:

Загальний менеджмент – здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання

пов'язані з плануванням, організацією, контролем і управлінням підприємством.

Операційний менеджмент забезпечує управлінську діяльність менеджерів нижчого ступеня управління (бригадири, майстри), що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг.

Фінансовий менеджмент включає управлінську діяльність пов'язану з визначенням потреб у фінансових ресурсах, виявленні всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінку; практичне одержання фінансових ресурсів та ефективне їх використання.

Стратегічний менеджмент включає управлінську діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана із формуванням місії, цілей і довгострокових стратегій підприємства, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям організації, впровадженням стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Систематизація основних видів менеджменту:

за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);

за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);

за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);

за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський);

за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю);

Підприємницький менеджмент за видами підрозділяється:

за організаційно-правовими формами господарювання;

за видами галузевого спрямування;

за рівнями управління в організаціях та об'єднаннях.

Незважаючи на різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними.

1.3. Предмет і методи в менеджменті

Менеджмент – це самостійна наука, яка має методичні основи, свій предмет і метод.

Менеджменту притаманні категорії і наукові поняття, які відображують сутність тільки управлінської праці. До них відносяться [11,с.16-17]:

об'єкт управління – люди, техніка і технології, організація та інші;

суб'єкт управління – особистість або кібернетичне обладнання; організація – сфера діяльності менеджера;

функції менеджменту – планування, координація, мотивація і контроль;

стиль управління та інше.

Науковцями в ході досліджень управлінських проблем були відкриті і обгрунтовані об'єктивні закони життєдіяльності організацій і закономірності, характерні для управлінської праці. Серед них закони пропорційності і плановірності, адміністративної ємкості, ритму праці, спеціалізації та інтеграції управління, необхідної і достатньої централізації, демократизації, закон часу та ін.

В менеджменті як в науці визначилися відповідні напрями:

методологічні основи наукового управління;

організаційні та управлінські структури;

функції управління;

процес управління, кадровий менеджмент;

стратегічний та інноваційний менеджмент;

управління інтеграційними процесами міжнародної економіки.

Менеджмент як практика управління охоплює весь процес виробництва і обміну продукції, включає управління виробництвом, маркетингом, фінансовою діяльністю, кадрами, обліком, а також контроль і аналіз господарської діяльності. Ці питання складають предмет учбових дисциплін по менеджменту, входять в учбові програми, що підтверджує прямий зв'язок теорії і практики.

Предмет менеджменту як науки управління охоплює дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва.

Об'єкт менеджменту – це окремі трудові колективи і підприємці, які діють у формі підприємств, об'єднань, асоціацій, компаній, товариств тощо.

Складність явищ, що вивчається в менеджменті, передбачає використання діалектичного підходу, який дозволяє розглядати управлінські проблеми в їх постійному взаємозв'язку, русі і розвитку. Таким чином, всі явища вивчаються від простого до складного, від нижчого до вищого, від конкретного до абстрактного, від старого до нового. Основу досліджень в менеджменті складає діяльність людини, будь то керівника або виконавця (спеціаліста).

Метод менеджменту – це науковий засіб цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Таким чином, складність поведінки працівника в колективі, передбачає використання різних методів, основою яких є конкретно-історичний, плановий, оптимізаційний, структурно-функціональний, системного аналізу та експериментальний, а також спеціальні методи соціальної психології, індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, міркування, інтуїції. Особливо важливими в менеджменті є метод системного аналізу який дає можливість застосовувати на практиці математичні моделі, та метод експерименту, який застерігає керівні кадри від широкомасштабних помилок і прорахунків, що неодноразово можна спостерігати навіть на державному рівні (поспішне реформування і приватизація підприємств, необдумане тестування випускників шкіл та інше).

Перелічені методи використовуються не тільки в менеджменті, вони є характерними для економічної теорії, яка формуючи світогляд керівників і спеціалістів у виробничому процесі, виступає методологічною основою менеджменту.

1.4. Особливості управління підприємствами

Одна із основних, стратегічних галузей економіки – АПК, що пов'язаний з усіма галузями прямо та косвенно. Наприклад, сільсько-господарське виробництво має ряд специфічних особливостей, які суттєво впливають на формування системи управління.

Земля в галузі є не тільки об'єктом праці, як в інших галузях матеріального виробництва, але її предметом, а також основним засо-

бом, що обумовлює територіальну розпорошеність виробництва, населених пунктів, побудову органів управління в основному по територіально-виробничому принципу. Територіальна розпорошеність виробництва і віддаленість структурних підрозділів від центральних садиб, погані дорожні умови стають на перешкоді збору і переробки інформації, що веде до запізнення прийняття оперативних рішень. Ці обставини вимагають розширення кордонів самостійності як самих підприємств, так і внутрішньогосподарських підрозділів, особливо в оперативно-господарській діяльності.

Економічне відтворення переплітається з природним, що ставить його в залежність від ґрунтового-кліматичних умов, які по зонах країни і навіть областей різні. Це обумовлює високий рівень самостійності місцевих органів управління в регулюванні виробництва, встановленні строків, методів і прийомів виконання різних сільськогосподарських робіт.

Різниця в формах власності здійснює вплив на формування системи управління в галузях і взаємовідношення вищих органів управління з іншими галузями і організаціями.

Сезонність виробництва, різні коливання у використанні матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів на протязі року вимагають від управляючої системи знаходження шляхів їх вирівнювання. В результаті виникає надмірна напруга праці керівників і спеціалістів в окремі періоди сільськогосподарських робіт, значного збільшення тривалості їх робочого дня.

Деякий вплив на організацію управління здійснює і особливість технології виробництва, пов'язані з живими організмами – рослинами, тваринами, мікроорганізмами, що ставить особливі вимоги до зберігання, транспортування і збуту продукції. Це припускає суворий порядок узгодженості виконуваних робіт і операцій незалежно від відомчої приналежності підприємств і організацій.

Існують інші особливості, які обумовлюють специфіку в організації управління АПК: різниця між містом і селом, стійкість традицій і звичаїв сільського населення, вплив господарств населення на економічний стан працюючих тощо.

Врахування особливостей сільського господарства як галузі суспільного виробництва обов'язкове, тому що вони в значній мірі визначають ефективність всієї системи управління сільськогосподарським виробництвом знизу доверху.

У наш час, ринкова економіка висуває ряд вимог до управління підприємствами.

1. Необхідність удосконалення роботи апарату управління. З розвитком ринкових відносин чисельність управлінських працівників значно зростає у порівнянні з іншими категоріями виробничого персоналу. Досвід розвинених країн підтверджує, що з механізацією і автоматизацією управління, темпи росту службовців не тільки не скорочуються, а навпаки, збільшуються.

В управлінській діяльності багато технічної роботи, яка не вимагає високої кваліфікації. Якщо скорочувати чисельність таких працівників, то їх функції будуть вимушені виконувати висококваліфіковані спеціалісти, що економічно є недоцільним.

2. Інтенсифікація вимагає збільшення швидкості реагування на зміни стану підприємства, що вимагає підвищення оперативності роботи апарату управління. Швидкість прийняття рішень повинна відповідати темпу виробничих процесів.

3. Підвищення комплексності управління. Необхідно враховувати не тільки прямі, але і побічні наслідки прийнятих рішень, тому що в ринковій економіці спостерігається посилення взаємозалежності та взаємозв'язків економічної системи.

4. Повна господарська самостійність підприємств. Це дозволяє найкращим чином враховувати при прийнятті рішень конкретні умови і специфіку виробництва, оперативно вирішувати проблеми і швидко маневрувати ресурсами. Процес зростання самостійності на низових рівнях управління вимагає підвищення кваліфікації спеціалістів середньої ланки.

5. Посилення ролі державного регулювання ринку та економічної стратегії для досягнення основних соціально-економічних цілей.

Навчальний тренінг **Основні поняття**

Менеджмент. Управління. Господарська діяльність. Внутрішньофірмове управління. Управління виробництвом. Управління персоналом. Ціль менеджменту. Загальний, операційний, фінансовий і стратегічний менеджмент. Об'єкт і суб'єкт управління. Організація. Функції менеджменту. Метод менеджменту. Галузі економіки. Вимоги до управління в галузях економіки.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття менеджменту, і в чому його сутність?
2. Розкрийте сутність економічного механізму менеджменту.
3. В чому складаються цілі менеджменту?
4. Які існують цілі за ступенем важливості та за змістом?
5. Визначите основні задачі менеджменту?
6. Які види менеджменту існують в залежності від сфери діяльності?
7. Наведіть систематизацію основних видів менеджменту.
8. Що є предметом і об'єктом науки «Менеджмент»?
9. Які методи існують в менеджменті?
10. Які особливості управління в АПК?
11. Особливості управління в різних галузях.
12. Які вимоги до управління АПК висувуються на сучасному етапі.

Література: 4, 7, 11, 22.

2. Розвиток теорії практики менеджменту

2.1. Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії

Історія управлінської думки налічує багато тисячоліть. Висловлювання з проблем управління можна знайти в Шумерській державі (III тисячоліття до н.е.), в Месопотамії і древньому Китаї. Але пов'язувати їх з менеджментом ні в якому разі неможливо, тому що це були в основному рекомендації по державному управлінню, правила здійснення торгових операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин між людьми.

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливості сфери діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління, підкреслюючи важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва.

Дослідження Платона (428-348 рр. до н.е.) були присвячені глибокому аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію форм державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління і вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Аристотель (384-322 рр. до н.е.) описав існуючий в той час державний устрій у майже 300 країнах, виділивши дві системи господарювання: економію і хрематистику. Він заклав основи вчення про необхідність спілкування рабовласників з рабами і управління ними, а також обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Зародження наукових ідей менеджменту знаходимо в працях Нікколло Макіавеллі (1469-1527 рр.), в яких викладено ідеї стосовно своєчасності прийняття управлінських рішень. Він зробив спробу сформулювати рекомендації щодо організації управління державою, обґрунтувати норми поведінки керівників (щедрість, бережливість, жорстокість, милосердя), вміння дотримуватися слова, позбавитися ненависті та презирства тощо. Макіавеллі вважав, що для зміцнення держави виправдані будь-які засоби. Тому термін «макіавеллізм» почав вживатися для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.

Незважаючи на те, що організації існують з початку створення світу, до XX сторіччя мало хто замислювався над тим, як управляти ними системно. Люди хотіли заробити більше грошей, здобути політичну владу. Неусвідомлені пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму і тон в них завдавали філософи. Вони робили спроби відповісти на запитання: що спонукає людей до активних дій? Англійські філософи Томас Гобс і Джеймс Стюарт доводили, що основною мотивацією людської поведінки є прагнення до влади, а Бентам в книзі «Уведення в принципи моралі і законодавства» наголошував, що мотивами людської поведінки є користь і задоволення.

Адам Сміт сформулював принцип «економічної людини», головною ціллю якої є бажання до збагачення і задоволення власних потреб. Дослідження проблеми мотивації дій продовжив на початку XIX сторіччя англійський економіст Джеймс Милл.

Промислова революція кінця XVIII – початку XIX століття, привела до впровадження прикладних наукових розробок та експериментів, результати яких допомагали визначити норми виробітку працюючих, оптимальну швидкість роботи устаткування, об'єми випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Концепцію контролю і оплати праці створив Адам Сміт, а його співвітчизник Аркрайт об'єднав на своїй фабриці усі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування, розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни праці йому вдалося досягти безперервності технологічного процесу. В підсумку це дозволило суттєво скоротити витрати виробництва і досягти переваг з конкурентами. Одночасно Аркрайт запровадив штрафні санкції за різні порушення, які фіксувалися в спеціальній книзі і приводили до відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент в галузі управління провів у 1800-1828 рр. англійський підприємець і вчений Роберт Оуен. Суть експерименту складалась в наданні працюючим пристойного житла, покращенні умов праці і побуту, створення мережі магазинів, які реалізовували товари першої необхідності за доступною ціною. На фабриках, якими керував Оуен, був підвищений мінімальний вік працюючих, скорочений робочий день, в робітничих

селищах створювались школи. Ці реформи у свій час були новаторськими і становили суть ролі керівника. Але ця ідея настільки випередила час, що була спростована тим суспільством.

Важливий крок в розвитку теорії і практики управління, зробив винахідник першої обчислювальної машини Чарльз Беббідж. Він розробив методикку вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, обґрунтував шляхи підвищення продуктивності праці на основі вивчення статистичних даних, а також впровадив преміальну систему оплати праці. Результати досліджень і практичні рекомендації він виклав в книзі «Про економіку матеріалів і устаткування», яка стала першою публікацією в галузі наукового управління [2, с.31-37; 11, с.32-35].

Майже всі форми сучасного управління були присутніми у давнині, але їх характер і структура відрізнялися від сьогоденних. Наприклад, було значно менше керівників середньої і вищої ланки, іншими були взаємовідносини між керівником і підлеглими. Дуже часто керівництво здійснювала одна людина. Є приклади організацій де не змінилася система управління. Приклад - римська католицька церков, структура якої така: Папа, кардинал, архієпископ, єпископ, священник. Ця структура успішно функціонує і зараз, незважаючи що вона була заснована на початку християнства. Сучасні воєнні організації у багатьох відношеннях схожі на військові організації Древнього Риму.

В період свого розвитку наука управління постійно знаходилась в пошуку. Формувалися нові напрямки, школи, течії, змінювався і удосконалювався науковий апарат, мінялися самі дослідники та їх погляди, що є цінним уроком для сучасних менеджерів.

2.2. Наукові школи менеджменту

В XX сторіччі у виробництві відбулися великі зміни. Значно зросли його масштаби і концентрація, на підприємствах працювала велика кількість робітників, службовців та інженерно-технічних працівників, впроваджувалося складне устаткування і технології, які ґрунтувалися на досягненнях науково-технічної думки того часу. Відповідно змінювався і склад працюючих: це були вже достатньо освідченні люди, які формувалися як особистості і розуміли свою роль і можливості.

В цих умовах необхідні були докорінні зміни управління виробництвом. Система управління, яка базувалася в основному на емпіричних даних, не забезпечувала вимог часу: були відсутні наукові знання про закономірності організації виробничих процесів; оптимальній послідовності здійснення операцій і режимах роботи устаткування; технічних стандартах; особистих можливостях працюючих, а і самі робітники теж не були достатньо підготовленими. Безпосереднім поштовхом для розвитку і формування наукового менеджменту, який би відповідав вимогам того часу, стали масові експерименти на промислових підприємствах. В процесі еволюції склалося декілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені концепції управління [2, с.41-63; 7, с.37-46; 11, с.35-42; 32, с.18-25].

І. Концепція наукового управління одержала розвиток у США на початку XX століття. Її засновником був американський інженер-дослідник Ф. Тейлор (1856-1915 рр.), книгу якого «Принципи наукового управління» (1911 р.) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень [8, с.171-180].

Тейлор вважав менеджмент дійсною наукою, яка ґрунтується на законах, правилах, принципах. Він зробив важливий висновок, що робота по управлінню – це певна спеціальність. Організація виграє в цілому, якщо кожна група робітників зосереджується на тому, що вона робить краще. Тейлор розробив систему наукової організації праці, яка побудована на п'яти основних принципах:

Науковий підбір кадрів. Ефективне виробництво вимагає підбору на кожне робоче місце відповідного робітника, який має для цього необхідні здібності, які перевіряються системою тестів.

Наукове вивчення праці і навчання працюючих. Дослідження затрат часу, рухів, зусиль повинно розвиватися для досягнення максимальної продуктивності праці.

Спеціалізація роботи. Виробництво повинно бути поділено на складові частини, що сприяє підвищенню кваліфікації всіх робітників.

Важливість спонукальних мотивів (заробітної плати).

Правильний розподіл відповідальності між робочими і управляючими.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники Френк Гілберт (1868-1925 рр.) і Ліліан Гілберт (1878-1972 рр.), які вивчали проблеми, пов'язані з виконанням фізичної роботи у виробничому про-

цесі, зв'язок між науковим менеджментом та даними соціологічних і психологічних досліджень.

Американський інженер Г. Емерсон (1853-1931 рр.) розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, але доцільної діяльності у державному управлінні, у зовнішній політиці, у військовій справі, на транспорті. Ним була опрацьована штабна організація апарату управління, розкрита роль правильної організації праці і наукових принципів управління, серед яких виділяв точно поставлені цілі і принцип здорового глузду.

Автори концепції наукового управління присвятили свої дослідження в основному проблемам управління виробництвом і підвищення його ефективності. Було введено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно задіяні в практиці діяльності організацій.

Методологічну основу цієї школи складав традиційний підхід до організації, яка включає самостійні, ізольовані друг від друга елементи, але вони підпорядковуються загальним закономірностям. Завдання менеджера полягало у вивченні цих закономірностей і, відповідно, керівництвом кожним напрямком діяльності організації без зв'язку з іншими, що фактично означало ігнорування необхідності цілісного управління.

Недоліки наукового управління.

Школа наукового управління не дала відповіді на питання про ефективність управління організацією в цілому. Основний наголос робився на індивідуальну ефективність кожного працівника на шкоду колективній праці. Концепція наукового підходу не розкрила ефективних методів стимулювання праці і була розрахована на використання дисциплінованих робітників [3, с.46].

Головний висновок: школа наукового управління доказала необхідність управління працею в цілях підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і обґрунтувала необхідність ефективної мотивації найманої праці, визначаючи її найбільш важливою з усіх завдань менеджменту.

II. Концепція адміністративного управління направлена на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому. Згідно цієї концепції на початку XX століття було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядається як за-

мкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньофірмовою раціоналізацією діяльності без врахування впливу зовнішнього середовища. З'явилось поняття того, що організації можна управляти систематизовано для більш ефективного досягнення цілі. Ця концепція здобула назву класичної теорії управління автором якої був французький вчений Анрі Файоль (1841-1925 рр.) [8, с.181-187].

Файоль дотримувався раціоналістських поглядів, об'єктом своїх досліджень він обрав організацію в цілому, але не окремі напрями її діяльності. Функціонування, різних організацій Файоль зводив до наступних основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту життя особистості та власності людини. Кожен з цих видів діяльності вимагав управління і здійснення функцій планування, організації, координації, контролю, мотивації. Закономірності функціонування організації Файоль сформулював в науковій праці «Загальне і промислове виробництво», визначивши 14 принципів адміністративного управління, які стали науковою основою поділу праці в управляючих системах і побудові організаційних структур управління:

1. **Розподіл праці.** Продуктивність підвищується за рахунок спрощення задач, які вирішуються кожним робітником, що дозволяє значно збільшити випуск продукції. Таким чином, процес виробництва повинен бути поділений на невеликі частини, які піддаються управлінню.

2. **Влада і відповідальність.** Влада є сила, яка примушує підкорятися. Влада не існує без відповідальності, тобто без санкцій – винагороди чи кари. Всюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

3. **Дисципліна.** Сутність дисципліни міститься у виконанні організаційних правил та інструкцій. Стан дисципліни в колективах в повній мірі залежить від ефективності дій керівників.

4. **Єдиноначальність.** Тільки один начальник може давати працюючому вказівки відносно якоїсь дії.

5. **Єдність керівництва.** Дії керівника і програми діяльності колективу повинні мати одну ціль.

6. **Підпорядкування приватних інтересів загальним.** Інтереси працюючих або окремого підрозділу не повинні бути вище інтересів всього колективу.

7. **Винагородження.** Оплата виконавців роботи повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал організації, підприємця і найманого працівника.

8. **Ступень централізації.** Централізація може бути прийнята або відкинута в залежності від умов які склалися в державі або організації. Питання зводиться до знаходження ступеню централізації, яке найбільш сприятливе для підприємства.

9. **Ієрархія керівництва.** Ієрархія представляє собою ряд керівних посад від нижчого до самого високого рівня.

10. **Порядок.** Порядок визначає визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.

11. **Справедливість.** Справедливість є результатом сполучення доброзичливості та правосуддя.

12. **Стабільність персоналу.** Плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганих справ в колективі. Організація повинна прагнути до досягнення довгострокових угод з працюючими і керівниками.

13. **Ініціатива адміністративного персоналу** – це можливість створення і здійснення персоналом поставленої цілі, а також пропозиція і реалізація висловленої мети.

14. **Єдність персоналу.** Сумісні зусилля направлені для досягнення загальної мети. Роз'єднувати інтелектуальний потенціал організації є тяжкою помилкою.

Послідовниками ідей Файоля став Г. Емерсон який сформулював 12 принципів продуктивності. Близькими до нього були погляди на проблеми організації управління Генрі Форда.

Проблеми ефективного адміністрування досліджував Ч. Бернارد (1886-1961 рр.), який розглядав організації як кооперативні системи свідомо скоординованих дій. Кожна організаційна система з метою оперування повинна мати три загальних елементи: комунікацію, готовність діяти і єдину мету. Ч. Бернардом розроблена теорія авторитету, в якій довів, що авторитет залежить не стільки від авторитетних осіб, які дають розпорядження, а від готовності підлеглих виконати наказ.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція «раціональної бюрократії» німецького вченого Макса Вебера (1864-1920 рр.), яка має наступні основні характеристики: глибокий поділ праці по функціональному принципу; чітка побудова

за ієрархічним принципом; система правил і норм, формальних процедур, які визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з наступним просуванням в залежності від стану роботи і досягнутих результатів.

Цей підхід міг в деякій мірі з успіхом застосовуватися в той час в окремих великих підприємствах і державних органах, але в системі ринку він став непридатним, так як, сковував свободу дій підлеглих і не дозволяв їм повністю реалізовувати свої можливості.

Недоліки адміністративного управління.

Модель, запропонована адміністративною школою, була відірваною від реального управління, тому що не враховувала проблем людського фактору. Була здійснена спроба підняти ефективність організації в обхід людини, за рахунок виконання адміністративних процедур, розроблених на основі наукових принципів управління. Основним недоліком адміністративного підходу є те, що статус працівника і його винагородження залежали не від результатів праці, а від займаної посади [2, с.52-53].

Головний висновок: адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організації максимальної ефективності виробництва.

III. Концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

В умовах інтенсифікації виробництва стали виявлятися проблеми наукового і адміністративного підходів до управління. Назріла необхідність пошуку нових ефективних форм управління і цей пошук набув соціального-психологічного характеру.

Школа людських відносин прагнула доповнити деперсоналізовані відносини, побудовані на основі концепції наукового менеджменту та адміністративного управління. У другій половині минулого століття ця теорія психології і людських відносин набула назви біхевіористського підходу, який з успіхом використовує в управлінській діяльності психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо [8, с.188-199].

Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту внесла

Мері П. Фолліт (1868-1963 рр.), яка довела що людина у своїй діяльності мотивується декількома факторами. Менеджер повинен враховувати і розуміти ці фактори, направляючи зусилля людей на розв'язання конкретних задач. М. Фолліт визначала менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працюючих в організації, вона також досліджувала проблеми демократії, лідерства та ін.

Професор Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та їх колеги провели в 30-х роках ХХ століття на промисловому підприємстві експеримент і на практиці опрацювали теорію людських відносин. Проведені експерименти підтвердили, що мотивами трудової поведінки працюючих є думка про них товаришів по роботі, відносини з безпосереднім керівником, думка працівників про своє підприємство, а не тільки про матеріальне стимулювання.

В дослідженнях Е. Мейо, М. Фолліт та інших науковців того часу була сформульована філософія людських відносин. В менеджменті почали надавати значно більшого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин і норм, конфліктам і співробітництву, комунікаціям, неформальним групам.

В працях Мейо висвітлювалися проблеми виробничого конфлікту і він доводив, що пошук засобів його усунення є однією із головних задач менеджменту. Він також підкреслював гостроту конфлікту між формальною структурою організації та її неформальними групами, наголошуючи, що неформальні відносини не можна пускати на самовплив, ними необхідно навчитися управляти на базі співробітництва робітників та адміністрації. В результаті досліджень, було розроблено багато рекомендацій для адміністративних працівників, як необхідно керувати підлеглими, як підвищити продуктивність їх праці та ін.

Дослідження проведені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.) показали, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а різні потреби, які не завжди можуть бути заохочені грошима. Мова йшла про те, що продуктивність праці працюючих може підвищуватися не стільки у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, скільки за рахунок змін відносин між робітниками і менеджерами, підвищенням задоволеності своєю працею і мікрокліматом в колективі.

Таким чином, основу підвищення продуктивності праці, за дослідженнями Маслоу, складають прийоми управління міжособистими відносинами для підвищення ступеню задоволеності працівників результатами своєї праці.

Школа людських відносин акцентувала свою увагу на складності проблеми людського фактора при досягненні ефективності організації, але не дала вирішення даної проблеми. Почався розвиток школи поведінських наук, яка ставила своєю ціллю на практиці підвищити ефективність діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. В результаті досліджень був обґрунтований важливий висновок про те, що для досягнення ефективності управління організацією, яка представляє собою групу людей, необхідно навчитися ефективно управляти їх поведінкою.

Видатний представник школи поведінських наук Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) вперше зробив спробу класифікувати представлення людей про людську природу, продемонструвавши два крайніх погляди на це. В основі його концепції лежать дві теорії «Х» та «Y». Положення теорії «Х» представляє робітників за природою ледачими, безвідповідальними, які вимагають безпосереднього контролю і не здібні працювати без примусу. Теорія «Y», навпаки, представляє працівників працездатними, відповідальними, жадаючих схвалення і підтримки.

Фактично концепція Мак-Грегора виявила природу виникнення двох стилів керівництва: автократичного і демократичного, які можуть мати місце в структурі управління однієї організації. Це підкреслює, що свавілля в управлінні є актуальною проблемою.

Таким чином школа людських відносин і школа поведінських наук справили значний вплив на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації. Обидві школи доказали, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом до високопродуктивної праці. Їх зусилля були направлені на створення ефективної моделі стимулювання праці, яка спонукає людей самовіддано працювати на організацію.

Недоліки управління з позицій людських відносин.

Недоліком обох шкіл стала їх нездатність бути протиположними бюрократичному управлінню, яке по суті є вкрай раціоналістичним. Незважаючи на всебічну обґрунтованість проблеми неефективного

управління людьми, школи так і не дали їй кардинального вирішення. У своїх спробах вирішити проблему вони ґрунтувалися на неформальних процедурах і правилах, використання яких в організації залежало від чисто суб'єктивного фактора. Представники обох шкіл були нездатні адекватно описати всю різноманітність управлінських ситуацій і у більшості випадків їх пропозиції впливати на людей в різних ситуаціях виявлялися неспроможними [2, с.54-55].

Головний висновок: школами людських відносин і поведінських наук здійснена спроба всебічно проаналізувати проблему людських взаємовідносин на виробництві та усунути конфлікт між найманим працівником і підприємцем, створюючи передумови до кооперації і співробітництва між ними. На жаль ця спроба не мала успіху, тому що задача мотивації праці була надто складною. Таким чином перелічені концепції менеджменту направлені на удосконалення стратегії окремих організацій і підприємств для досягнення прибутків.

Сучасна закордонна наука управління представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями, які майже не сумісні одна з одною. Але всі течії, концепції, погляди з'єднує прагнення об'єднати наукові дослідження організаційно-технічних проблем управління окремими підприємствами з вирішенням конкретних проблем ринкової системи господарювання: досягнення стабільності економічного розвитку, подолання соціально-економічних конфліктів. Звідси бажання підвищити практичну значимість теоретичних досліджень в галузі менеджменту, переорієнтувати теорію управління на практику управлінської діяльності в галузі розробки принципів, які дають можливість вирішувати організаційні проблеми. Важливе значення в теорії управління в наш час набувають проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем і врахування його змін в діяльності окремих підприємств.

IV. Концепція адаптації – складається в тому, що в реальній господарській діяльності стратегія підприємства – це завжди комбінація найбільш цілеспрямованих дій з врахуванням факторів зовнішнього середовища. Тобто це є стратегія маневрування в розподілі і перерозподілі виробництва і товарів між підприємствами, які знаходяться в різних країнах, в залежності від рівня витрат виробництва, вартості робочої сили, темпів економічного росту, політичної стабільності країни.

V. Концепція глобальної стратегії направлена на оптимізацію діяльності підприємства. В ній концентрується увага на необхідність відпрацювання єдиної стратегії, направленої на оптимізацію діяльності всієї холдінгової компанії, а не її окремих частин.

VI. Концепція цільової орієнтації базується на домінуванні ролі цілеполягання в процесах планування, організації, контролю і мотивації.

В основі менеджменту як концепції управління знаходиться об'єктивна тенденція до усунування виробництва, в результаті якого у великих підприємств з'являється можливість впливати на ринок, здійснюючи його поділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником. Менеджмент по цій концепції направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств.

Надаючи важливого значення регулюванню ринкових відносин, теоретики менеджменту особливий наголос роблять на необхідність пристосування підприємства до вимог ринку по кожному конкретному продукту. Тому організаційно-технічний аспект концепції направлений на «планування продукту», який охоплює систему заходів по вивченню ринку конкретного товару, складанню програм і прогнозів, розробці і впровадженню нового товару, активізації попиту і одержанню високого прибутку від реалізації. Таким чином, концепція менеджменту в умовах ринку не тільки теоретично обґрунтовує необхідність його регулювання в сучасних умовах, але є джерелом практичних рекомендацій по розробці нових форм і методів організації господарської діяльності підприємств.

2.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

значний ріст чисельності населення в світі, а марнотравне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовніш-

нього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;

збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нерациональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;

нерациональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Починаючи з другої половини XX століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. В подальшому пройшла реструктуризація світової економіки, в якій помітну роль стали грати галузі, які задовольняли потреби населення, а також засновані на прогресивних технологіях. Виробництво в основному орієнтувалося не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів. Це привело до значного росту підприємницьких структур, створенню великої кількості малих і середніх підприємств, ускладненню системи зв'язків між організаціями, підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

В кінці XX століття основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління: менеджмент був направлений на людину, щоб спонукати її до сумісних дій, робити їх зусилля більш ефективними. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва знайшли відображення в принципах менеджменту, які показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих в організації. Серед найважливіших принципів, які рекомендуються менеджерам, це: доброзичливе відношення до всіх працюючих; відповідальність за успішну діяльність організації; ефективне використання комунікацій (горизонтальних і вертикальних), як всередині організації, так і за її межами; створення атмосфери відкритості, чесності та довіри; сприяння професійному росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи і діяльності організації.

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

Головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів [8, с.218-220].

надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;

забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;

створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

забезпечення стабільності в суспільному житті;

захист громадянських і політичних свобод;

захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;

створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;

чітка формалізація структури управління;

залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;

індивідуальна відповідальність менеджера;

орієнтація на вузьких спеціалістів;

самофінансування.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи [8, с.226-236]:

пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;

гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;

колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;

залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;

орієнтація на керівників універсального типу;

широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;

переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;

недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;

недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступниками, намагання все зробити самому і особисто контролювати;

слабке залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;

повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;

відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;

недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;

ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;

відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;

основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;

залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;

неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Історія управлінської думки. Дослідження Платона. Діяльність Аристотеля. Ідеї М. Макіавеллі. Вчення англійських філософів. Дослідження А. Сміта, Р. Оуена і Ч. Беббіджа.

Концепція наукового управління. Концепція і принципи адміністративного управління. Концепція управління з позицій людських відносин. Концепція адаптації. Концепція глобальної стратегії. Концепція цільової орієнтації.

Глобальні тенденції в управлінні економікою. Європейська, шведська, американська, японська моделі управління. Особливості формування української моделі менеджменту.

Контрольні запитання і завдання

1. Яка історія розвитку менеджменту?
2. Назвіть існуючі концепції менеджменту?
3. В чому складається сутність концепції наукового управління?
4. Який зміст концепції адміністративного управління?
5. В чому полягає концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук.
6. Охарактеризуйте концепції адаптації, глобальної стратегії та цільової адаптації?
7. Які сучасні тенденції розвитку менеджменту?
8. Які основні ідеї містять європейська і шведська моделі управління?
9. Які особливості американської і японської моделі менеджменту?
10. Охарактеризуйте українську модель менеджменту на перехідному етапі.

Література: 2, 7, 11, 32.

3. Методологічні основи менеджменту

3.1. Наукові підходи до менеджменту

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів. Без обґрунтованої теорії – практика недосконала. Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту [5, с.42-43; 7, с.46-51; 11, с.18-23].

1. Системний підхід. Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

Системний підхід будується на наступних принципах:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення конкретних проблем і чіткого визначення цілей;

- існуючу проблему розглядають як цілісну систему, визначають наслідки кожного конкретного рішення;

- аналізують і визначають можливі альтернативні шляхи досягнення цілі;

- цілі окремих структурних підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями самої організації;

- аналіз проблеми ведуть від абстрактного до конкретного;

- передбачають єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;

- виявляють в об'єкті дослідження різноякісні зв'язки та їх взаємодію.

2. Комплексний підхід. В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена. На жаль, на практиці не завжди виконують цих вимог. Наприклад, при виروشванні сільськогосподарських культур не завжди дотримуються певного виконання технології, а у підсумку вирощена продукція на ринку стає неконкурентоспроможною. При здійсненні реорганізації сільськогоспо-

дарських підприємств не врахували соціальні, психологічні та їх демографічні наслідки.

3. Інтеграційний підхід. Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків. Наприклад, управляюча підсистема організації, на підставі дослідження ринку, доводить до своїх підрозділів конкретні показники по кількості і якості виробленої продукції, затратам ресурсів, строкам виконання робіт, на підставі чого досягаються поставлені цілі. Така погодженість дає можливість забезпечити оперативність управління і раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів організації, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва продукції, поліпшити контроль за виконанням прийнятих рішень.

4. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Приоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. Функціональний підхід. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього – від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. Динамічний підхід. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. Відтворювальний підхід. Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. Процесний підхід. Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. Нормативний підхід. Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);

функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);

забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. Кількісний підхід. Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. Адміністративний підхід. Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. Поведінський підхід. Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. Ситуаційний підхід. Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, є способом мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися.

14. Підприємницький підхід. Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для самоадаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. Стратегічний підхід. В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. Творчий підхід. Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

3.2. Основні закони і закономірності менеджменту

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. Їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук. Управління виступає як основний засіб використання законів економіки в процесі сумісної трудової діяльності людей [5, с.19; 29, с.53-58; 30, с.19-25].

В науці під **законом** розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах явищ. Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність – це прояв закону, його частка, його сторона.

Закономірність – це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом. В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалювати існуючу систему;
- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;
- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності.

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями.

До загальних законів менеджменту відносяться:

Закон спеціалізації управління. Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Види робіт, які виконує управлінський персонал залежать від наступних факторів: функцій управління (планування, організація, координація, мотивація, контроль); засобів праці (інформаційні і тех-

нічні, дослідницькі і статистичні методи тощо); трудомісткості виконуваних функцій (керівники служб, спеціалісти, підлеглі); різних повноважень (рівні повноважень, права, обов'язки, відповідальність). Розподіл обов'язків управлінського персоналу в залежності від перелічених факторів набуває характеру спеціалізації і професіоналізму.

Професіоналізм в роботі є невід'ємною рисою менеджера – спеціаліста. У зв'язку з тим, що управління є дуже складною справою, функцію керівництва, як правило не може виконувати одна людина, тому керівництво у великих підприємствах організовано у вигляді робочих груп.

Закон інтеграції управління. Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління.

Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізнених, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Інтеграція в управлінні проявляється через наступні компоненти: ціль; механізми управління координацію роботи структурних підрозділів; інформаційне забезпечення; мікроклімат в колективі, корпоративну культуру, а також інфраструктуру управлінського апарату.

В процесі виробництва інтеграція просувається до переходу в нову якість, але є певна межа, після якої може початися дезінтеграція. Якщо дезінтеграція починається і швидко розвивається, то це може призвести до тяжких наслідків, навіть до банкрутства підприємства. Дезінтеграція, яка розвивається у широких масштабах є руйнівною і може охопити в цілому економіку держави.

Закон необхідної і достатньої централізації управління. Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Об'єктивно система управління має централізовану форму. Мозковий центр менеджменту представлений, як правило, адміністративною радою, директором організації. Організації, в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені

по нижчим рівням управління.

Переваги централізації: дозволяє поліпшувати контроль і координацію спеціалізованих управлінських ланок; зменшує кількість можливих помилкових рішень; забезпечує цілісність і узгодженість дій; дає можливість більше ефективно використовувати досвід і знання центрального управлінського апарату.

Переваги децентралізації: значно полегшує процес управління великою організацією за рахунок передачі повноважень на нижчий рівень управління; стимулює ініціативу підлеглих; сприяє швидкому просуванню молодих кадрів.

Визначити вид менеджменту в організації (централізований чи децентралізований) можливо за наступними характеристиками: кількості рішень, які приймаються на нижчестоячих рівнях; ступеню контролю, який здійснюється за роботою підлеглих.

Закон демократизації управління. Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

Демократизація управління включає широке коло питань: залучення великої кількості працюючих до управління за рахунок передачі їм майна (акції та інші цінні папери); використання закону децентралізації управління; нововведення в управлінських структурах. Демократизація управління базується на таких взаємовідносинах керівника і підлеглих, коли дії керівника викликають позитивну відповідну реакцію.

В розвинених демократичних країнах багато менеджерів будують свою діяльність з урахуванням цього закону. З цієї причини в системі управління організацією закладений блок демократії, який включає практичні дії по удосконаленню управління людьми.

Закон часу – закон управління часом. Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо).

В управлінській практиці час знаходиться у центрі уваги менеджерів, а закон економії часу виступає в менеджменті як закон управління часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів,

швидше знайти нові ринки збуту, раніше інших перейти до випуску нової продукції, своєчасно перебудувати управлінські структури. Цей закон має глобальний характер. З ним пов'язана успішна діяльність не тільки окремих підприємств і організацій, але й розвиток цілих країн.

Тільки при повному врахуванні дій об'єктивних законів можливо досягти цілей організації, і навпаки, ціль стає недосяжною, якщо вона «протирічить» вимогам окремих законів, зв'язкам координації і субординації.

В науковому управлінні використовуються закономірності менеджменту, в яких проявляються закони суспільного розвитку. Знання закономірностей дає можливість не тільки правильно оцінити управлінські явища і процеси, але і прогнозувати їх розвиток.

До основних закономірностей менеджменту відносяться:

Єдність системи управління виробництвом, що означає стійкість внутрішніх зв'язків при змінах зовнішнього середовища.

В практиці управління необхідна єдність:

принципів управління для усіх ланок і ступенів управління;

основних функцій управління, яка міститься в повноті управлінської діяльності;

методів управління, які використовуються при вирішенні різних проблем розвитку виробництва;

організаційних форм системи управління, яка проявляється при уніфікації її структурних характеристик та функціональному розподілі управлінської праці;

процесу управління, який відображає його безперервність та ритмічність, узгодженість всіх операцій, стадій, етапів;

системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

Єдність системи управління виробництвом не встановлюється автоматично. Вона свідомо формується, підтримується та укріплюється. Порушення єдності може проявитися у втраті необхідної самостійності якоїсь виробничої ланки або, навпаки, її зайвої відокремленості.

Пропорційність виробництва і управління необхідна в організації для раціонального розвитку основного і допоміжного виробництва, як однієї з умов високої продуктивності праці. Пропорційність важлива і в середині основного виробництва, для чіткої роботи його

підрозділів.

Пропорційність необхідна, не тільки в організації виробництва, але і в організації праці, підборі професій, кваліфікації працюючих в професійних групах.

Пропорційність як закономірність управління відноситься не тільки до управління, але і до управляючої системи. Кожна служба управління по об'єму і технічному озброєнні повинна бути здатна виконувати свої функціональні задачі для того, щоби управляюча система в цілому могла чітко організовувати роботу управляємої системи.

Централізація і децентралізація управління припускає необхідність ефективного розподілу задач, функцій і повноважень (рис. 1).

Централізоване управління представляє систему, при якій існує безперервна, постійно діюча і достатньо стійка підпорядкованість кожної ланки суб'єкту управління. Воно вимагає обов'язкової узгодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

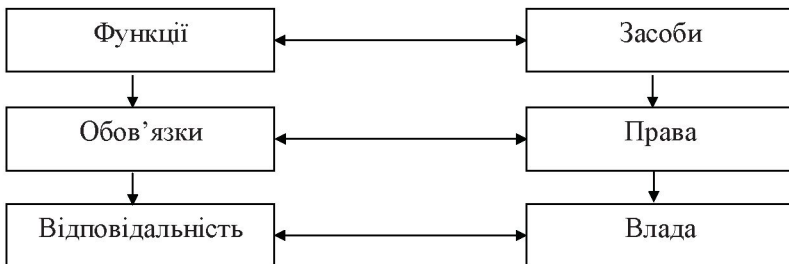


Рис. 1. Розподіл задач, функцій і повноважень в менеджменті

Централізоване управління не означає максимально жорсткої регламентації діяльності кожного елемента системи. Повна централізація в соціально-економічній системі в принципі неможлива. Деяка самостійність її складових елементів обумовлюється різними обставинами їх функціонування, всю сукупність яких неможливо врахувати централізовано.

В процесі розвитку виробництва рівень централізації змінюється. Згідно із теорією управління недоцільно вважати що краще:

високоцентралізоване або децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій оптимальний рівень централізації.

Ця закономірність знаходить відображення в порядку розподілу актів управління по ієрархії системи і в змінах варіантів цього розподілу по мірі розвитку виробництва, або його якісного реформування. У формальному відношенні це насамперед розподіл повноважень по вертикалі і делегування їх в процесі управління. Важливо на якому рівні ієрархії приймається рішення. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації управління.

Співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем. Зміни співвідносності суб'єкта і об'єкта управління відбувається під дією різних факторів. Найважливіми з них є організаційні та економічні, які проявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу і відображає процеси підвищення технічного рівня управління на базі використання сучасної техніки. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, які пред'являються сучасним виробництвом. Якщо раніше управління здійснювалося кадрами з вищою загальнотехнічною освітою, то зараз необхідні кадри зі спеціальною підготовкою. Управління, стало професією, і цій професії необхідно навчати, що вимагає додаткових витрат. Ріст вартості управління обумовлений новими задачами, які стоять перед виробництвом і вимагають розширення складу спеціалістів, але темпи збільшення вартості управління не повинні бути надмірними. Співвідношення вартості управління і економічної ємності виробництва в цілому повинно стабілізуватися і відповідати реальним потребам виробництва.

3.3. Наукові принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи менеджменту визначають вимоги до системи, структури, організації і процесу управління, побудови органів управління і методів здійснення його функцій. Вони поділяються по суб'єктам і об'єктам застосування. Згідно цього критерію можливо класифікува-

ти принципи управління суспільством в цілому, економікою, соціальною і політичною сферами. Принципи поділяють на загальні і конкретні: загальні – це принципи управління суспільством в цілому (сполучення інтересів особистості, колективу і суспільства, переважне значення економічного управління тощо); конкретні – це принципи економічного, соціального і політичного видів управління.

Принципи повинні не тільки відповідати цілям менеджменту, але й враховувати сучасні вимоги до підприємницької діяльності та прогресивні тенденції можливих змін, мати достатню законність. Принципи менеджменту вперше були визначені Г. Емерсоном в 1912 році у книзі «Дванадцять принципів продуктивності».

В ході історичного розвитку принципи менеджменту узагальнювалися і конкретизувалися і наука визначила сучасні принципи [7, с.25-31; 11, с.27-32; 29, с.59-66; 30, с.26-34].

1. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Сутність принципу полягає в тому, що працівники зайняті у підприємстві вільно обирають форму власності і форму господарювання. Всі питання господарської діяльності вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, трудової діяльності колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

Демократизація управління та її форми повинні постійно удосконалюватися, що зумовлюється переміною форм власності, вдосконаленням технологічної оснащеності галузей, необхідністю впровадження інноваційно-інтенсивних технологій.

2. Принцип досягнення високої економічної ефективності – передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції.

Основу ефективності виробництва становлять: впровадження інноваційних технологій, інтенсифікація виробництва, впровадження ефективних форм господарювання і управління, прискорення структурних змін, найбільш прогресивних форм організації праці і виробництва. Підвищення ефективності вимагає широкого впровадження в управлінському процесі економіко-математичних методів і сучасної

обчислювальної техніки для прийняття оптимальних рішень.

3. Принцип матеріального і морального стимулювання - передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації.

Матеріальна заінтересованість працівників підвищується при впровадженні гнучкої системи оплати праці, розширенні системи преміальних виплат в залежності від результатів роботи конкретного підрозділу, введення компенсаційних виплат при виході у відставку, продаж працюючим акцій підприємств. В американських фірмах існують надбавки до заробітної плати у зв'язку з ростом вартості життя, для компенсації впливу тимчасової інфляції, а також допомога при хворобі.

Важливим в колективі є моральне стимулювання, як засіб відзначення заслуг окремих працюючих. Доцільно застосовувати різні його форми, забезпечуючи соціальну рівність і диверсифікацію в оплаті праці, правильне поєднання суспільних, групових та особистих інтересів.

4. Принцип єдиноначальності і колегіальності – передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

Єдиноначальність надає вищому керівництву певну повноту влади і відповідно персональну відповідальність за доручену справу. Необхідність єдиноначальності зумовлена потребами самого виробництва, яке передбачає єдність усіх працюючих. Вона означає підпорядкованість у трудовому процесі одній особі, яка має на це необхідні права. Єдиноначальність дає змогу усувати безвідповідальність.

Управління підприємствами має колективний характер, тому єдиноначальність повинна уміло поєднуватися з колегіальністю. Колегіальність передбачає відпрацювання колективних рішень на основі думок керівників різного рівня управління. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість та сприяє успішній їх реалізації, але знижує оперативність управління.

5. Принцип науковості – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств. Наукове управління несумісне з суб'єктивізмом.

Додержання цього принципу дає змогу уникати проявів волюн-

таризму і суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень.

Менеджмент повинен ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів, закономірностей і принципів управління. Науковість управління передбачає також широке застосування математичних методів, особливо при вирішенні виробничих задач, критичну оцінку ефективності прийнятих рішень, а також впровадження сучасних засобів оргтехніки і зв'язку.

При запровадженні в життя принципу науковості важливо боротися зі шаблоном, індивідуально підходити до кожного об'єкту управління.

6. Принцип підготовки і розстановки кадрів – передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

Підготовка, підбір і розставляння кадрів повинна здійснюватися так, щоб кожний спеціаліст або керівник на займаній посаді міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу. Це вимагає цілеспрямованої діяльності в даному напрямку і правильного використання кадрів.

7. Принцип відповідальності – означає створення чіткої організаційної структури; розробку положень про підрозділи організації, права і обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упущення в роботі; розробку положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів і розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

В розвинених країнах велике визнання здобула соціальна відповідальність підприємництва, виробництво якісної і безпечної для здоров'я споживачів продукції, додержання моральних принципів.

8. Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління – передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

Галузеве управління характеризує необхідність розвитку диверсифікації виробництва, поглиблення його спеціалізації і концентрації. Територіальне управління виходить з інших цільових установок.

9. Принцип спадковості господарських рішень. В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояву.

Спадковість господарських рішень необхідна при розробці і особливо реалізації планів, для того щоб інформація зберігала порівнюваність. Спадковість необхідна в організаційних рішеннях, оптимальність яких передбачає аналіз минулого, максимальне збереження позитивного досвіду. Вона необхідна і в кадровій політиці, яка повинна передбачати сполучення досвідчених працівників і молодих ініціативних спеціалістів, володіючих швидкістю реакції і консервативним мисленням.

10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним – передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які в менеджменті дуже важко здійснювати. Справа в тому, що з точки зору управління досягти загальних цілей в організації можливо тільки при задоволенні особистих інтересів працюючих. При досягненні працюючими своїх потреб проблема співвідношення між загальними і особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до ускладнення. Чим більш різноманітні особисті інтереси працюючих, тим важче пошук мотивації до підвищення ефективності їх праці.

11. Принцип економічності та ефективності. У виробництві необхідно досягати не тільки ефективного сполучення людських і матеріальних ресурсів, але й значної економії сил, найбільш продуктивного пристосування праці. Суспільство зацікавлене в скороченні витрат суспільного виробництва в цілях збільшення об'ємів інвестиційних ресурсів та накопичень.

12. Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки) – міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

Цей принцип дозволяє мінімізувати тимчасові і фінансові витрати на дослідження різних напрямків розвитку організації. Виділення головного фактора дозволяє зосередити всі види ресурсів (в основному обмежених) на розробку основної задачі.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому. Разом з тим

кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;
- оптимальність організаційних структур управління;
- ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;
- сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;
- наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Наукові підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, підприємницький, стратегічний, творчий.

Закони. Закономірності. Закони менеджменту: спеціалізації інтеграції та демократизації управління; необхідної і достатньої централізації управління; закону часу. Єдність систем управління. Пропорційність виробництва і управління. Централізація і децентралізація управління. Співвідносність і адекватність управляючої і управляємої систем.

Принципи менеджменту: поєднання демократизму і доцільного економічного централізму; високої економічної ефективності; матеріального і морального стимулювання; єдиначальності і колегіальності; науковості; підготовки і розстановки кадрів; відповідальності; оптимального сполучення галузевого і територіального управління; спадковості господарських рішень; підпорядкування особистих інтересів загальним; економічності та ефективності, домінанті розвитку.

Контрольні запитання і завдання

1. В чому полягає суть системного і комплексного підходу в менеджменті?
2. Охарактеризуйте суть інтеграційного і маркетингового підходу в менеджменті.
3. Розкрийте сутність функціонального, динамічного та відтворювального підходів.
4. В чому полягає суть процесного, нормативного і кількісного підходів?
5. Охарактеризуйте суть адміністративного, ситуаційного і стратегічного підходів в менеджменті.
6. Сформулюйте основний зміст законів спеціалізації та інтеграції управління.
7. Який зміст законів необхідної і достатньої централізації та демократизації, закону часу?

8. Перелічіть закономірності, які діють в менеджменті та їх основний зміст.
9. В чому полягає суть принципів поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, а також досягнення високої економічної ефективності.
10. Розкрийте суть принципів матеріального і морального стимулювання та єдиної начальності і колегіальності.
11. Охарактеризуйте суть принципів науковості, підготовки і розстановки кадрів, відповідальності.
12. Сформулюйте зміст принципів оптимального сполучення галузевого і територіального управління, підпорядкування особистих інтересів загальним, економічності та ефективності?
13. Перелічіть специфічні принципи менеджменту?

Література: 5, 7, 11, 29, 30.

4. Менеджмент як система

4.1. Поняття системи й системного підходу в менеджменті

В античній філософії (Евклід, Платон, Аристотель) з'явилися перші уявлення про систему, яка тлумачилася як упорядкованість та цілісність буття. Системній методології приділялося пізніше достатньо уваги багатьох вчених. Так, у 20-х роках XX століття О. О. Богдановим у науковій праці «Общая организационная наука», був викладений перший варіант загальної теорії систем, яка наголошувала на необхідності використання закономірностей організації живої природи для пізнання соціальних явищ. В 40-х роках минулого століття Л. фон Берталанфі була сформульована сучасна концепція загальної теорії систем, яка розглядає систему як комплекс елементів, що знаходяться у процесі взаємодії. Згідно цієї концепції, основна задача системної методології полягає у визначенні законів, які пояснюють поведінку, функціонування і розвиток систем різних класів.

Теорія систем, починаючи з другої половини двадцятого століття, стала привертати увагу вчених різних галузей знань: економістів, математиків, філософів, соціологів, кібернетиків та ін. Значний внесок у розвиток системних досліджень зробили представники кібернетичної науки У. Ешбі, О. Ланге, М. Месарович, Р. Акоф і наш співвітчизник В. М. Глушков. В науці і техніці поняття системи широко використовується до багатьох явищ (сонячної системи, гірської системи), а також до самостійних понять (економічна система, транспортна система та ін.).

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [7, с.67].

Залежно від підходу та мети вивчення об'єкта, його (об'єкт) можна розглядати і досліджувати як організацію, систему або як її елемент.

Елемент – це відокремлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення [7, с.67]. Елемент системи виконує відповідну функцію і не відокремлюється при визначенні процесу функціонування систем, а ними можуть бути люди, різні предмети, явища, знання, методи тощо. Збільшення кількості елементів системи призводить до її складності і внутрішніх зв'язків у ній.

Зв'язки системи поєднують об'єкти (елементи) у системному процесі, які можуть бути: речовими (канали обміну речовинами), енергетичними (каналами обміну різними видами енергії) та інформаційними (сигнали, відомості про стан об'єкта).

Класифікація зв'язків між елементами, системами і підсистемами проводиться за такими ознаками: спрямованістю (односторонні, взаємозалежні); ресурсами (трудові, матеріальні, фінансові тощо); тривалістю (короткострокові, довгострокові, періодичні або епізодичні); циклічністю виконання функцій (планування, організація, контроль та ін.); характером формування (лінійні, функціональні).

Зв'язки в менеджменті розрізняють: першого порядку - функціонально необхідні; другого порядку, які поліпшують діяльність системи, і третього порядку – зайві або суперечні. Параметрами системи є: вхід, процесор, вихід, управління за допомогою зворотнього зв'язку і обмеження.

Вхід системи – це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція, сукупність факторів і явищ зовнішнього середовища, що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню.

Процесор – перетворює ресурси системи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи.

Вихід системи – це продукт чи результат її діяльності, який показує ступінь досягнення цілей системи. Система повинна бути стабільною і надійною.

Надійність – це здатність системи виконувати задані функції, зберігаючи при цьому свої основні характеристики. Показником надійності є ймовірність безвідмовної роботи у часі.

Системи поділяють за наступними ознаками: прості, складні і дуже складні (залежать від кількості взаємопов'язаних елементів); абстрактні (мовні, логічні) і матеріальні (замкнуті, відкриті, статистичні і динамічні); природні (функціонують без участі людини) і штучні (людино-машина); детерміновані (не піддаються випадковості і складові елементи взаємодіють точно) і випадкові (не можна передбачити, як система буде поводити себе в різних умовах), а також відкриті (знаходяться під впливом зовнішнього середовища і здійснюють на нього вплив) і закриті (використовують внутрішню інформацію).

Для вивчення явищ і процесів у будь-яких системах широко використовується системний підхід, який розглядає кожен об'єкт як

систему і орієнтує дослідника на розкриття його цілісності, виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків.

Системний підхід полягає у вивченні найбільш загальних форм організації, передбачає перш за все вивчення частин системи, взаємодію між ними, дослідження процесів, що пов'язують частини системи з її цілями.

Складовими частинами організаційних систем є окремі індивідууми, формальні структури, неформальні фактори, групи, групові відносини, типи статусів і ролей. Структурні частини пов'язані між собою певними організаційними формами, формальними і неформальними зв'язками, використовуючи при цьому різні канали комунікації і процедури прийняття рішень.

До основних принципів системного підходу відносяться [7, с.72]: **принцип цілісності**, який полягає у неможливості виведення з них властивостей системи; **залежності** кожного елемента системи від їх місця і функцій всередині цілого; **структурності**, який передбачає врахування зв'язків і відносин системи; **взаємозалежності структури і середовища**, тобто проявляє свої властивості у процесі взаємодії із середовищем; **ієрархічності** - враховує можливості поділу системи на підсистеми і елементи.

Системний підхід реалізується через системний аналіз.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Предметом системного аналізу є складні ситуації і системи, для яких необхідно визначити цілі і напрямки дій.

Системний аналіз включає декілька етапів і здійснюється у такій послідовності: постановка задачі (аналіз ситуації і визначення кінцевих цілей); дослідження (збір вихідних даних і визначення існуючих зв'язків); аналіз одержаних даних (визначення майбутніх дій і розрахунок різних варіантів); попередні висновки (підготовка рекомендацій); експериментальна перевірка нового рішення; реалізація остаточного прийнятого рішення. Таким чином, системний аналіз полягає в узагальненій оцінці всієї сукупності факторів, що впливають на функціонування системи, та виділення з них основних і визначальних.

4.2. Особливості соціально-економічних систем

Сучасні підприємства, об'єднання, холдинги, концерни, асоціації, корпорації становлять собою складні і динамічні соціально-економічні системи. Підприємствам властиві деякі спільні ознаки систем, але кожне з формувань має свої особливості, частина з яких не піддається обліку і контролю.

В соціально-економічних системах постійно виникають фактори невизначеності, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: нові економічні умови постачання і реалізації продукції, новітні інноваційні досягнення наукових закладів; останні податкові новини та митні зміни тощо. Внутрішніми факторами є: реконструкція і реформування підприємств; впровадження нових форм організації та оплати праці; зміни у кількісному і якісному складі працівників; виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі; технічні і технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки та ін.

Соціально-економічна система має ієрархічну (багатоступеневу) структуру, за якої кожний рівень управління має певну автономію і є безпосереднім об'єктом управління для вищого рівня (ланка-бригада-відділок (цех - підприємство). Ієрархія і кількість підсистем залежать від внутрішньої складності підприємства, а також від його цілей і завдань. Ієрархічний принцип побудови структури управління підприємством дозволяє певною мірою спростити систему, а також долати інформаційні бар'єри, що виникають в організації. Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними та економічними потенціалами.

Потенціал системи – це можливість нарощувати її ефективність. Він реалізується через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем і окремих процесів.

Підприємство з позиції системної методології становить відкрити систему. Зміна її стану залежить від впливу зовнішнього і особливостей внутрішнього середовищ. Для досягнення рівноваги система повинна мати зворотній зв'язок, порушення якого у соціально-економічних системах призводить до негативних наслідків (перевиробництво товарів і продукції, дефіцит послуг тощо).

Соціально-економічні системи можуть нагромаджувати досвід, самоудосконалюватись, саморегулюватись, але для їх ефективного

функціонування потрібна регульована управлінська дія людини. Характерними ознаками соціально-економічної системи є периферійність, гнучкість, еластичність, надійність зв'язку, ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність до зовнішніх дій. Вони характеризуються також чутливістю, стійкістю і швидкістю реакції. При системному підході організація вивчається як цілісна система, як єдність його структурних і функціональних елементів. При незабезпеченні системою організаційних, економічних та інших заходів ефективність діяльності підприємства значно знижується.

Підприємство складається з управляючої системи і системи якою управляють.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Ця система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем: прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, реалізації та матеріального постачання.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві. Ця система характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. В цілому для підтримання рівноваги складових елементів системи необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку, підбір персоналу, матеріальне і фінансове забезпечення). Успіх підприємства визначається як характером відносин з іншими підприємствами, так і реалізацією своїх функцій, як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва. Підприємство знаходиться не в ізольованому просторі і повинно постійно реагувати на фактори впливу.

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу. За рівнем впливу виділяють: макросередовище, до якого відносяться законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

Мікросередовище включає цілі, структуру, завдання, технологію, працівників, ресурси, постачальників, споживачів, конкурентів. Ці чинники функціонують на рівні підприємства.

За середовищем впливу виділяють: зовнішнє і внутрішнє середовище. Класичним методом аналізу середовища організації є метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести сумісне вивчення його зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішнє оточення все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Менеджерам необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, тому що підприємство, як відкрита система, залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Таким чином від керівництва залежить розвиток підприємства і менеджер повинен виявити поточні фактори в зовнішньому оточенні та запропонувати ефективні способи реагування на зовнішні дії. Організації повинні пристосовуватися до свого середовища, для того щоби вижити і забезпечити ефективну роботу.

Зовнішнє середовище характеризується:

взаємозв'язком факторів – рівнем сили, з якою зміни одного фактора діють на інші фактори (нафтова криза привела до попиту на економічні двигуни);

складністю – кількістю і різноманітністю факторів на які організація зобов'язана реагувати;

рухомістю – відносною швидкістю з якою проходять зміни в оточенні організації;

невизначеністю – відносною кількістю інформації про середовище і впевненості в її достовірності.

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які впливають на рішення менеджерів, а в підсумку на внутрішню структуру і процеси в організації. Вони багаточисельні і взаємопов'язані, що менеджер у більшості випадків вагається при виборі рішень. Менеджер повинен обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами від яких вирішальним чином залежить успіх підприємства: споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси.

Середовище прямої дії включає фактори, які діють на організацію, яка намагається залучити необхідні ресурси, або реалізувати необхідні товари з високим прибутком. До факторів прямої дії відно-

сять: постачальників і кредиторів, трудові ресурси, закони і державні установи, споживачів і конкурентів [15, с.118].

Середовище непрямої дії складається з факторів, які не чинять прямої негайної дії на діяльність підприємства і не залежать від внутрішньої ситуації, яка склалася в ньому. До факторів непрямої дії відносять: стан економіки, екологічний та технологічний вплив, науково-технічний прогрес, політичні зміни, вплив групових інтересів, демографічний прогноз та ін. Середовище непрямої дії є складним фактором і підприємству важко впливати на нього. На середовище прямої дії менеджери можуть конструктивно впливати. Тому менеджер повинен так керувати організацією, щоб якнайкраще використовувати зовнішній вплив з користю для свого колективу.

Внутрішні фактори – це ситуаційні чинники всередині організації, які є в основному результатом управлінських рішень. Але це не означає, що всі внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. До основних перемінних в самій організації відносимо: цілі, структуру, задачі, технологію і людей.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудованих у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації [11, с.59].

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки [15, с.92].

Технологія є важливою внутрішньою перемінною, яка включає переробку сировини в необхідні продукти і послуги.

Люди є центральним фактором в кожній моделі управління і включає не тільки працюючих робітників організації, а й тих хто буде прийнятий в майбутньому.

Важливою складовою у внутрішньому середовищі організації є **неформальні групи**, які є частиною формальної організаційної структури. Ці групи людей не завжди поділяють погляди членів колективу, мають свої переконання, думки про організацію та її співробітників [32, с.78].

Неформальні групи є важливою частиною загального проекту організації внаслідок їх впливу на поведінку і старанність працівників. При проектуванні організації управління повинно приймати до

уваги неформальні групи, тому що при ігноруванні цього, можуть виникнути небажані наслідки.

Всі внутрішні перемінні взаємопов'язані. В сукупності вони розглядаються як соціотехнічні системи (рис.4.1) [15, с.107]. Зміна однієї з перемінних в значній мірі впливає на всі інші.

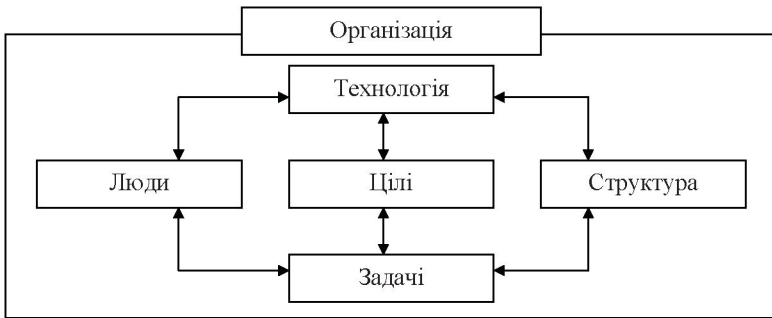


Рис. 4.1. Взаємозв'язок внутрішніх перемінних

Удосконалення однієї перемінної, наприклад структури організації, необов'язково приведе до підвищення продуктивності праці і удосконалення технології, якщо зміни негативно впливатимуть на іншу перемінну, наприклад на людей, працюючих в цій організації. Структура організації та характер її діяльності зазнають постійно певних циклічних змін. Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап I – створення організації (реєстрація, початок інвестування діяльності);

Етап II – зростання (зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару, закріплення на окремих сегментах ринку та їх розширення, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку);

Етап III – середній вік (збільшення організації за розмірами, ріст прибутків на оптимальному рівні, використання в управлінні правил та посадових інструкцій, децентралізація до рівня керівників підрозділів);

Етап IV – зрілість (великі масштаби та механічна вертикальна структура, посилення централізації і регламентації в управлінні, збі-

льшення професійних та обслуговуючих відділів, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні);

Етап V – старіння (падіння прибутковості та фінансової стійкості, часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності);

Етап VI – відродження (радикальна перебудова бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій, оновлення видів та напрямків діяльності).

4.3. Організаційні структури управління

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні [11, с.151].

Елементи – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. **Вертикальні** зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. **Лінійні** зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. **Функціональні** зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то струк-

туру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації [11, с.153].

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління. При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися організаційними принципами, основними з яких є [11, с.155-156]:

Демократичний принцип управління – вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип управляємості передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип адаптації передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

Принцип спеціалізації забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

Принцип професійності передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося додержання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності заключається в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Структури управління класифікують в залежності від характеру і цілей досліджень, виділяючи на основі різних ознак типові. Широко розповсюджена класифікація структур управління по ознаці ступеневості, в основі якої знаходиться кількість ступеней. В невеликих і середніх по розміру підприємствах структуру управління, як і організаційну структуру, доцільно будувати по двоступеневій схемі; а у великих підприємствах за трьох-, чотирьох ступеневою структурою.

Лінійна структура передбачає що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглому є тільки один керівник, розпорядження якого обов'язкові для виконання. При такій підпорядкованості забезпечується принцип єдиначальності.

Перевагами лінійної структури управління є [21, с.353]:

єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість;

підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу;

оперативність прийняття рішень.

Недоліками лінійної структури управління є:

високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими;

чисельні контакти з підлеглими, вищими і суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

Лінійна структура управління використовується на невеликих підприємствах і в організаціях з нескладним виробництвом. З ускладненням завдань виробництва виникає вимога спеціальних знань відносно кожної галузі. Ця обставина обумовила перехід від простої лінійної структури управління до функціональної.

Функціональна структура управління передбачає виконання окремих спеціальних функцій або окремих виконавців (по плануванню, технології, механізації, транспортному або енергетичному обслуговуванню), а виконавець по окремим питанням підпорядковується декільком функціональним керівникам [21, с.353].

Перевагами функціональної структури управління є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій;

- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

До недоліків функціональних структур відносимо:

- недостатня координація дій між працівниками функціональних служб;

- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

- збільшення часу прийняття рішень у зв'язку з їх узгодженням зі спеціалістами;

- ієрархія у взаємовідносинах між різними службами;

- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожний з них має вказівки від декількох керівників функціональних служб;

- виникнення дублювання і неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надаються лінійними керівниками зверху;

- порушення принципів єдиноначальності та єдності розпорядництва.

З розвитком виробництва відбувалося поступове злиття лінійної та функціональної структур управління.

Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. Сутність комбінації лінійних та функціональних зв'язків на підприємстві складається в тому, що по адміністрати-

вним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові (бригадир – керуючому дільницею, а останній начальнику цеху), а функціональної ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції (технологічними, технічними, транспортними). При цьому право остаточного рішення зберігається за загальним керівництвом. Тільки в умовах чіткого розподілу робіт і функцій між лінійним і функціональним персоналом можливо забезпечити реалізацію переваг, закладених в цій структурі. Але в ряді випадків ця структура управління стає громіздкою, не забезпечує своєчасного вирішення проблем, під час не визначається гнучкістю і маневреністю.

До недоліків названих структур управління відносимо: слабку сприйнятливність і пристосованість до ринкових відносин, конкуренції, пасивний пошук повних сегментів ринку.

Програмно-цільова структура управління складається в організації з тимчасових творчих колективів для виконання окремих програм або вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цілності існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу. Переваги програмно – цільової структури є:

- забезпечення системного наукового управління;
- оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог і кон'юнктури ринку;
- організація роботи спеціалістів по цільовим програмам;
- розширюються функції служби маркетингу та підвищується її значимість.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення лінійної і програмно – цільової і є сучасним ефективним типом структур. Управління окремими сферами діяльності організації (виробництвом, збутом, забезпеченням) здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно – цільовою структурою (по горизонталі). Переваги матричної структури слідуючи:

- залучення керівників і спеціалістів до активної творчої діяльності по удосконаленню виробництвом;
- розподіл функцій управління між керівниками відповідальними за високі кінцеві результати і повне використання ресурсів;
- значна активізація діяльності працівників апарату управління.

Створення матричної структури управління організацією доцільно у випадках при освоєнні складних технологій і швидкого реагування на коливання кон'юнктури ринку.

Дивізійна структура управління використовується в розвинутих країнах, в основу якої покладений принцип оцінки діяльності кожного функціонального структурного підрозділу по кінцевому результату. В ринкових умовах дивізійна структура застосовується в комбінованих виробництвах (концернах, холдінгах, комбінатах). Дивізійна структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі органи управління, які фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних [30, с.95-96].

4.4. Проектування структур управління

Проектування сучасних структур управління повинно будуватися на наукових принципах управління і враховувати особисті якості і досвід керівників, які добре знають можливості підприємства. В ринкових умовах необхідно чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлених як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців – основна умова ефективної управлінської діяльності. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування і удосконалення структур управління.

Організація управління - це створення нової або перебудова діючої системи управління, яка забезпечує ефективний режим її функціонування на основі структуризації і регламентації поведінки її елементів, а також існуючого досвіду.

Таким чином, організація управління може бути здійснена різними шляхами: нове проектування системи, реорганізація чи раціоналізація діючої системи, удосконалення досвіду. До проектування структур управління висувається ряд вимог системного підходу [11, с.167-168]:

1. Визначення складу і чисельності структуроутворюючих факторів та елементів системи. Елементи групують по різним службам, відділам, блокам та іншим структурам в залежності від обсягу робіт,

розподілу і спеціалізації праці, способів прийняття рішень, типу організації та функцій.

2. Мінімальна складність сформованої структури управління. Структура визначає місце кожного підрозділу в системі управління і при її побудові необхідно дотримуватися принципів її організації.

3. Встановлення різнобічних зв'язків елементів системи управління, особливу увагу приділити інформаційному забезпеченню. Обрана інформаційна технологія і способи прийняття рішень приводять до створення єдиної інформаційної системи комунікацій організації, які забезпечують опрацювання і передачу управлінських рішень.

4. Визначення регламентації процесів управління і процедури опрацювання, погодження, проходження, передачі і контролю виконання управлінських рішень. Регламент визначає статус елементів системи, їх функціональне призначення, відносну автономність управління і господарську самостійність.

Остаточне рішення відносно проектування структури управління приймають у тих випадках, коли діюча структура неефективна. При проектуванні ставиться задача створення такої структури управління, яка б найбільш повно відбивала цілі і задачі організації. Створена структура повинна сприяти організації краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля працюючих, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи поставлених цілей.

Процес проектування структури управління складається з трьох основних етапів: аналізу структур, проектування, оцінки ефективності.

Аналіз структур управління встановлює наскільки структура управління раціональна з точки зору оціночних критеріїв, які характеризують її якість.

Проектування структур управління вирішує наступні задачі: визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів по рівням управління; чисельність адміністративно – управлінського персоналу; характер підпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В проектуванні структур управління використовують методи: аналогій, експертні, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Оцінка ефективності структур управління проявляється в їх дієвості та високих кінцевих результатах.

Перебудову структури управління необхідно оцінювати з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах стабільної економіки реорганізація направлена на підвищення ефективності роботи організації, а саме: скорочення витрат, росту прибутку, поліпшенню обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперації в прийнятті і реалізації управлінських рішень та ін. Ідеальним варіантом удосконалення є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати в єдиній команді.

В кризовому періоді зміни в структурі управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Основною ціллю перебудови є розширення повноважень на нижніх рівнях управління і підвищення самостійності виробничих підрозділів, які входять до складу організації.

Основною задачею менеджера є обрання такої структури управління, яка найкраще відповідає цілям і задачам організації, а також швидко адаптується до внутрішнього і зовнішнього середовища. «Найкращою» є та структура, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи своїх цілей з високою ефективністю. Оскільки ціль організаційної структури міститься в забезпеченні стоячих перед організацією задач, то проектування структури повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Згідно із класичною теорією організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз. В цілому, послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, а потім поставити конкретні задачі. Послідовність дій проектування організаційної структури наступна:

 поділ організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають важливим напрямкам діяльності по реалізації стратегії;

 встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно, проводить подальший поділ на більш малі організаційні підрозділи для

ефективного забезпечення спеціалізації, а також недопущення перевантаження керівного складу;

визначення посадових обов'язків, як сукупності різних задач і функцій, та закріплення їх за конкретними особами.

Важливо зрозуміти, що створена організаційна структура не є на всі часи постійною. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть вимагати відповідних змін в структурі.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Історія теорії систем. Поняття системи. Елементи системи. Системний підхід. Принципи системного підходу Системний аналіз. Поняття соціально-економічних систем. Потенціал системи. Управляюча система. Система якою управляють. Фактори впливу. Мікросередовище. Макросередовище. Середовище прямої і непрямої дії. Основні перемінні організації. Виробнича та організаційна структура управління. Організаційні принципи управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіонна структура управління. Організація управління. Проектування структур управління.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття системи. В чому її сутність?
2. Елемент і параметри системи.
3. За якими ознаками поділяють системи?
4. Сутність і принципи системного підходу?
5. В чому складається сутність системного аналізу та його предмет?
6. Охарактеризуйте особливості соціально-економічних систем.
7. Дайте характеристику макро- і мікросередовища.
8. Що представляють собою середовища прямої і непрямої дії?
9. Дайте визначення внутрішніх факторів та їх взаємозв'язок в організації?
10. Які принципи побудови структуру управління?
11. Які типи структур управління Ви знаєте?
12. В чому складається суть лінійної структури управління?
13. Що представляє собою функціональна структура управління?
14. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління?
15. Особливості програмно-цільової структури управління.
16. В чому полягає зміст матричної структури управління?
17. Дивізіонна структура управління та її характеристика?
18. Вимоги до проектування структур управління.
19. Які задачі вирішує проектування структур управління?
20. Послідовність проектування систем управління.

Література: 1, 11, 15, 21, 30, 32.

5. Система інформаційного забезпечення менеджменту

5.1. Поняття та класифікація інформації

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації.

Інформація в процесі управління – це і об'єкт і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об'єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не може бути опрацьовано управлінське рішення. В свою чергу, само це рішення – це певна інформація для працівників сфери виробництва. Інформація – це основа управлінського рішення, так як вона передбачає її збір, обробку та аналіз в процесі опрацювання рішення. За допомогою інформації здійснюється циклічно повторюючи стадії процесу управління, одержання і переробки свідчень про стан управляючого об'єкта і передача управлінських команд цьому об'єкту. За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи.

Інформація має такі ознаки:

- на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на послідовному-його предметом;

- може тривалий час застосовуватися, і при використанні не втрачає споживчих якостей;

- має здатність накопичуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв'язки і тенденції розвитку управляемого процесу, а в той же час може морально застаріти в результаті змін;

- структурні підрозділи організації виступають як споживачами інформації, так і джерелами.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, періодичний друк, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофілми, показники приборів та ін.

Види інформації, які використовуються в управлінні, класифікуються за наступними ознаками [11, с.88; 7, с.397]:

змістом – політична, директивна, правова, науково-технічна, економічна, планова, адміністративна, виробнича, бізнесова, нормативно-довідкова, обліково-бухгалтерська, статистична;

напрямом руху – вхідна, вихідна;

характером фіксації – фіксована, нефіксована;

способом фіксації – документована, звукова, аудивізуальна;

відношенням до суб'єкта управління – зовнішня, внутрішня;

ступенем обробки – первинна, довільна, підсумкова;

ступенем постійності – постійна, перемінна;

формі надання – літерна, цифрова, кодована;

можливості обробки – піддається і не піддається обробці;

насиченості – достатня, недостатня, збиткова;

правдивості – достовірна, недостовірна.

Для управлінської і бізнесової діяльності менеджерів найбільше значення має зміст інформації.

Політична інформація відображає політику держави щодо бізнесу, соціально-економічного розвитку, різних форм господарювання.

Директивну інформацію виробляють вищі органи, які визначають стратегію господарської діяльності менеджерів і яка слугує основою управління.

Правова інформація визначає статус кожного працівника, його посадове положення і за допомогою якої встановлюють норми господарського і адміністративного права, додержуються законності.

Науково-технічна інформація надає дані про досягнення науки і техніки, для ознайомлення з якою створюються в організаціях відділи або бюро.

Економічна інформація використовується для обґрунтування управлінських рішень і управління економічним розвитком організації. Вона включає розрахунки економічних показників, результати господарської діяльності, аналізу ринку, ціноутворення та ін.

Планова інформація представлена завданнями, технологічними картами, планами по періодам робіт, планами-нарядами та ін.

Адміністративна інформація призначена для оформлення ділових взаємовідносин між організаціями, громадянами і усунення недоліків; оформляється у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, положень;

Виробнича інформація містить оперативні зведення про техніку, технологію виконання планів виробництва і реалізації продукції.

Бізнесова інформація містить зведення про ринкові ціни та їх тенденції, рівень конкуренції, строки і об'єми надходження продукції, сервіс та рекламу, можливості комерційних операцій, підприємництво, комерційний ризик та ін.

Нормативно-довідкова інформація включає норми виробітку і обслуговування, тарифну систему оплати праці, розміри посадових окладів, довідкові дані про техніку, технологію, організацію праці.

Облікова-бухгалтерська інформація дозволяє контролювати хід виробництва і його результати, використання коштів, здобуття прибутку.

Статистична інформація представляє достовірні науковообґрунтовані зведення, які дозволяють прийняти вірне рішення.

Зміст інформації визначається потребою управлінських ланок і приймаємих управлінських рішень. Основні вимоги до інформації: точність й достовірність, правильний відбір первинних зведень; оптимальність систематизації; достатність і задоволення потреб окремих управлінців; доступність; своєчасність надходження.

Інформація повинна бути достатньою, тобто її кількість і якість в повній мірі показувати стан справ. Необхідно визначити, що дефіцит відомостей призводить до прийняття неякісних рішень, а надлишкова інформація ускладнює розробку рішень і підвищує їх вартість.

Правдивість надходження інформації визначається її вірогідністю, одноразовістю реєстрації, точністю передачі. Якщо інформація проходить три-чотири передаючих ланки, її правдивість знижується до 10% за рахунок старіння і викривлення.

Доступність інформації міститься в тому, що вона знаходиться і накопичується в такому вигляді, що її можна було швидко і легко сприймати і використовувати в управлінні. Мова повідомлення повинна бути зрозумілою адресату, важливе значення має наочна інформація: графіки, планшети, світлове табло, слайди.

В процесі сприйняття інформації має значення зовнішнє оточення і ситуація. Важливе місце зустрічі осіб, які обмінюються інформацією, характер самої інформації, хто ініціатор зустрічі, присутність інших осіб, шум, музика, все що може впливати і відволікати увагу передаючого і приймаючого інформацію.

Сприйняття інформації залежить і від часу, відведеного для учасників обміну. Інформація повинна надходити до менеджерів своєчасно, а якщо запізнюється, то виникають небажані ситуації, які впливають на організацію виробництва.

5.2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації

Управлінська діяльність на різних рівнях управління іноді вимагає різної інформації. На стратегічному рівні менеджери мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності організації. Вони уважно аналізують зовнішнє оточення підприємства для прийняття ефективного рішення. На цьому рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

На рівні менеджменту виробничого підрозділу необхідна інформація, яка сприяє контрольним діям у відношенні підлеглих осіб всередині організації. На оперативному рівні менеджери слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організують і контролюють роботу всередині підприємства. На рівні заключення угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

Існують різні типи інформації [11, с.91-92].

Загальна інформація виникає раптово, коли менеджери досліджують зовнішнє середовище. Загальна інформація простора, її важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

Специфічна інформація використовується в основному при заключенні угод, тому повинна відповідати особливим вимогам. Ця інформація може вимагатися при перевірці балансу підприємства, а можна без неї обійтися, наприклад, при оплаті побутових послуг.

Стимулююча інформація частково схожа із специфічною. Якщо специфічна інформація інформує її одержувача в чомусь, то стимулююча вимагає дій, які здійснюються майже автоматично, але наперед запропоновані.

Виключна інформація подібна стимулюючій, але виникають складності із-за того, що вона стимулює специфічний тип діяльності,

надходить коли подія вже відбулася. Необхідно визначити, що ні стимулююча, ні виключна інформація не вимагають комплексного вирішення.

Контрольна інформація необхідна для коригування відхилень від запланованого показника, причому його корегування раніше не передбачалося. Це відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої.

Розподільча інформація використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з проектами. Менеджер повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Йому необхідні дані, які дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків по окремим проектам.

Направляюча інформація необхідна менеджеру для прийняття рішень стосовно входження в новий ринок, економічного обґрунтування пропозиції.

5.3. Система інформації

Інформаційне забезпечення управління здійснюється шляхом створення на підприємстві інформаційної системи, яка включає потоки інформації по різних каналах, носії інформації, а також технічні засоби фіксування, передачі, пошуку і обробки даних.

Управляючі інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності виробничого процесу інформації та організації шляхом пристосування технічних засобів збору, накопичення, обробки і передачі інформації в сполученні з використанням аналітичних методів математичної статистики і моделей прогнозно-аналітичних розрахунків. Виділяють прості і складні інформаційні системи [11, с.92-94].

Прості інформаційні системи забезпечують передачу інформації від місця її виникнення до управляючої особи без переробки (наприклад, одноразові усні повідомлення, повідомлення по телефону, факсу та ін.). При цьому формування управлінського рішення та його реалізація здійснюється безпосередньо управляючою особою. Прості інформаційні системи характерні для нижчих рівнів управління підприємством (ланка, бригада та ін.).

В складних інформаційних системах існують паралельні потоки первинної інформації від місць її виникнення. Переробка складної інформації включає статистичну обробку, аналіз і складні обчислення, необхідні для одержання варіантів управлінських рішень.

В залежності від місця обробки інформації розрізняють **централізовані і децентралізовані інформаційні системи**. Важливими класифікаційними ознаками інформаційних систем є рівні механізації (на базі оргтехніки) і автоматизації (на базі ЕОМ) процесів передачі і обробки інформаційних потоків. За цією ознакою виділяють три види складних інформаційних систем: з низьким, середнім і високим (автоматизованим) рівнем розвитку.

Підвищення ефективності інформаційних систем досягається шляхом наскрізної побудови і сумісного використання, що дозволяє усунути дублювання і забезпечити багаторазове і повне використання інформації, встановлення певних інтеграційних зв'язків. Інформаційне забезпечення обумовлює надання користувачам зведень, необхідних для вирішення науково-виробничих задач; створення найбільш сприятливих умов для розповсюдження інформації – проведення відповідних адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів. Інформація і особливо її автоматизована обробка є важливими факторами підвищення ефективності виробництва.

Основні принципи і цілі системи інформації [11, с.94]:

- визначення вимог до її змісту і характеру в залежності від цілей організації;

- забезпечення зберігання, використання, надання інформації в умовах централізованого і децентралізованого управління;

- визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного виробничого підрозділу;

- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;

- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу в плануванні, контролі, зборі і обробці цифрової інформації.

- автоматизована обробка і видача текстової інформації;

- забезпечення копіювальними пристроями і засобами зв'язку в цілому організації і окремих її підрозділів;

- автоматизація адміністративно-управлінської праці за допомогою комп'ютерної техніки.

Основні задачі системи інформації:

координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;

визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних даних;

розробка основних напрямків розвитку технології обробки інформації.

Визначення рівня потреби кожного керівника в необхідній йому інформації – важливе завдання, вирішення якого залежить від досвіду і функцій керівництва, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень.

Основні функції системи інформації:

визначення потреби кожного керівника в інформації для оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю;

централізоване планування витрат на придбання і оренду технічних засобів для забезпечення безперебійного функціонування системи інформації;

визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного менеджера для забезпечення необхідною інформацією;

забезпечення належного рівня збору, зберігання і надання інформації;

визначення рівня витрат на використання технічних засобів в системі інформації;

розробка програмних засобів, прикладних програм.

5.4. Технологія інформаційної діяльності

Інформаційні технології управління – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання і розповсюдження (транспортування) інформації в цілях зниження трудомісткості використання інформаційного ресурсу, а також підвищення його надійності і оперативності.

Технологія інформаційної діяльності включає такі поняття, як матеріально-технічна база, види інформаційної технології, система ведення записів, носії інформації, інформаційні бази даних, пакети прикладних програм.

Розвиток матеріально-технічної бази інформаційної діяльності здійснювався у декілька етапів.

Перший етап – 50-60-і роки XX сторіччя – характеризується створенням і використанням великогабаритних ЕОМ, розвитком техніки, яка накопичувала, систематизувала, обробляла і видавала інформацію.

Другий етап – 70-і роки – характеризується створенням і використанням мікропроцесорів у виробничих, інформаційних, транспортних та інших видах обладнання. Цей напрямок розвитку електроніки дав поштовх створенню і швидкому розповсюдженню мініатюрних видів обчислювальної техніки (міні-, макро- і персональних ЕОМ), що сприяло накопиченню інформації в самих різних формах.

На третьому етапі – 80-і – початок 90 років XX сторіччя - інформаційні технології стають більш ефективними, все глибше охоплюють як управляємі виробничі процеси, так і самі процеси управління, забезпечують формування автономних та інтегрованих комп'ютерних систем.

Електронна техніка дозволяє скорочувати управлінські витрати і прискорювати прийняття обґрунтованих управлінських рішень; значно підвищувати ефективність проектно-конструкторських розробок; забезпечує ефективне планування; сприяє полегшенню праці секретарів і діловодів, а в бухгалтерському обліку – полегшує складання письмових фінансових документів, здійснення безкасових зв'язків з банками і фінансовими закладами.

У внутрішньогосподарській системі інформації використовують такі види обчислювальної техніки: персональні ЕОМ, мікропроцесори, засоби телекомунікацій, електронні пишучі машини, засоби автоматизованої обробки текстової інформації та ін.

В системі оперативного управління виробництвом використовуються міні ЕОМ для: розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням; контролю за рухом запасів матеріалів, необхідних для виробництва; розрахунків заробітної плати; контролю за надходженням заказів; аналізу даних про збут продукції; реєстрації надходження платежів, ведення обліку і звітності.

Технічні засоби сучасних інформаційних технологій повинні відповідати певним вимогам: швидко вирішувати окремі задачі; мати достатній об'єм пам'яті та інформаційної ємності, а також розвинуті комунікації. Ці вимоги обумовлені специфікою інформаційних про-

цесів в організаціях, які вимагають оперативної обробки і аналізу великих об'ємів інформації.

Види інформаційних технологій. При організації збору і реєстрації даних по принципу послідовних рішень застосовуються різні види інформаційних технологій: збір і реєстрація даних безпосередньо в процесі виробництва у формі єдиного документа і використання центральної ЕОМ для їх агрегування; обробка даних в режимі діалогу для розрахунків показників на терміналі; одержання вільного документа, використання машинолічильного носія інформації, обробка даних на комп'ютерах.

Вирішення питань впровадження нових технологій вимагає комплексного підходу, в тому числі їх вплив на положення працюючих у виробничому процесі. В цьому плані доцільним є аналіз трудових функцій працюючого, його дії, навички, здібності, умови праці. Складність представляє оцінка трудових і соціально-економічних факторів.

Характерними рисами нових технологій є: інтегрованість інформації, яка передбачає єдину уніфіковану форму надання, зберігання, пошуку, відображення і захисту даних; гнучкість (можливість адаптованої швидкої перебудови форми способу представлення інформації в процесі вирішення задачі); інтерактивність (діалоговий режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача).

Система ведення записів розробляється на основі спеціальних програм, направлених на полегшення доступу до необхідної інформації і використання нею.

До важливих видів записів відноситься:

технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки;

наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти та інша інтелектуальна власність;

дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація;

розрахунки заробітної плати працюючих;

тексти контрактів і супроводжувальної документації;

річні звіти і протоколи загальних зборів колективів і акціонерів;

звітні дані для здійснення багатоваріантних розрахунків в рамках програм маркетингу по продукту і господарському підрозділу;

дані для розробки планів та їх показники.

Носії інформації мають визначену форму, яка містить інформацію про організацію в цілому і окремо по кожному підрозділу. Кожна форма має свій перелік статистичних даних і факторологічної інформації, яка дозволяє провести детальний економічний аналіз стану і розвитку господарської діяльності організації, розробити і прийняти необхідні управлінські рішення.

Розрізняють такі види форм: для зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень.

Оскільки потреби в інформації та її змісті змінюються в залежності від внутрішніх умов, виникає необхідність в постійному уточненні і переробці форм, які містять первинні дані.

Інформаційні бази даних включають весь комплекс статистичних показників господарської діяльності організації в цілому та її виробничо-збутових підрозділів, а також факторологічний матеріал відносно всіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації. Звичайно при формуванні бази даних вирішується питання про систему її зберігання і оновлення, а також обґрунтованій ув'язці, взаємній узгодженості, можливості проведення порівнянь і співставлення даних. Це має істотне значення при об'єднанні первинних даних в укрупненні групи (файли) зі своїми реквізитами. Бази даних безперервно оновлюються на певній системній основі з урахуванням основних користувачів – менеджерів.

Створення пакетів прикладних програм. Розробкою пакетів прикладних програм займаються як великі, так і невеликі спеціалізовані організації. Вони орієнтовані на розробку програм для персональних комп'ютерів одного виду, інші – на розробку пакетів програм для різних видів персональних ЕОМ. Розробкою пакетів прикладних програм займаються також спеціалісти державних закладів, університетів на основі конкретних заказів і контрактів.

Ефективність сучасної інформаційної технології в значній мірі залежить від обраної стратегії її впровадження. Існують дві стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій: нова інформаційна технологія, яка пристосовується до діючої системи управління; нова інформаційна технологія впроваджується у модернізовану систему управління. Ефект від впровадження першої стратегії невисокий, але й витрати незначні. Витрати по другій стратегії великі, але й ефект максимальний.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Управлінська інформація. Ознаки інформації. Види інформації. Типи інформації. Прості і складні інформаційні системи. Основні принципи і цілі системи інформації. Основні задачі і функції системи інформації. Інформаційна технологія управління. Види інформаційних технологій.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття інформації. Як вона класифікується?
2. Які вимоги висуваються до інформації?
3. Які Ви знаєте рівні інформаційного забезпечення?
4. Які існують типи інформації?
5. Розкажіть про внутрігосподарську систему інформації.
6. Які основні принципи і цілі внутрішньогосподарської системи інформації?
7. Перелічіть задачі і функції внутрігосподарської системи інформації.
8. Яка технологія інформаційної діяльності?

Література: 7, 11.