

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

О.П. ВАЩЕНКО

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ПОБУДОВИ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Київ ДУТ 2017

УДК 65.014.1 (075)
ББК 65.290- 2я73
В23

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету телекомунікацій (протокол № 17 від 23 лютого 2017 р.)

Автор: О.П. Ващенко, Заслужений діяч науки і техніки України,
Лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки,
доктор технічних наук, професор

Рецензенти:

Н.С. Прокопенко, доктор економічних наук, професор
(ПВНЗ «Європейський університет»);

П.А. Стецюк, доктор економічних наук, професор
(Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААН
України)

Теорія та практика побудови організаційних систем управління:
В23 Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 113 с.

У навчальному посібнику розглянуто організації як об'єкти управління; наведено методи проектування та трансформації організаційних форм управління; показано особливості управлінської праці, характеристика сучасного менеджера, функції і технології сучасного менеджменту, в тому числі й антикризового; висвітлено сутність і процес прийняття управлінських рішень, типи керівників, ефективність менеджменту організацій.

Адресовано студентам вищих навчальних закладів, а також особам, які цікавляться управлінською проблематикою.

Вступ

Процеси глобалізації у світовій економіці, поглиблення міжнародного поділу праці, формування сучасних організацій (транснаціональних корпорацій, холдингових компаній, промислово-фінансових груп, франчайзингових об'єднань тощо) вимагають створення в кожній країні клімату підприємницької активності, механізмів інноваційного розвитку, ефективної ринкової інфраструктури. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент, як науково обґрунтована та якісно побудована система управління організацією, активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації — менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат. Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з іншого — високою динамікою позитивних змін.

Отже саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Мета вивчення дисципліни «Теорія та практика побудови організаційних систем управління» полягає у формуванні у студентів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; у набутті умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предметом цієї дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінські відносини. Як наука управління ця дисципліна базується на

теоретичних положеннях наступних навчальних дисциплін: основи менеджменту, правознавство, основи психології та педагогіки.

Завдання дисципліни «Теорія та практика побудови організаційних систем управління» полягає у вивченні сукупності видів управлінської діяльності, спрямованих на ефективне, результативне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів організації для досягнення нею в ході будь-якої господарської діяльності певних намічених цілей.

В результаті вивчення курсу студент повинен знати:

- сутність, значення та особливості розвитку менеджменту;
- види і зміст управлінської діяльності;
- забезпечення результатів управлінської діяльності.

Студент повинен вміти використовувати теоретичні знання на практиці при вирішенні організаційних, інженерних, планово-економічних, ресурсних та кадрових питань для ефективного управління підприємством.

Студент повинен набути навичок творчого використання опанованого методичного інструментарію:

- щодо розроблення оптимальної структури управління підприємством;
- щодо оцінювання економічного стану підприємства;
- щодо планування життєвого циклу продукції;
- щодо оцінювання конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- щодо підбору кадрів та стимулювання роботи колективу;
- щодо прийняття рішень в кризових ситуаціях на підприємстві;
- щодо використання принципів системного аналізу для управління організацією.

Все це дасть можливість майбутнім фахівцям виконувати на власному рівні питання обґрунтування вибору оптимальних варіантів управління підприємством.

Студенти повинні усвідомити, що управлінська діяльність – один з найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкових відносин. Ця діяльність повинна постійно вдосконалюватися відповідно до об'єктивних вимог часу.

Ринкова економіка пред'являє до кваліфікації фахівців-керівників більш високі вимоги, ніж планова. Найважливішою функцією керівництва підприємством стають розробка й реалізація ефективної стратегії, орієнтованої на ринкові критерії. Необхідна зовсім нова концепція розвитку організації, що забезпечує життєздатність у нових господарських умовах. Постійне відновлення продукції повинне стати визначальним фактором виживання окремих підприємств, стабілізації й подальшого процвітання економіки.

Мистецтво керувати людьми є одним із самих складних та високих мистецтв. Це було відомо і в давні часи, однак залишається актуальним і в наш час. Взаємовідносини «керівник (менеджер) - підлеглий» залишаються найбільш проблемною складовою при її вирішенні в управлінській практиці.

У цьому зв'язку першорядне завдання менеджменту полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулює працівників на нововведення. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області реалізації технологічних й організаційних змін.

Студенти також повинні усвідомити, що управління нововведеннями є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, оскільки саме інновації сприяють підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак – і ефективну присутність підприємств та організацій та ринку товарів та послуг.

Навчальний посібник складається з трьох розділів та 9 взаємопов'язаних тем. У першому розділі «Організації як об'єкти управління» розкрито організацію як відкриту систему, її загальні характеристики, внутрішнє та зовнішнє середовища, показано рівні та сфери менеджменту, особливості управлінської праці, характеристику та функції сучасного менеджера. У другому розділі «Організаційні форми управління» показано теоретичні і практичні основи побудови організаційних систем управління, типи організаційних структур управління; розкрито поняття функцій менеджменту як видів управлінської діяльності, системи методів управління, організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління.

Третій розділ «Забезпечення результатів управлінської діяльності» присвячений розгляду процесу керівництва і прийняття управлінських рішень, інформації та комунікації в менеджменті, ефективності менеджменту організації й антикризового менеджменту.

Навчальний посібник буде корисним для студентів вищих навчальних закладів і всіх, хто цікавиться актуальними проблемами сучасного менеджменту.

Розділ I. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. ХАРАКТЕРИСТИКИ І ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Поняття про організацію як відкриту систему

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Основними прикладами організацій є підприємства, фірми, компанії, корпорації та їх підрозділи.

Підприємство – виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним чином організована для досягнення визначених цілей.

Фірма – організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у сфері промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі й користується правами юридичної особи.

Фірма у своєму складі має одне чи кілька підприємств, що спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництво товарів, надання послуг), та функціональні підрозділи управління.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як *відкриті системи*, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

У процесі функціонування утворюється *ефект синергії* (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції

та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

1.2. Місія і цілі організації. Загальні характеристики організації та складові її успіху

Місія – чітко виражена причина існування організації, яка може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників і виробництво; політика зростання та фінансування фірми; технології, яким використовуються у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань і цінностей тощо.

Кожна організація має своє призначення – місію, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення визначених цілей – виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

Цілі – конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі організації поділяються на короткострокові або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

Чітке визначення цілей у сфері діяльності – важлива умова успішного виходу на внутрішні та зовнішні ринки.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету, суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління, ієрархією влади.;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненям певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо);
- організаційною культурою.

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов: прибутковості, капіталізації, виживання, підприємницької ініціативи, розвитку комунікацій, результативності (ефективності), продуктивності, здатності до

формування культури, здатності до практичної реалізації, здатності до саморозвитку, вміння ефективно використовувати інвестиції, здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

1.3. Життєвий цикл організації

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності

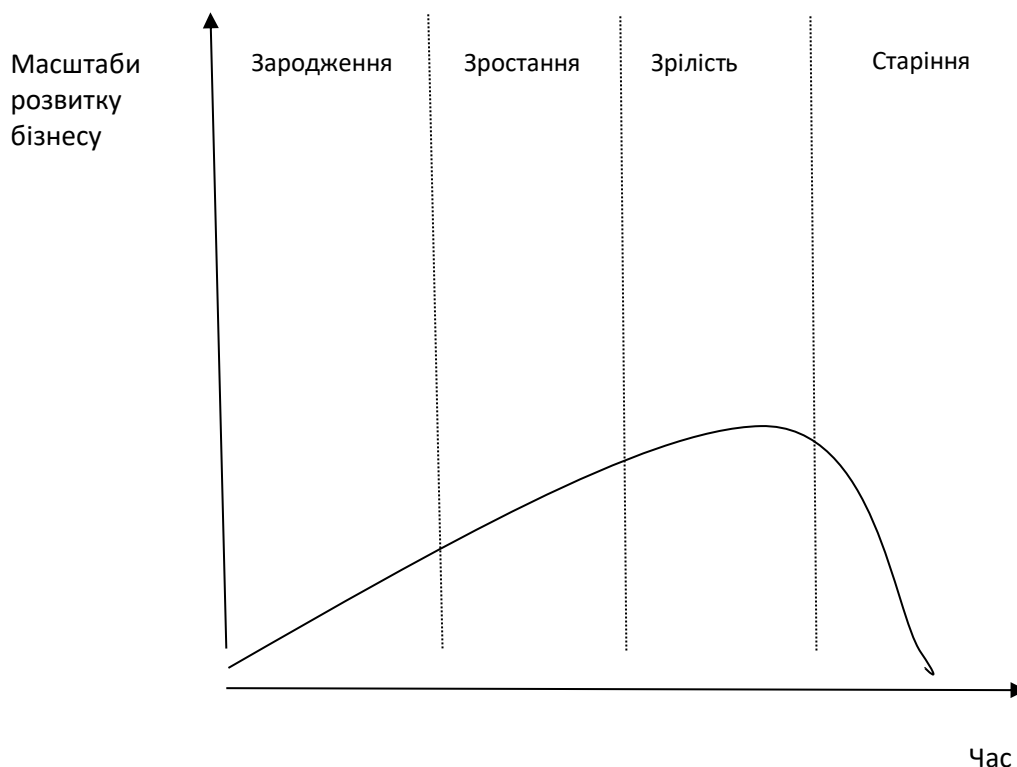


Рис. 1.1. Етапи розвитку організації

- Виділяють чотири стадії розвитку організацій (рис. 1.1):
- *зародження* (реєстрація, початкове інвестування діяльності);
 - *зростання* (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку);
 - *зрілість* (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту);
 - *старіння* (згортання діяльності та переорієнтація).

Будь-яка організація прагне зберегти себе як цілісне утворення. Важливою умовою збереження організації є забезпечення її рівноваги, наприклад стабільного кадрового складу, підтримки рівня запасів, фінансової стійкості. Із розвитком організації пов'язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Також важливою умовою самозбереження організації є її спроможність адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.4. Різновиди та типологія організацій

Організації класифікують за різними ознаками:

- *за способом і метою утворення*: формальні, неформальні;
- *за кількістю цілей*: прості, складні;
- *за величиною*: крупні, середні, дрібні; - *за юридичним статусом*: юридичні і неюридичні особи;
- *за формами підприємництва*: підприємства, товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо;
- *за характером адаптації до змін*: механістичні, органістичні;
- *за видами діяльності*: промислові, торговельні, страхові, транспортні, фінансово-кредитні, туристичні, аудиторські, консалтингові тощо;
- *за формою власності відповідно до Господарського кодексу України*: приватні, що діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); підприємства, що діють на основі колективної власності; комунальні, що діють на основі комунальної власності територіальної громади; державні; підприємства, засновані на змішаній формі власності.
- *за наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій відокремлюють*: національне підприємство, статутний фонд якого більш ніж на 90 % складається з національного капіталу; підприємство з іноземними інвестиціями (в його статутному фонді іноземні інвестиції становлять не менше 10 %); іноземне підприємство (в його статутному фонді іноземні інвестиції становлять 100%);
- *за способом утворення і формування статутного фонду розрізняють*: унітарне підприємство, яке створюється одним засновником; корпоративне підприємство, яке утворюється двома або більше засновниками.

1.5. Організаційні форми об'єднання підприємств

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську (виробничу, комерційну, фінансову тощо) діяльність. Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватися як асоціації, корпорації, концерни, картелі, консорціуми синдикати промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові структури, трести тощо.

Контрольні запитання і завдання

1. Особливості та види господарських товариств (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, змішане товариство, повне товариство).
2. Сутність і мотиви інтеграції підприємств. Загальна класифікація об'єднань підприємств. Охарактеризуйте організацію як систему.
3. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.

4. Назвіть загальні характеристики організацій.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах сутність управлінського циклу організації.
6. Які законодавчі акти регламентують діяльність підприємств в Україні?

Тема 2. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

2.1. Внутрішнє середовище організації

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають протікання всіх організаційних процесів (постачання, виробництва, збуту, науково-технічного розвитку тощо). Їх класифікують за 2 ознаками:

- рівень впливу (мікрорівень, макрорівень);
- середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств;
- макроекономічні фактори (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За середовищем впливу розділяють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані з розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від особливостей та стану виробничо-господарської діяльності на підприємстві, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішнє середовище організації визначають внутрішні фактори – ситуаційні рушійні сили всередині організації. Основними факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси (рис. 1.2).

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації: кадрова функція; фінанси та бухгалтерський облік; забезпечення ресурсами; виробнича функція; функція розвитку продукту та процесу виробництва; функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва; маркетинг.

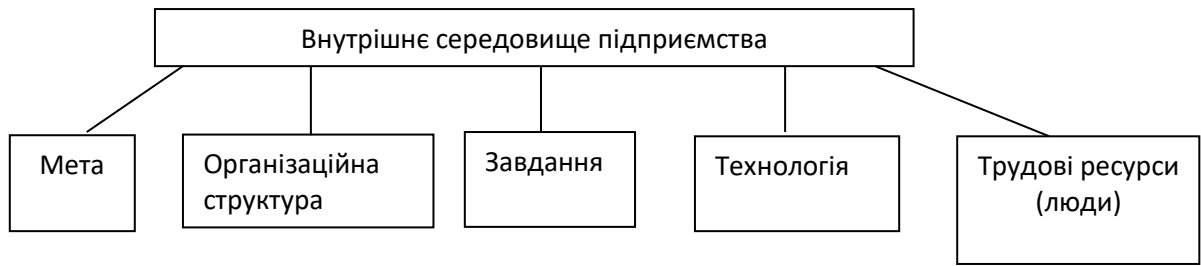


Рис. 1.2. Ситуаційні фактори в середині підприємства

2.2. Зовнішнє середовище організації

Навколишнє середовище має надзвичайно важливе значення для організації, оскільки значною мірою визначає ефективність діяльності.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації (рис. 1.3).

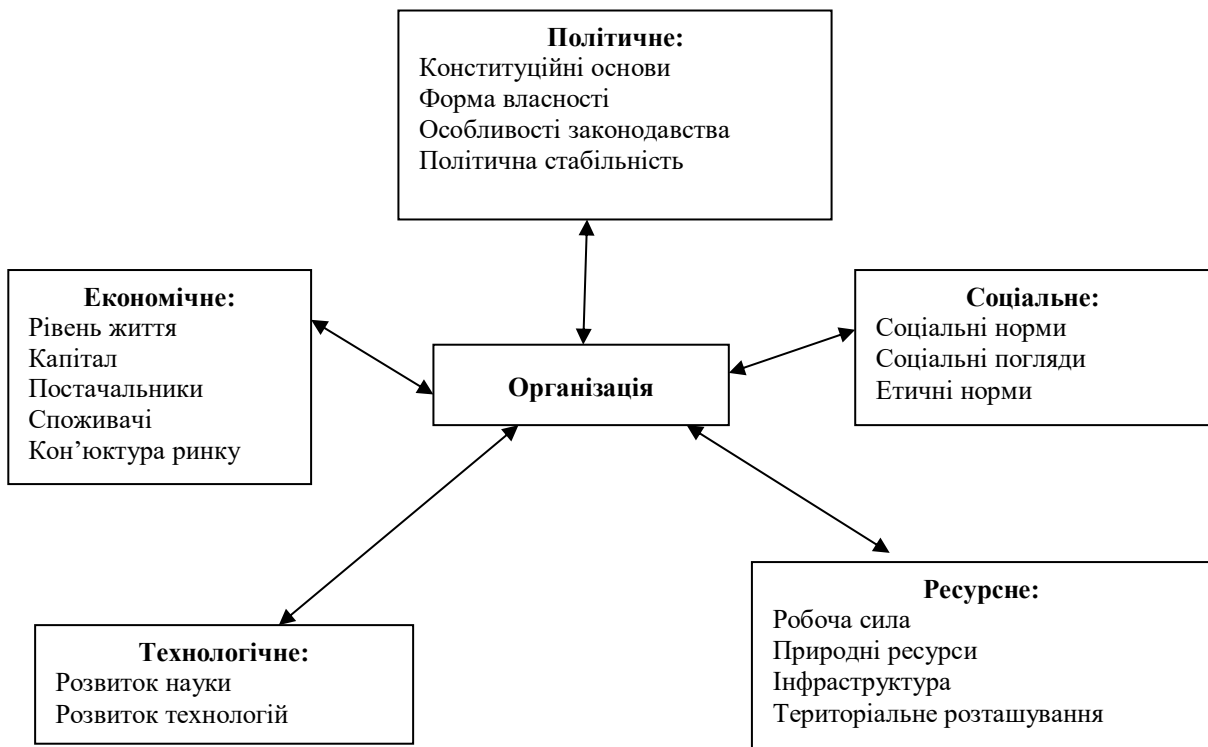


Рис. 1.3. Зовнішнє середовище організації

У навколишньому середовищі організації можна виділити три системи: економіку, суспільство, екологію, між якими існує така залежність: організація є підсистемою економіки, економіка – суспільства, а суспільство – підсистема екологічної системи. Всі вони нерозривно пов'язані. Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на фактори *прямої* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і *непрямої* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії наведені на рис. 1.4.

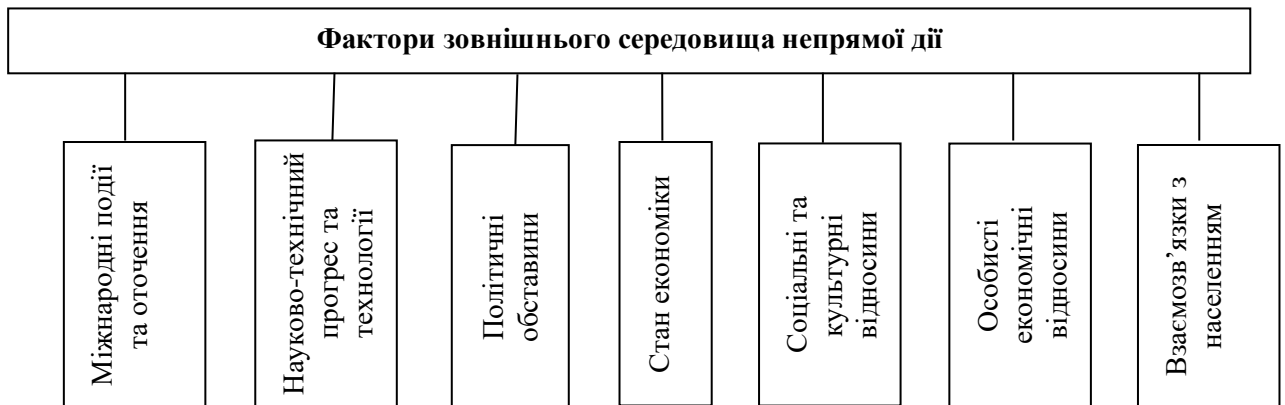


Рис. 1.4. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії

До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносяться споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації- сусіди.

При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактору може спричинити зміну інших);
- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- багатогранність зовнішнього середовища.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Організації, що працюють зі складним зовнішнім середовищем, мають справу з багатьма категоріями даних, необхідних для прийняття рішень.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають її рухливість. Наш час характеризується особливою рухливістю

зовнішнього середовища організації. Більш висока рухливість зовнішнього середовища спостерігається в галузях електронної, фармацевтичної та хімічної промисловості (фактори – технологія, конкурентна боротьба). Більш активні зміни відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Рухливість зовнішніх перемінних факторів може по різному стосуватися різних підрозділів організації. Так, наприклад, підрозділи, які зв'язані з науковими дослідженнями, постійно зіштовхуються з високою рухливістю зовнішнього середовища, відслідковуючи технологічні нововведення. Для виробничого відділу реакція на зовнішнє середовище більш спокійна. Тут спостерігається стабільний рух матеріальних і трудових ресурсів.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактору впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища тим більша, чим менше інформації і є сумніви в її вірогідності. Чим більш невизначені зовнішні перемінні, тим складніше приймати ефективні рішення.

Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Ключові фактори успіху організації знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні та слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги, рис. 1.5).

2.3. Правові основи менеджменту організацій

Організація (підприємство) має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює всі напрями її (його) діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є Закон України «Про підприємства України», статут підприємства, колективний договір.

Кожна створена організація (підприємство) підлягає державній реєстрації за місцем перебування у відповідній виконавчій установі за певну платню. Для цього необхідно подати до органу місцевої влади заяву, рішення засновника про створення, статут та інші визначені Кабінетом Міністрів України документи. Данні про реєстрацію повідомляються Мінекономіки і Держкомітету статистики, а сама організація (підприємство) заноситься до державного реєстру України за своїм ідентифікаційним цифровим кодом.

Організація (підприємство) може бути ліквідована (реорганізована) у випадках: прийняття відповідного рішення власником майна, визнання її банкрутом, заборони діяльності за невиконання встановлених законодавством



Рис.1.5. Сильні та слабкі позиції організації

умов. Ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, створеною власником або вповноваженим ним органом, а за умов банкрутства – судом чи арбітражем. Про таку акцію повідомляється в пресі з визначенням терміну щодо претензій до організації, яка ліквідується. Ліквідаційна комісія повинна оцінити наявне майно, розрахуватися з кредиторами, скласти і передати власникові ліквідаційний баланс. Організація вважається ліквідованою (реорганізованою) з моменту виключення її з державного реєстру України.

Управління організацією здійснюється відповідно до статуту на засаді поєднання прав власника майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює управління безпосередньо або через уповноважені ним органи. Управлінські права можуть бути делеговані раді організації (правлінню). Вищим керівним органом організації (підприємства, фірми) є загальні збори (конференція) власників майна, а виконавчі функції здійснює правління.

Будь-яка організація діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють її індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання.

Правові відносини здійснюються за юридичними та комерційними правами. Юридичні права – права людини мати права та обов'язки. До юридичних прав належать права на освіту, відпочинок, роботу тощо. Комерційні права – це право на укладання угод (наприклад, купівлі-продажу майна). Комерційні права мають особи віком з 18 років. Діти віком з 7 до 18 років мають обмежене комерційне право (їхні інтереси представляють опікуни).

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища організації та розкрийте взаємозв'язок між ними.
2. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.
3. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на організацію.
4. Чи піддаються регулюючому впливу менеджменту всі чинники внутрішнього середовища організації? Якщо не всі, то які з них?
5. У чому полягає стратегія діяльності організації щодо зовнішнього середовища?
6. Розкрийте взаємозв'язок внутрішніх елементів організації і зовнішнього середовища.
7. Розкрийте порядок заснування підприємства.

Тема 3. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ І РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Рівні та сфери менеджменту. Особливості управлінської праці

Однією з головних складових успіху економічно розвинутих країн світу (США, Японія, Великобританія, Німеччина, Франція, Канада, Швеція та ін.) є використання менеджменту – науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. Наприклад, від американців часто можна почути, що ефективну економіку США сформували автомобілі, автомобільні дороги й менеджмент.

Менеджмент (англ. Manage – управляти) – це самостійний вид професійної роботи, яка спрямована на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності певних намічених цілей шляхом використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, тобто це сукупність видів управлінської діяльності, спрямованих на ефективне, результативне використання ресурсів для досягнення певних спільних визначених цілей організації (підприємства).

У спрощеному розумінні **менеджмент** – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей (рис. 1.6).

Менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.

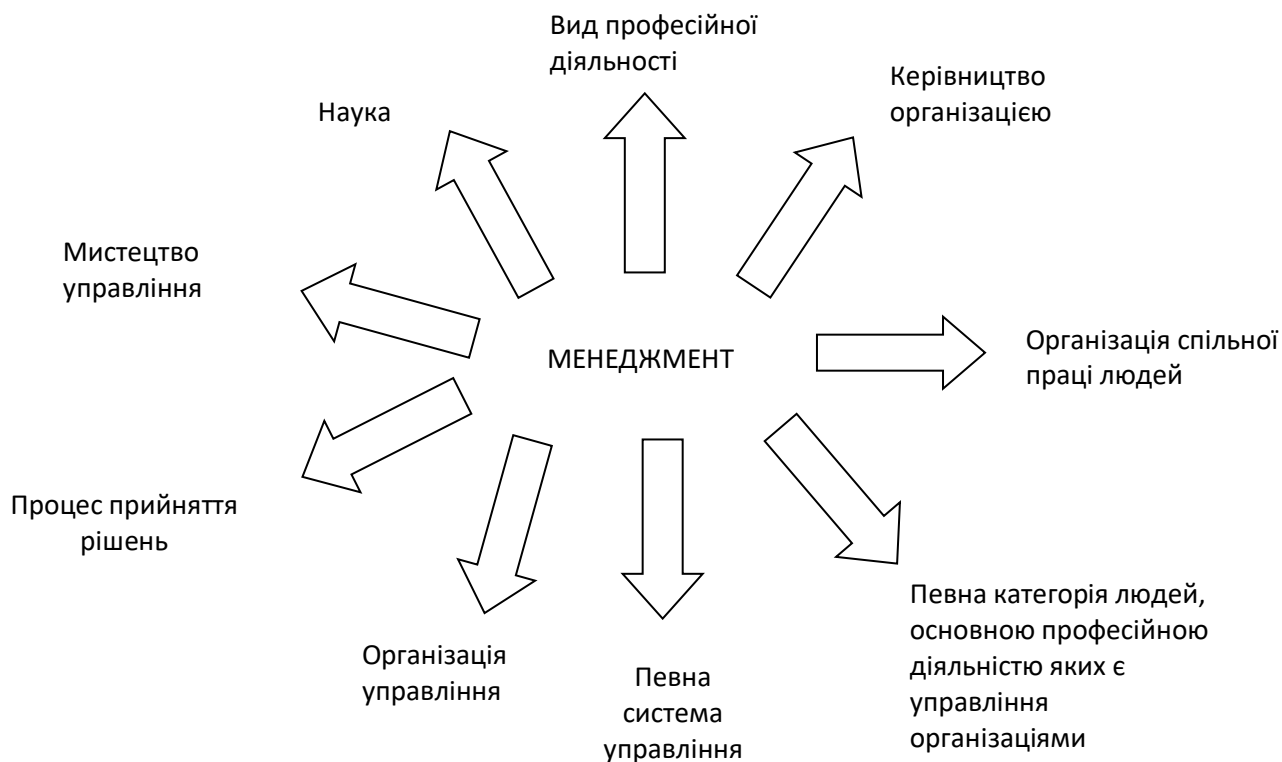


Рис. 1.6. Основні підходи до визначення «менеджмент»

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент, як науково обґрунтована та якісно побудована система управління організацією, активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей (рис. 1.7, 1.8).

В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації – менеджерів. **Менеджер – це спеціаліст, який володіє спеціальними знаннями та професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі для отримання бажаних результатів.**

Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

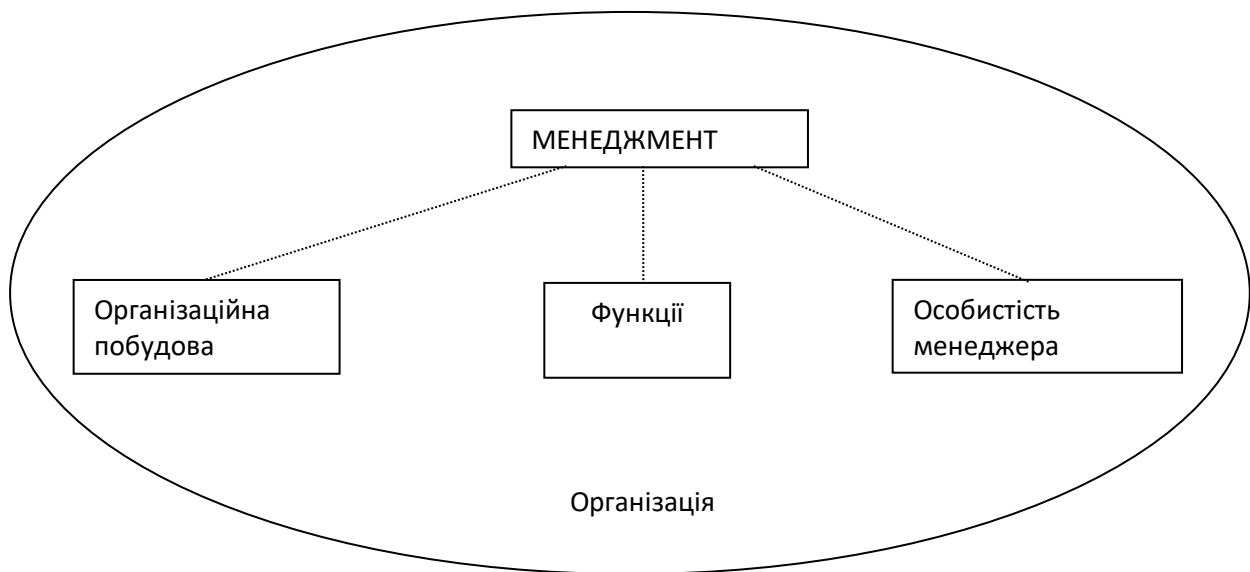


Рис.1.7. Схема статичної структуризації менеджменту

Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з іншого – високою динамікою позитивних змін. Отже саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Прийняття рішень – прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає рішення, що приймається з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців, та осіб, які забезпечують контроль за їх виконанням. Це примушує менеджера не тільки вибирати заходи впливу і контролю, але й розглядати варіанти рішень і результати їх практичного здійснення в конкретній ситуації.

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування відокремлюють горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види поділу.

Наслідком вертикального поділу є створення трьох рівнів управління. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- *інституційний рівень*, керівники вищої ланки управління;
- *управлінський рівень*, керівники середньої ланки управління;
- *технічний рівень*, керівники низової ланки управління.

Таким чином, залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів.

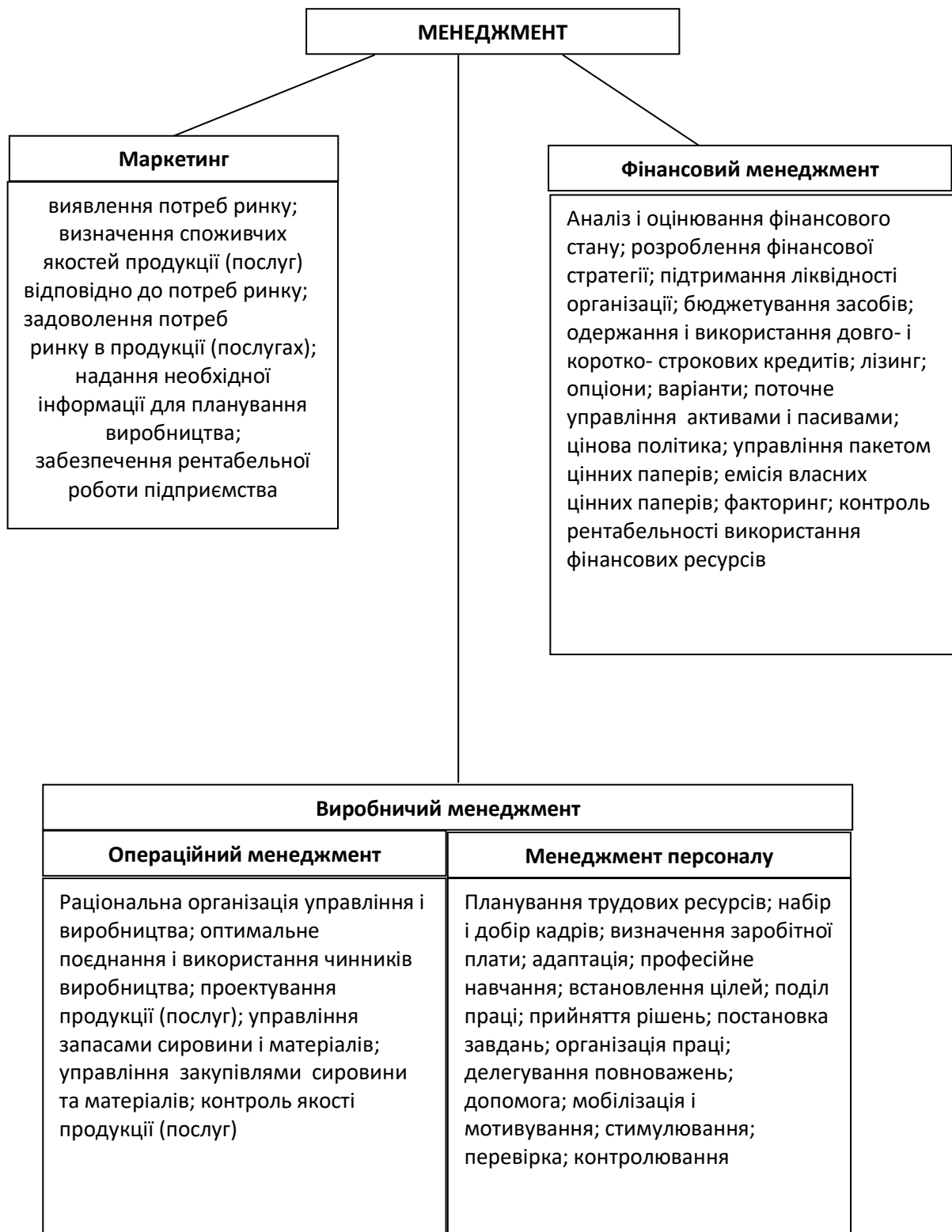


Рис. 1.8. Динамічна структуризація менеджменту - діяльності

Менеджери вищого рівня (Топ-менеджери) –це перші керівники підприємства, які забезпечують інтереси і потреби власників, розробляють політику і стратегію діяльності організації, здійснюють загальне та поточне регулювання процесів. Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, задатків політика, дипломата, публіциста, оратора. Керівники вищої ланки, які успішно діють, у великих організаціях цінуються дуже високо, і їх праця добре оплачується. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

З юридичної точки зору до обов'язків першого керівника входить організація роботи в межах, які визначені законодавством, Статутом та іншими документами; розпорядження в певних рамках майном і коштами без спеціальної довіреності; укладання і розторгнення угод, відкриття рахунків у банках; вирішення кадрових питань; стимулювання підпорядкованих керівників.

Менеджери середнього рівня (начальник цеху, начальник відділу, декан тощо) забезпечують реалізацію рішень, прийнятих керівництвом вищого рівня, відповідають за доведення до підрозділів деталізованих завдань та за їх виконання і здійснюють керівництво менеджерами низового рівня.

Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. В ній переважає рішення тактичних завдань, значне місце посідає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки.

Менеджери низового (технічного) рівня – майстри, начальники виробничих дільниць, завідувачі кафедр, старші продавці - забезпечують керівництво безпосередньо виконавцями і несуть повну відповідальність за їх дії. Вони займаються щоденними операціями, які забезпечують ефективну роботу підпорядкованих їм об'єктів.

Поділ управлінської праці за вертикаллю і горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації. Збільшення чи зменшення кількості рівнів управління спричинить зниження ефективності менеджменту в організації.

Професійна діяльність менеджерів потребує упорядкування – регламентування службових відносин, технічного оснащення, обґрунтованого поділу й кооперації, нормування тощо. При цьому важливого значення набуває науковий підхід до організації управлінської праці, який ґрунтується на об'єктивній оцінці трудових процесів в управлінні, виключає прояви суб'єктивізму і некомпетентності, гармонізує спільну працю всіх управлінців.

Сутність організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації.

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

В апараті управління організації керівників поділяють на *лінійних* і *функціональних*. Найбільшу роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють **лінійні керівники**, які очолюють відносно самостійні господарчі підрозділи – від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередніх підлеглих. До їхніх обов'язків входить вирішення всього кола питань діяльності підприємства/підрозділу.

Функціональні керівники – це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів: управлінь, служб, відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка рекомендацій лінійним керівникам щодо відповідної функції управління. *Функціональний керівник одночасно є лінійним керівником по відношенню до очолюваного ним структурного підрозділу.*

Управлінська діяльність – специфічний різновид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління – це насамперед робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, в основному розумова, яку здійснює людина переважно у вигляді нервово-психічних зусиль.

Управлінська праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається не прямо, а опосередковано, через працю інших осіб.

Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги. Предметом праці є інформація.

Спрощено схему управлінської праці можна розглядати як систему, на вході якої є **інформація** (предмет, те, на що спрямована праця), що підлягає всередині системи обробленню інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління – обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході – якісно нова інформація, або **управлінське рішення (результат праці)**.

Інформація – специфічний предмет управлінської праці.

Досягнення мети управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність – це є специфічний результат управлінської праці. *Основною формою такого впливу є управлінське рішення.*

Прийняття управлінських рішень визначається складною рухливою сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Рішення які приймаються управлінцями, залежать від їхніх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо під час прийняття рішень використовується уся ця сукупність, то це вже мистецтво управління.

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми: організаційні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це розмаїття є важливою особливістю праці менеджера.

3.2. Менеджер та його функції. Характеристика сучасного менеджера

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. *Професійних керівників називають менеджерами.* Менеджер є центральною фігурою в системі управління організацією, її структурним підрозділом. Він виконує різноманітні функції і ролі. Від усвідомлення їх особливостей менеджером, обґрунтованого вибору стилю взаємовідносин із підлеглими залежить ефективна, злагоджена діяльність усього колективу.

Менеджер – *управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.*

Менеджер – це керівник, який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції.

Менеджер у сучасному розумінні – це керівник або управляючий, який займає постійну посаду. Професіоналізм менеджера полягає у наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища. Передбачається, що рішення, які приймає менеджер, повинні бути обґрунтовані та відпрацьовуватись на базі використання нових методів управління, багатоваріантних розрахунків за допомогою комп'ютерної техніки.

Американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Властиві ринку ризик і невизначеність ситуації потребує від менеджерів самостійності та відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних і науково-технічних рішень стосовно нововведень.

Ринкова економіка викликає необхідність у керівниках, які ставляться до справи творчо, добре інформовані, вміють якнайкраще використовувати ресурси і забезпечують ефективність функціонування організації.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей (забезпечення виконання плану виробництва продукції високої якості при найменших втратах праці і матеріальних ресурсів; створення умов для технічного прогресу, розвитку виробництва і підвищення його ефективності, забезпечення ефективного збуту продукції підприємства).

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється укладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактору – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумному ризику; вміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність; вміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; вміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; вміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; вміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; вміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; вміння організовувати час тощо.

3. *Соціально-психологічні*: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); вміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати

психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. *Моральні* :патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах.

До менеджера будь-якого рівня пред'являють такі вимоги:

- наявність загальних знань щодо управління організацією;
- компетентність у питаннях технології виробництва у тій галузі, до якої належить організація за видом і характером своєї діяльності;
- володіння не тільки навичками адміністрування, але й підприємництва, вміння бачити та володіти ситуацією на ринках, виявляти ініціативу й активно перерозподіляти ресурси організації у найбільш прибуткових сферах їх застосування;
- прийняття обґрунтованих і компетентних рішень на основі узгодження з нижчестоящими керівниками та робітниками і розподіл участі кожного в їх виконанні;
- наявність практичного досвіду і знань щодо аналізу економічної ситуації на основних ринках або їх сегментах, на яких вже працює або сподівається працювати організація;
- вміння аналізувати діяльність конкурентів;
- вміння передбачати тенденції розвитку господарської кон'юктури, особливостей попиту, засобів державного регулювання економіки у своїй країні та в інших країнах, на ринках яких організація намагається посилити або утримати свої позиції.

І все ж найважливішою вимогою до менеджера будь-якого рівня є вміння керувати людьми. Сюди належить:

- досконале знання своїх прямих підлеглих, їх здібностей і можливостей щодо виконання конкретно дорученої їм роботи;
- знання умов, які пов'язують організацію і працівників; захист інтересів тих чи інших на справедливій основі;
- усунення непридатних з метою утримання єдності та правильності функціонування організації.

Керівник повинен усунути або запропонувати усунення будь-якого функціонера, який став з якоїсь причини нездатним виконувати покладені на нього завдання. Ця вимога обов'язку завжди складна, часто досить важка.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом організацію в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юктури ринку, політики держави.

3.3. Організація особистої праці менеджера та оцінювання його діяльності

Організація особистої праці – це особиста турбота менеджера. Організація праці менеджера щільно пов'язана з організацією всіх процесів управління в підлеглому йому апараті та істотно впливає на успіхи управління в цілому. Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість менеджера, безперервна штурмівщина в тих справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах апарату управління.

Роботи за змістом часто поділяють на комплексні, економічні, технічні та інші. Розрізняють роботи:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);
- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);
- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, приймання відвідувачів, телефонні розмови, відвідування робочих місць тощо).

У діяльності менеджерів різних організацій багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно відповідно до особливостей робіт згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це потрібно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування особистої праці. При цьому тільки облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера.

Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам хронометраж нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають змогу оцінити рівень організації робочого часу керівника. Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами часу інших керівників того самого рівня.

Планування робочого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, якого повинно дотримуватися, уточнювати і поступово

перетворювати на постійну норму. Для складання переліку основних робіт на черговий плановий період менеджер повинен ознайомитися з планом заходів у вищій інстанції, громадських організаціях та ін.

Оперативне планування роботи здійснюється, як правило, не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо обґрунтовується на основі річних, квартальних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розпорядку робочого дня. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після опрацювання загального режиму роботи можна розрахувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Планування повинно бути довгостроковим (рік, квартал, місяць) і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найважливіших робіт року, кварталу, місяця, а потім установити терміни їх початку і закінчення. У числі цих робіт можуть бути такі, які повторюються з року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків одного дня, тижня, рідше – декади чи місяця. Ці графіки дисциплінують не тільки самого менеджера, а й підлеглий йому колектив.

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і приймання працівників організації зі службових і особистих питань.

3.1. Робота з документами

Письмові документи – це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, а й засоби інформування інших працівників організації, і спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Під час підготовки документації менеджеру слід чітко і ясно викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двозначно тлумачити. Один з надієвіших заходів заощадження часу є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції, що дає змогу економити час на складання і читання листів у три – п'ять раз.

3.2. Організація службових нарад, приймання відвідувачів, проведення бесід

Службові наради – відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації всього апарату управління. Така робота необхідна для прискорення прийняття рішень і підвищення їх обґрунтованості. Наради є також ефективною формою обміну інформацією і досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується і прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю тощо.

Службові наради за своїм призначенням і характером можна розподілити на такі головні види: пов'язані з опрацюванням рішень, з організацією реалізації прийнятих рішень, з підсумками будь-якого рішення з метою оцінки його результатів, з вирішення поточних виробничих завдань та ін. Службові наради – це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні. Неможливо не враховувати і виховного значення нарад.

Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід. Ці прийоми можна розділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. Приймання з невідкладних питань найчастіше проводиться менеджером на початку дня. Доведення наказу до безпосереднього виконавця найкраще здійснювати у формі бесіди.

Приймати підлеглих з особистих питань слід у суворо визначені і заздалегідь оголошені для цього дні й години. Вони, як правило, відбуваються наприкінці робочого дня.

У процесі керівництва менеджер використовує різні засоби впливу: організаційний, матеріальне й моральне стимулювання, переконання, виховання. Способи керівництва – одна з ключових проблем організації праці менеджера. Одним з найважливіших напрямів удосконалення організації праці менеджера є стиль його роботи. Важливим напрямом удосконалення організації праці менеджера є поліпшення технології та організації його особистої праці: планування часу, проведення нарад і приймання відвідувачів, робота з інформацією і використання технічних засобів управління. Не менш важливими факторами, які суттєво впливають на організацію праці менеджера, є робота з підвищення особистої кваліфікації та організація позаробочого часу, побуту.

Правильне розуміння характеру і змісту діяльності менеджера організації дає змогу визначити способи оцінки його діяльності. *Результатом управлінської праці є скоординована діяльність виробничого персоналу, а опосередковано – фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності організації.*

Найбільш розповсюдженим способом оцінювання його діяльності є виробничі підсумки діяльності об'єкта управління за конкретний проміжок часу (рік, квартал), протягом якого він здійснював керівництво. Мається на увазі досягнення керованою системою запланованих економічних і соціальних показників, таких як прибуток, оплата праці, розвиток матеріально-технічної бази організації, культура управління та обслуговування споживачів. До таких показників також належать темпи зростання рентабельності виробництва, торгівлі, темпи приросту продуктивності праці, а також технічне переозброєння, реконструкція, введення нових потужностей, забезпечення працівників належними виробничими та побутовими умовами праці тощо.

Поряд з цим для оцінювання особистої діяльності менеджера необхідно враховувати:

- яких результатів досягнув менеджер і з якими витратами;
- чи вміє менеджер правильно розподіляти свій робочий час;

- який трудовий потенціал і які умови має менеджер для виконання покладених на нього завдань;
- які способи використовує менеджер для виконання основних завдань;
- наскільки менеджер уміє зберігати та відновлювати працездатність.

Контрольні запитання і завдання

1. Які властивості повинен мати сучасний менеджер?
2. Назвіть фактори, що визначають успіх менеджерів.
3. У чому полягає мистецтво управління?
4. Які ролі може виконувати керівник?
5. Кого відносять до лінійних, а кого до функціональних менеджерів?
6. Охарактеризуйте керівників низової, середньої та вищої ланки.
7. Як класифікують працівників, зайнятих у сфері управління?
8. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?

Розділ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ

Тема 4. СУТНІСТЬ І ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

4.1. Сутність та етапи організаційного проектування

Сучасна теорія управління розглядає організацію як соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо планується, координується та функціонує на відносно постійній основі для досягнення встановленої цілі або кількох цілей. Організації властиві такі основні характеристики як форма, цілісність, комплексність, співвідношення централізації та децентралізації.

Організаційні форми управління протягом ХХ ст. пройшли певні етапи еволюційного розвитку. На зміну класичній теорії організації в 40 –х роках з'явилась теорія організації, в якій існують виконавча, апеляційна, представницька та законодавча підсистеми. Наприкінці ХХ ст. з'явилася теорія формування організації, яка базується на двох підходах: стабільності зв'язків і динамічного оточення.

Проектування сучасних організацій засноване на системному підході визначення цілей та управлінських завдань, виявлення та встановлення взаємозв'язків стосовно цілей і завдань, системи функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління, організаційного оформлення зв'язків і відносин по горизонталі, забезпечення органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління, визначення оптимального співвідношення централізації та децентралізації.

Проблема проектування організаційної форми управління є кількісно-якісною багатокритеріальною проблемою, яка вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних

систем з урахуванням об'єктивної діяльності менеджерів. **Процес формування організаційної структури складається з трьох етапів: формування загальної структурної схеми апарату управління, розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними, регламентації структурної системи.**

У ХХ ст. були науково визнані основні типи організаційних моделей: математико-кібернетичні, графо-аналітичні, натурні, математико-статистичні. Наприкінці ХХ ст. в зв'язку із зростанням конкуренції в глобальному масштабі виник новий структурний тип – мережеві організації, які відрізняються від організацій інших типів низкою ознак: вони одночасно використовують активи кількох фірм, розташованих у різних точках вартісного ланцюга; покладаються виключно на ринкові механізми; добровільна активна позиція їх учасників сприяє виконанню взаємних контрактних зобов'язань; це об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасників-виробників.

Організаційна форма управління – це комплексне поняття, завершеного тлумачення якого не існує в сучасних довідниках. Головним терміном в даному комплексному понятті є «управління», яке використовується для визначення процесу, який забезпечує при використанні за цільовим призначенням необхідне функціонування об'єкта управління шляхом збирання та обробки інформації про стан об'єкта, його внутрішнє і зовнішнє середовище для вироблення, прийняття та реалізації рішення щодо дієвого впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети.

Термін «форма» підпорядкований в даному комплексному понятті терміну «управління». «Форма» означає структуру управління, яка створюється для здійснення певної діяльності у сфері господарювання та підприємництва.

Таким чином, комплексне поняття *«організаційна форма управління»* використовується для визначення організаційних структур, створених для здійснення певної цільової діяльності господарювання та підприємництва шляхом вирішення поставлених завдань для досягнення визначеної мети.

Організаційне проектування підприємства в менеджменті – це процес вибору організаційної структури управління, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, що на неї впливають. Рішення про вибір структури організації в цілому приймається керівництвом вищої ланки.

Виробнича структура і структура управління – два організаційних комплекси, що є частинами одного органу, які утворюють загальну структуру підприємства.

Оптимальна структура підприємства дає змогу мінімізувати витрати і використовувати всі можливості навколишнього середовища. В умовах складного і динамічного середовища підприємство відчуває вплив багатьох і далеко не завжди передбачених чинників. При цьому йому необхідно вирішувати багато різноманітних завдань. Велика кількість чинників і розв'язуваних завдань породжує різноманітні форми організаційних структур.

Вдало обрана форма організаційної структури підприємства відповідає корпоративній культурі та стратегії, використуванням технологіям і кваліфікації працівників, потребам ринку і специфіці виробленої продукції. Тому структуру підприємства не можна створювати довільно, а слід враховувати багато зовнішніх і внутрішніх чинників.

Структура відображає будову та внутрішню форму системи. Наявність структури – невід’ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи і є показником організованості цієї системи.

Організаційна структура будь-якої системи пов’язана з досягненням її глобальної мети і є конструкцією організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція охоплює два аспекти:

- канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;
- інформацію, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління визначається також як система взаємозв’язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв’язки.

Вибір організаційної структури, яка найкращим чином відповідає внутрішнім і зовнішнім чинникам, що визначають діяльність підприємства, є найважливішим завданням менеджерів.

Організаційна структура повинна відповідати таким вимогам, як:

- адаптивність (здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкненість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керованої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв’язків між рівнями та ланками);
- оперативність (недопущення незворотніх змін у керованій системі при прийнятті рішень);
- надійність (гарантованість достовірності передання інформації);
- економічність (відповідність витратна утримання органів управління можливостям організації);

- простота (легкість розуміння і пристосування до даної організаційної форми управління та участі персоналу в реалізації мети організації).

Оскільки ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, *проекткування організаційної форми управління повинно базуватися на стратегічних планах організації*. Деякі автори вважають, що вибір загальної структури організації – це рішення, що належить до стратегічного планування, оскільки визначає те, як організація спрямовуватиме зусилля на досягнення своїх основних цілей. Проте організація діяльності підприємства – це інша функція, що базується на стратегії організації, але не є самою стратегією.

Таким чином під організаційною структурою управління підприємства розуміють:

- сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координуванням функціонування системи управління, розробленням і реалізацією управлінських рішень;
- взаємозв'язки між підрозділами підприємства і його працівниками;
- спосіб і форми об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей;
- систему розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, управлінським персоналом.

Організаційна структура підприємства є важливим інструментом управління, оскільки:

- забезпечує поєднання його складових, стійке існування і стабільність функціонування підприємства;
- відображає просторово-часове розміщення частин підприємства: відділів, секторів, рівнів управління, лінійних підрозділів;
- фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців;
- за допомогою відповідної структури здійснюється перехід від стратегічних планів до координованих дій співробітників щодо їх виконання;
- дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням цілей компанії.

4.2. Методологічні принципи і методи проектування організаційних форм управління

Науково обґрунтоване формування організаційних структур управління є актуальним завданням сучасного етапу адаптації суб'єктів господарювання до ринкової економіки. В умовах формування економічних методів управління необхідно широко використовувати принципи і методи проектування організаційних форм управління (ОФУ) на основі системного підходу.

Без наукового обґрунтування розвитку методів проектування організаційних структур управління неможливі подальше удосконалення управління і підвищення ефективності виробництва:

- по-перше, в сучасних умовах не можна оперувати старими організаційними формами управління, які не відповідають вимогам ринкових відносин і створюють загрозу деформації самих завдань управління;
- по-друге, у сферу господарського управління не доцільно переносити закономірності управління технічними системами. Комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму раніше було замінено на діяльність з впровадження і використання автоматизованих систем управління (АСУ) – роботу виняткової важливості, але таку, що має локальне значення в розвитку управління на всіх рівнях;
- по-третє, створення організаційних структур управління має спиратися не тільки на досвід, аналогію, звичні схеми й інтуїцію, а насамперед на наукові методи організаційного проектування.

При розробленні принципів і методики проектування організаційних форм управління важливо відійти від уявлення про них як про традиційний набір органів, що відповідають кожній спеціалізованій функції управління. ОФУ – поняття різнобічне. Воно охоплює систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки механізм управління повинен бути орієнтованим на досягнення цілей. Сюди ж належить низка функціональних підрозділів, які перебувають у певних взаємовідносинах, розподіл завдань і функцій між усіма ланками, розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині організації, який відображає співвідношення централізації і децентралізації. Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації та документообіг в організації. ОФУ – це поведінська система, це люди та їх угруповання, які постійно вступають у певні взаємовідносини для вирішення загальних завдань.

Така різнобічність організаційного механізму несумісна з використанням будь-яких однозначних методів – формальних або неформальних. Саме тому необхідно виходити з поєднання наукових методів і принципів формування ОФУ (системного підходу, програмно-цільового управління, організаційного моделювання) зі значною експертно-аналітичною роботою, вивченням вітчизняного і закордонного досвіду, тісною взаємодією проектувальників ОФУ і тих, хто буде практично впроваджувати та використовувати організаційний механізм, що проектується. В основу всієї методології проектування структур має бути покладено чітке формулювання цілей організації. Спершу цілі – а потім – механізм їх досягнення. При цьому організація розглядається як багатоцільова система, оскільки орієнтація на одну ціль не відображає її різнобічної ролі в розвитку економіки.

Особливе значення має характер впливу зовнішнього середовища на побудову ОФУ і всю систему зв'язків елементів ОФУ із зовнішніми факторами.

Алгоритм дослідження впливу зовнішнього середовища на проектування організацій складається з п'яти послідовних етапів:

- **1-й етап.** *Виявлення й опис елементів зовнішнього середовища (вхід, технології, знання);*
- **2-й етап.** *Виявлення основних взаємозв'язків між елементами зовнішнього середовища, у тому числі елементами прямого впливу;*

- **3-й етап.** *Визначення ступеня різноманітності елементів зовнішнього середовища (зміни, визначеність, зворотний зв'язок);*
- **4-й етап.** *Проектування кожного елемента організаційної структури з урахуванням зовнішнього середовища, у якому певний елемент функціонуватиме;*
- **5-й етап.** *Формування механізму управління з урахуванням специфіки елементів організаційної структури та її зовнішнього середовища.*

Системність підходу до формування ОФУ виявляється в тому щоб:

- а) не випускати з поля зору жодного з управлінських завдань, без розв'язування яких реалізація цілей виявиться неповною;
- б) виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань усю систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора управління до майстра ділянки;
- в) дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління для забезпечення координації діяльності різних ланок і органів у зв'язку з виконанням загальних поточних завдань і реалізацією перспективних міжфункціональних програм;
- г) забезпечити органічне поєднання вертикалі й горизонталі управління, маючи на увазі пошук оптимального для певних умов співвідношення централізації та децентралізації в управлінні.

Проектування сучасних організаційних форм управління потребує науково розробленої поетапної процедури проектування ОФУ, детального аналізу і визначення системи цілей, економічно обґрунтованого створення організаційних підрозділів і форм їх координації.

Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. Дослідження показали, що методи побудови ОФУ, які застосовувалися до останнього часу, характеризувалися занадто нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення організаційних форм, які застосовувалися раніше, в нові умови. Нерідко апарат управління на різних рівнях повторював схеми, набори функцій і склад підрозділів, які відрізнялися тільки чисельністю. З наукової точки зору занадто вузьке трактування мали самі похідні фактори формування структур: чисельність персоналу замість цілей організації; сталий набір органів замість зміни їх складу та комбінації в різних умовах; зосередження на виконанні незмінних функцій окремо від завдань, які змінюються; застарілі схеми та штати як усереднені показники організацій без аналізу їх недоліків.

Одним з головних недоліків методик, що застосовувалися, були їх функціональне орієнтування, суворе регламентування процесів управління, а не їх результатів. Проте в умовах ринкових відносин склад і зміст функцій управління втрачають стабільність, тому цілі і взаємозв'язки різних ланок системи управління часто набувають більш важливого значення, ніж жорстка ідентифікація їх функціональної спеціалізації. Це особливо чітко виявляється при вирішенні проблем, пов'язаних зі створенням корпорацій, акціонерних

товариств, фінансово-промислових груп із більш тісним підпорядкуванням виробничій діяльності, виконанню замовлень і договорів, запитам споживачів, із забезпеченням зв'язку науки і виробництва, з комплексним вирішенням проблем якості продукції тощо. Навіть найбільш обґрунтовані функціональні характеристики і нормативи чисельності апарату управління виробничих організацій не надають конструктивних рекомендацій для вирішення проблем формування територіально-виробничих комплексів, організації виконання цільових програм тощо.

Системний підхід надає важливого значення науково обґрунтованому визначенню функцій управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників та розробників на більш загальні принципи проектування організацій. Передусім він передбачає похідне визначення системи цілей організації, які зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління.

Розмаїття цілей на вищому, середньому і нижчому рівнях організації зазвичай не може бути зведено до одного вимірника. Основне призначення більшості суб'єктів підприємницької діяльності з погляду суспільного значення визначається цілями задоволення ринкової потреби у виробленій продукції та наданих послугах. У будь-якому разі кожна ціль відображає одну з об'єктивно необхідних сторін функціонування і розвитку організаційної системи. Водночас відповідність між системою цілей і організаційною структурою управління не може бути однозначною.

На рис. 2.1 показано загальну послідовність переходу від цілей організації до її структури.

Стосовно реалізації системних принципів формування внутрішньої структури апарату управління слід враховувати, що ОФУ є складною характеристикою системи управління. У єдиній системі мають розглядатися і різні методи формування організаційних структур управління, багато з яких з'явилися лише впродовж останніх років. Ці методи мають різну природу, кожен з них окремо не дає змоги вирішити всі практично важливі проблеми побудови організаційної структури апарату управління і має застосовуватися, органічно поєднуючись з рештою методів.

Ефективність побудови ОФУ не може бути оцінена одним показником. З одного боку, слід враховувати, наскільки організаційна структура управління забезпечує досягнення запланованих результатів, що відповідають поставленим цілям, а з іншого – наскільки внутрішня побудова організаційної структури і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту, організації та властивостям.

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стабільне досягнення цілей, поставлених у галузі виробництва, економіки, технічного прогресу й соціального розвитку. Проте довести цей критерій до простих показників, які застосовуються практично, пов'язати кожне конкретне організаційне рішення з його кінцевими результатами, як правило, складно. Тому доцільно

використовувати набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність при переробленні інформації, оперативність управлінських



Рис. 2.1. Алгоритм переходу від цілей підприємства до організаційної структури управління

рішень, надійність апарату управління, яка виявляється в якості виконання рішень у межах встановлених термінів і ресурсів, адаптивність і гнучкість, що характеризується здатністю до своєчасного виявлення організаційних проблем. Особливо значущою є економічність апарату управління. Проте не слід при цьому зводити економічний критерій до скорочення кількості персоналу. Необхідно формулювати його як критерій економічної ефективності, відповідно до якого має бути забезпечена максимізація результатів стосовно витрат на управління. Чисельність апарату управління, скорочення якої залишається одним із важливих параметрів економічної ефективності, має бути об'єктивно обґрунтованою для повнішого забезпечення вирішення завдань, що впливають із цілей організаційної системи.

Структура управління виробничо-господарською організацією як об'єкт проектування – складна система. Вона поєднує в собі технологічні, економічні, інформаційні, адміністративно-організаційні взаємовідносини, соціально-

психологічні характеристики і зв'язки. Останні визначаються рівнем кваліфікації та здібностей працівників, їх ставленням до праці, стилем управління.

Специфіка проблеми проектування ОФУ полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдань формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, що вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю топ-менеджерів, фахівців і експертів із вибору й оцінювання найкращих варіантів ОФУ.

Процес організаційного проектування полягає у послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування вирізняють допоміжну роль при розгляді, оцінюванні та прийнятті до практичної реалізації найбільш ефективних варіантів управлінських рішень.

Сутність методів ОФУ. Проектування ОФУ здійснюється на основі таких взаємодоповнюваних методів: аналогій; експертно-аналітичного; структуризації цілей; організаційного моделювання.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, що виправдали себе в організаціях із характеристиками, аналогічними до характеристик організації, яка проектується, за цілями, типом технологій, специфікою зовнішнього оточення, обсягом тощо. До методу аналогій належить відпрацювання типових структур управління виробничо-господарськими організаціями, визначення меж і умов їх застосування. Використання методу аналогій базується на двох взаємодоповнюваних підходах. Перший із них полягає у виявленні для кожного типу виробничо-господарських організацій значень і тенденцій зміни основних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і методів управління, ефективність яких практично доведена або обґрунтована. Другий підхід – це типізація найбільш загальних принципових рішень щодо характеру і взаємозв'язків елементів апарату управління й окремих посад у певних умовах функціонування організацій, а також розроблення окремих нормативних характеристик апарату управління для організацій.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями із залученням її керівників та решти працівників для виявлення специфічних особливостей, проблем, «вузьких місць» у роботі, а також для розроблення раціональних рекомендацій із формування апарату управління або його перебудови, виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення і впровадження прогресивних тенденцій у галузі організації управління. Цей метод, який є найгнучкішим і універсальним, застосовується, тісно поєднуючись із методом аналогій і структуризації цілей, і має різноманітні форми реалізації. Насамперед до них належить діагностичний аналіз особливостей організації та проблем у системі

управління нею або в організаціях, аналогічних до тієї, що створюється, з метою вирішення виявлених проблем у структурі управління, яка проектується. Сюди ж належить і здійснення експертних опитувань керівників і членів організації для виявлення окремих характеристик побудови і функціонування апарату управління, оброблення одержаних експертних оцінок статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, оброблення списків тощо).

До експертних методів слід віднести також розроблення і застосування наукових принципів формування організаційних структур управління. Під ними розуміють виведені з передового досвіду управління і наукових узагальнень основні правила, виконання яких спрямовує діяльність фахівців при розробленні рекомендацій із раціонального проектування й удосконалення організаційних форм управління. Принципами формування організаційних форм управління є єдиноначальність або колективне керування, спеціалізація, поєднання функціонального і програмно-цільового управління тощо.

Особливе місце серед експертних методів посідає розроблення графічних або табличних описів організаційних структур чи процесів управління. До таких описів належать, зокрема, маршрутна технологія виконання управлінських функцій або її етапів, заснована на принципах наукової організації праці, а також прогресивні методи й технічні засоби виконання управлінських робіт, які регламентують порядок їх виконання.

Метод структуризації цілей передбачає визначення системи цілей організації, їх кількісне та якісне формулювання, а також подальший аналіз організаційних структур щодо їх відповідності системі цілей, і містить такі етапи:

- а) розроблення системи («дерева») цілей, яка є структурною основою, що пов'язує всі види організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів, незалежно від розподілу цих видів діяльності за організаційними підрозділами і програмно-цільовими підсистемами в організації;
- б) експертний аналіз варіантів організаційної структури з точки зору організаційної забезпеченості досягнення кожної із цілей, додержання принципу однорідності цілей, що ставляться перед кожним із підрозділів, визначення взаємовідносин між різними рівнями керівництва, підпорядкованості, кооперації підрозділів на основі взаємозв'язків їх цілей тощо;
- в) складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, де регламентуються сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі й управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність; права якими наділяється підрозділ для досягнення результатів.

Метод організаційного моделювання – розроблення формалізованих математичних, графічних й інших форм відображення розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є базою для побудови, аналізу, оцінювання

різних варіантів організаційних структур з урахуванням взаємозв'язків між їх складовими.

Науково визнаними є декілька основних типів організаційних моделей:

- *математико-кібернетичні моделі* ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей або за допомогою машинних імітаційних мов (моделі багатоступінчастої оптимізації, моделі системної «індустріальної» динаміки тощо);
- *графоаналітичні моделі* організаційних систем, які являють собою мережеві, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Ці моделі дають змогу аналізувати їх спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти групування взаємопов'язаних видів діяльності в однорідні підрозділи, розглядати варіанти розподілу прав і відповідальності між різними рівнями керівництва («метасхемні» описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків; матриці розподілу повноважень і відповідальності, органіграми процесів рішень; таблиці коефіцієнтів зв'язків між функціями виробництва й управління тощо);
- *натурні моделі* організаційних структур і процесів, призначені для оцінювання їх функціонування у реальних організаційних умовах. До цих моделей належать організаційні експерименти, перебудови структур і процесів в реальних організаціях, що заздалегідь сплановані й контролюються; управлінські ігри – дії працівників (учасників гри), що базуються на заздалегідь встановлених правилах з оцінкою їх поточних і довгострокових наслідків за допомогою ЕОМ;
- *математико-статистичні моделі* залежностей між похідними чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Ці моделі побудовані на основі збирання, аналізу й обробки емпіричних даних про організації, які функціонують в аналогічних умовах (моделі залежності чисельності інженерно-технічних працівників і службовців від виробничо-технологічних характеристик організації; залежності показників і спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт від типу організаційних завдань тощо).

Процес проектування ОФУ має бути заснованим на сумісному використанні охарактеризованих вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільше значення мають метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення й аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи мають бути використані для поглибленого опрацювання організаційних форм і механізмів окремих підсистем на стадії регламентації. Для проектування організаційних структур нових організацій ключову роль відіграють формально-аналітичні методи і моделі, для вдосконалення наявних – діагностичні обстеження й експертне вивчення організаційної системи.

Вибір методу вирішення певної організаційної проблеми залежить від її характеру, а також можливостей здійснення відповідного дослідження

(наявності методики, необхідної інформації, кваліфікованих фахівців і термінів розроблення рекомендацій).

4.3. Процес формування організаційної структури

Зміст процесу формування організаційної структури є значною мірою універсальним. Він охоплює формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (зокрема, кількість працівників), розроблення регламентних процедур, документів, положень, які закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються в організаційній системі управління.

Весь означений процес можна організувати у такі три етапи:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

Перший етап – формування загальної структурної схеми апарату управління – в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрями, за якими повинно бути здійснено більш детальне проектування організаційної структури й решти інших важливих аспектів системи (внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів перероблення інформації, кадрового забезпечення).

Принциповими характеристиками організаційної структури, які визначаються на цьому етапі, є:

- цілі виробничо-господарської системи і проблеми, які необхідно вирішувати;
- загальна специфікація функціональних і програмно-цільових підсистем, які забезпечують їх досягнення;
- кількість рівнів у системі управління;
- б- ступінь централізації та децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях;
- основні форми взаємовідносин організації з навколишнім середовищем;
- вимоги до економічного механізму;
- форми оброблення інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Другий етап процесу проектування організаційної структури управління характеризується розробленням складу основних підрозділів і зв'язків між ними. На цьому етапі передбачається реалізація організаційних рішень не тільки загалом за великими лінійно-функціональними і програмно-цільовими блоками, а й стосовно самостійних (базових) підрозділів апарату управління, розподілу конкретних завдань між ними і побудови внутрішньоорганізаційних зв'язків. Під базовими підрозділами розуміють структурні одиниці, що організаційно розподіляються на лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру.

Третій етап – регламентація організаційної структури – передбачає розроблення кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності. Ця регламентація охоплює:

- визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів, проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і фахового та кваліфікаційного складу виконавців;
- розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями, встановлення відповідальності за їх виконання;
- розроблення процедур виконання управлінських робіт у підрозділах, зокрема на основі автоматизованої обробки інформації;
- розроблення порядку взаємодії підрозділів під час виконання комплексу взаємопов'язаних робіт;
- розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління організаційної структури, яка проектується.

Для випадків, коли необхідна деталізована регламентація за окремими етапами розроблення й ухвалення рішень під час виконання особливо складних завдань, які потребують взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розробляються органіграми.

Органіграма – графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, його етапів і робіт, що його складають, яка описує розподіл організаційних процедур розроблення й прийняття рішень між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами й окремими працівниками. Суміщення організаційного алгоритму механізму управління з алгоритмом технологічної обробки інформації, яке здійснюється шляхом побудови органіграми, дає змогу пов'язати процес раціоналізації технологічних маршрутів та інформаційних потоків з упорядкуванням взаємозв'язків між структурними елементами систем управління, що виникають за організації узгодженого виконання завдань і функцій. Органіграми не відображають інформаційного змісту робіт, що виконуються, вони фіксують лише організацію управлінського процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення, розроблення та прийняття управлінських рішень.

Як показав досвід, при формуванні структур програмно-цільового управління разом з органіграмами або замість них доцільно розробляти **карти (матриці)** розподілу прав і відповідальності між органами лінійно-функціональної і програмно-цільової структур. У цих документах більш детально та наочно, ніж в органіграмах, фіксуються конкретні права прийняття рішень, розподілена відповідальність декількох органів за різні аспекти одного результату, роль колегіальних і консультативних органів прийняття рішень.

Документи, розроблені на всіх етапах проектування, разом із пояснювальною запискою складають проект організаційної структури управління.

4.4. Документальне оформлення проекту створення організаційної форми управління

Процес проектування організаційних форм управління (ОФУ) складається з таких етапів: передпроектної підготовки, проектування ОФУ, впровадження проекту ОФУ.

На стадії передпроектної підготовки проводиться дослідження стану управління та виробництва існуючої ОФУ (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Послідовність проектування організаційної форми управління

На цій стадії аналізуються показники виробничо-господарської діяльності ОФУ, структура управління, наявність кадрового потенціалу, стан основних виробничих фондів, технічні засоби управління, наявність резервів. Результатом аналізу є підготовка аналітичної записки «Характеристика існуючої організаційної форми управління», де треба навести результати аналізу, виявлені недоліки, наявні резерви, можливості подальшого розвитку виробництва, укрупнені розрахунки очікуваних техніко-економічних результатів підприємства при проектуванні (трансформації) ОФУ. На підставі аналітичної записки приймається рішення щодо трансформації (проектування) ОФУ.

Наступний крок – розробка завдання на проектування ОФУ, яке має містити вимоги до системи управління, порядок розробки, вихідну інформацію, необхідну для проектування ОФУ, порядок експертизи проекту та його затвердження. Перелік документації наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік документів для передпроектної підготовки створення (трансформації) організаційної форми управління

Тип документа	Розробник
Наказ про проведення передпроектної підготовки створення (трансформації) ОФУ	Керівник організації (підприємства) – замовник
Методика аналізу стану управління та виробничої діяльності існуючого підприємства	Проектувальник
План-проект проведення аналізу	Проектувальник за погодженням керівника-замовника
Аналітична записка за результатами дослідження	Проектувальник
Завдання на проектування (трансформацію) ОФУ	Підготовка завдання проектувальником, затвердження замовником

Завдання на проектування ОФУ є первинним документом для розробки загального проекту ОФУ. До складу завдання на організацію проектування (ЗОП) рекомендується включати обґрунтування для проектування ОФУ, ціль розробки проекту ОФУ, вимоги до майбутньої організаційної системи, вимоги до системи управління, попередні техніко-економічні розрахунки функціонування системи, що проектується. Перелік інформаційних документів для складання завдання наведено в табл. 2.2.

Організаційний загальний проект ОФУ розробляється на підставі затвердженого завдання на проектування. До складу організаційного загального проекту (ОЗП) входить розробка підсистем управління (функціональної, лінійної, цільових тощо), схема виробничої структури, що проектується, схема апарату управління, пояснювальна записка до проекту, попередні розрахунки очікуваного економічного результату. Перелік документів організаційного загального проекту наведено в табл. 2.3.

Після експертизи та затвердження загального проекту ОФУ розпочинають розробку *організаційного робочого проекту (ОРП)*. Мета робочого проекту – розробка конкретної документації, яка необхідна для впровадження ОФУ та забезпечення нормального функціонування ОФУ. Перелік робочої документації наведено в табл. 2.4.

Перелік інформаційних джерел для підготовки завдань на проектування організаційної форми управління

Перелік інформативних документів	Джерела інформаційного забезпечення
Закони України з питань власності, підприємництва, створення підприємств і господарських товариств	Відомості Верховної Ради України
Укази Президента України з питань регуляторної діяльності в підприємстві	Газета «Урядовий кур'єр»
Постанови Кабінету Міністрів України з питань підприємництва	Газета «Урядовий кур'єр»
Досвід створення сучасних організаційних форм управління	Літературні джерела
Аналітична записка з проблем управління підприємством (організацією)	Замовник, Проектувальник

Робоча документація повинна деталізувати загальні проектні рішення. Після затвердження робочої документації переходять до етапу впровадження проекту ОФУ. На цьому етапі визначаються джерела фінансування проекту створення ОФУ, проводиться матеріально-технічна підготовка, яка може включати придбання технічних засобів управління, продукти інформаційного забезпечення систем управління, придбання оргтехніки, обладнання тощо. Одночасно проводиться соціально-психологічна підготовка персоналу, яка має бути спрямована на роз'яснення мети та місії організації, створення організаційної культури, очікуваної ефективності впровадженого проекту, вирішення соціальних проблем.

Професійна підготовка персоналу повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації працівників, ознайомлення з новітніми технологіями управління, новітніми технічними засобами і системами управління, сучасним інформаційним програмним забезпеченням. Впровадження окремих підсистем і

*Перелік документів організаційного загального проекту створення
(трансформації) організаційної форми управління*

Тип документа	Розробник
Загальна структурна схема організаційної форми управління	Проектувальник
Схема виробничої підсистеми	Проектувальник
Схеми підсистем управління	Проектувальник
Схема апарату управління	Проектувальник
Попередні розрахунки очікуваного економічного результату	Проектувальник
Пояснювальна записка до проекту	Проектувальник
Розпорядження щодо затвердження організаційного загального проекту створення ОФУ	Керівник-замовник

заходів може здійснюватися у процесі проектування ОФУ. Для цього рекомендується розробити тимчасову систему стимулювання працівників, які впроваджують новітні методи і технології управління. Після впровадження всіх підсистем запроєктованої ОФУ визначається фактичний економічний результат. Перелік документів для впровадження організаційного проекту створення (трансформації) організаційної форми управління наведено в табл. 2.5.

Методика проектування чи трансформації організаційних форм управління є орієнтовною, тому повинна бути конкретизована залежно від ситуаційних чинників.

*Перелік робочої документації організаційного робочого проекту створення
(трансформації) організаційної форми управління*

Тип документа	Системи управління	
	в цілому	підсистеми
Перелік і розподіл функцій управління керівників	+	+
Опис функцій управління керівників	+	+
Положення про підрозділи апарату управління	+	+
Положення про функціональні обов'язки керівників усіх рівнів управління	+	+
Схема функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	-	+
Опис схеми функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління	-	+
Посадові інструкції працівників апарату управління	+	+
Штатний розклад організаційної форми управління	+	-
Схеми документообігу в системі управління	+	+
Опис схеми документообігу	+	+
Специфікація технічних засобів управління	+	+
Розрахунок очікуваного економічного результату від впровадження організаційного проекту	+	-
Плани заходів впровадження проекту	+	+

Перелік документів для впровадження проекту створення (трансформації) організаційної форми управління

Тип документа	Розробник і виконавець
Фінансовий план впровадження заходів організаційного проекту	Замовник
Матеріально-технічна підготовка впровадження проекту	Замовник
Інформаційне забезпечення системи управління	Спеціалізовані організації коштом заявника
Соціально-психологічна підготовка персоналу	Замовник, проектувальник
Професійна підготовка персоналу	Замовник
Положення про стимулювання впровадження організаційного проекту працівниками	Замовник
Розрахунок фактичного економічного ефекту впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник спільно з проектувальником
Акт про впровадження організаційного проекту створення (трансформації) ОФУ	Замовник, проектувальник

4.5. Типи організаційних структур управління

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами розрізняють бюрократичні й адаптивні структури управління (рис. 2.3)

4.5.1. Бюрократичні структури управління

До бюрократичних належать структури управління, у яких формальна, регламентована сторона управлінської діяльності переважає над змістовною, творчою.

Особливості бюрократичних структур управління:

- добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах;
- проблеми і завдання, з якими стикається організація, розподіляються на значну кількість дрібних завдань, що доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам;
- кожний підрозділ вирішує своє завдання уособлено від завдань організації загалом;
- права і обов'язки кожного спеціаліста ретельно, жорстко визначені і не змінюються;

- тільки вище керівництво визначає, наскільки завдання, які вирішуються підрозділами, відповідають цілям організації;
- зв'язки між підрозділами, що належать до одного рівня організаційної структури, здійснюються через вище керівництво.

До бюрократичних структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна й дивізійна.

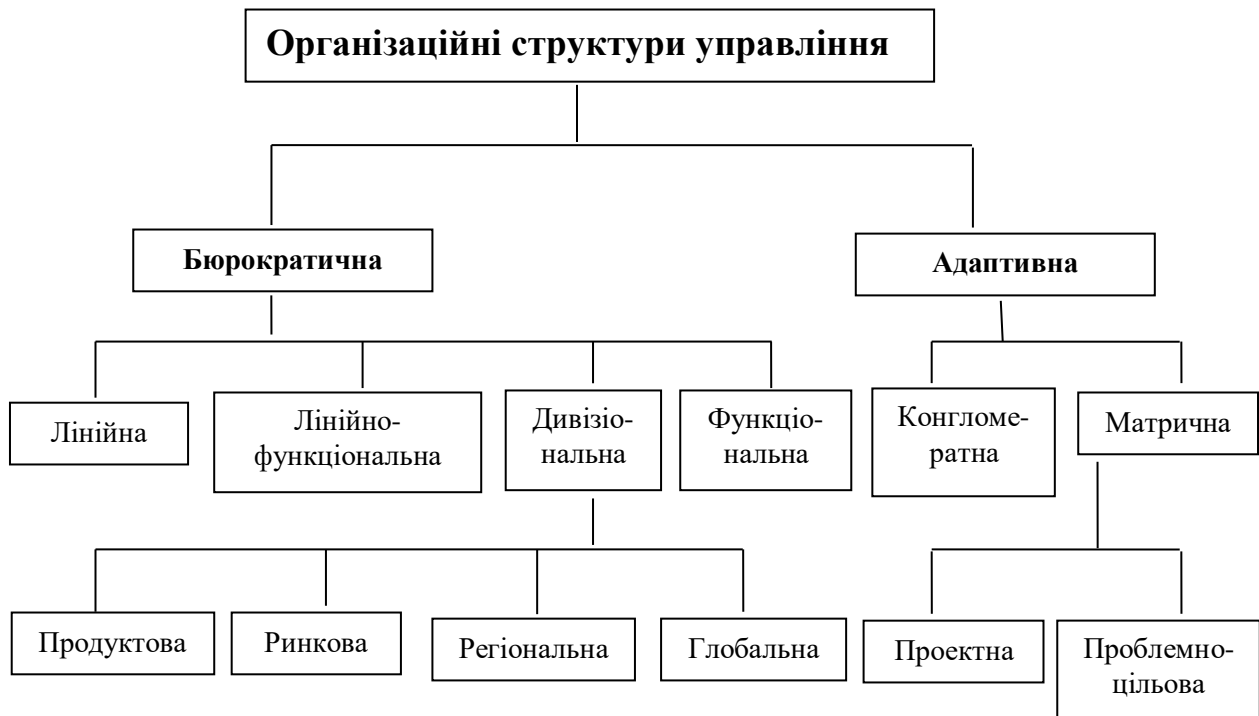


Рис.2.3. Типи організаційних структур управління

Лінійна структура управління. Цю структуру управління (рис. 2.4) застосовують дрібні й середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво. Кожен виробничий або управлінський підрозділ очолює керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління і повноваження щодо прийняття рішень. Характерні чітко виражений принцип єдності керівництва, високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні, мають рекомендаційний характер.

Переваги:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність і чіткість управління;
- узгодженість дій виконавців.

Недоліки:

- високі вимоги до керівника, який перевантажений інформацією, значним потоком паперів, численними контактами і повинен мати різноманітні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де діють його підлеглі;
- ефективне керівництво обмежується можливостями керівника.



Рис. 2.4. Лінійна організаційна структура управління

Функціональна структура управління. Таку структуру управління (рис. 2.5) використовують за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

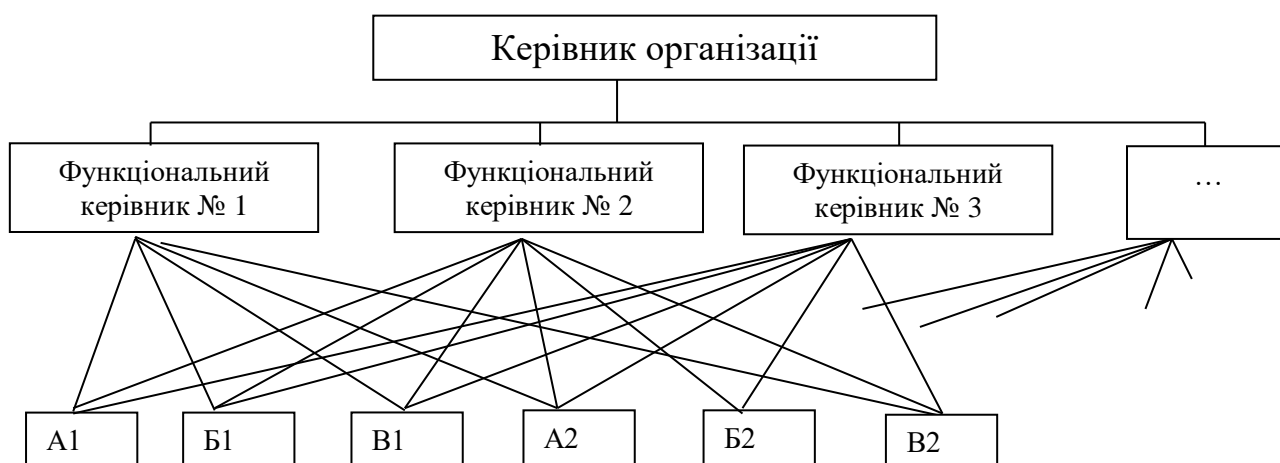


Рис. 2.5 Функціональна організаційна структура управління

Ця структура передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. При цьому виконання вказівок функціональних органів (відділів

планування, постачання, обслуговування виробництва тощо) в межах їх компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів. Функціональна структура управління спрямована на виконання завдань, що постійно повторюються і не потребують оперативного прийняття рішень. Оптимальна для підприємств, які виробляють обмежену номенклатуру продукції і діють у стабільних умовах.

Переваги:

- висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання окремих функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників щодо оперативного управління виробництвом як наслідок їх вивільнення від вирішення питань функціональної діяльності;
- можливість розвитку і зростання.

Недоліки:

- утруднене підтримання постійних взаємозв'язків між різними службами;
- тривала процедура прийняття рішень;
- брак взаєморозуміння і єдності між представниками функціональних служб різних підрозділів підприємства;
- зменшення відповідальності виконавців за роботу внаслідок відмови від використання принципу єдності керівництва.

Лінійно-функціональна структура управління. Ця структура управління (рис. 2.6) передбачає, що лінійному менеджеру при розробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм і планів допомагає спеціальний апарат управління, який складається із функціональних служб. За цієї структури функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні функції. Делегуються при цьому не лінійні, а функціональні повноваження. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців через вищого керівника або безпосередньо у межах спеціальних повноважень. Як правило, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємства загалом.

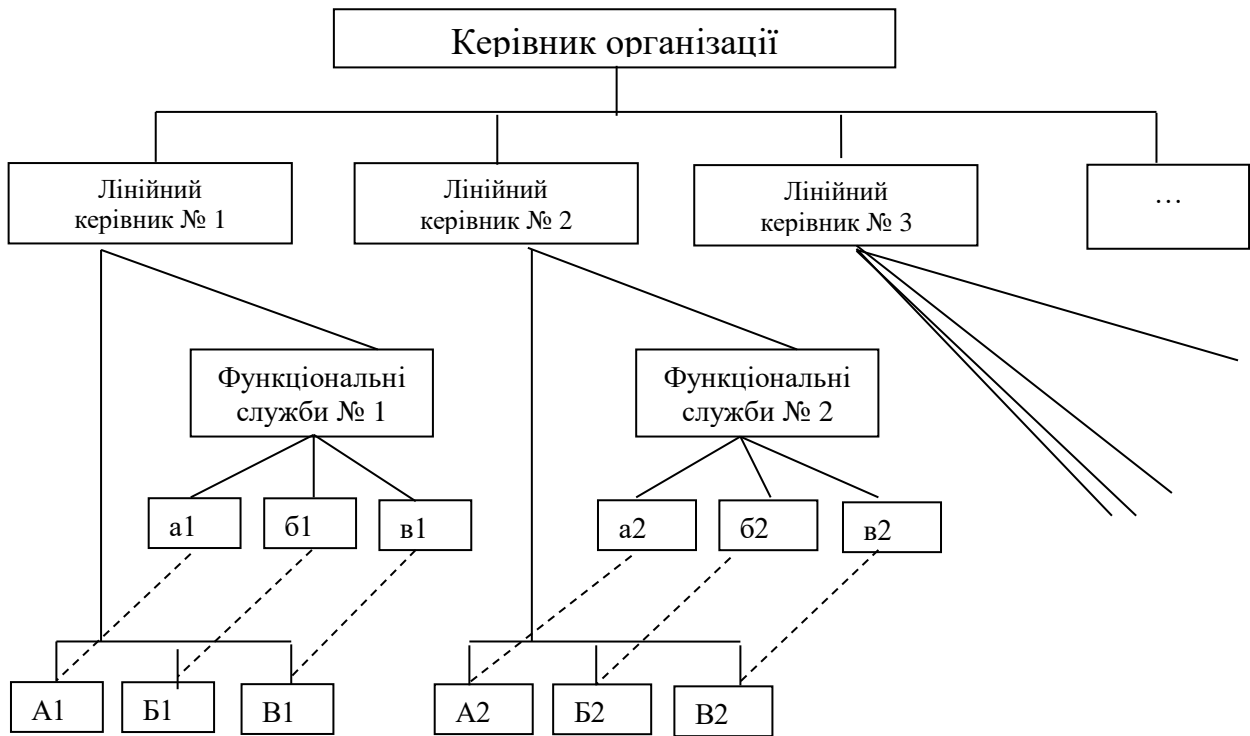
Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням виробничим процесом; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Переваги:

- єдність і чіткість управління;
- оперативне прийняття і виконання рішень;
- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Недоліки:

- суперечності між лінійними менеджерами і функціональними службами;
- протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних фахівців;
- неправильне тлумачення інформації, яка передається лінійними виконавцям функціональними менеджерами.



————— Лінійні зв'язки
 - - - - - Функціональні зв'язки

Рис. 2.6. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Дивізіональні структури управління. Їх використовують в організаціях із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюються споживачі, а також у міжнародних організаціях. Відповідно до дивізіональної структури управління (рис. 2.7) організація розподіляється на відділення:

- за видами товарів чи послуг (продуктова структура управління);
- за групами покупців, ринками (ринкова структура управління);
- за географічними регіонами (регіональна і глобальна структури управління).

Причини появи дивізіональних структур управління:

- великі підприємства із функціональною організаційною структурою досягли меж власного розвитку. За їх подальшого розширення виникали суттєві проблеми в управлінні: значно зростала кількість рівнів керівництва і підрозділів, підпорядкованих одному менеджеру;
- розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену значної кількості компаній;
- зростання масштабів диверсифікації великих компаній.



Рис. 2.7. Дивізіональні структури управління

Особливості розподілу прав і відповідальності в дивізіональних структурах управління. Права і відповідальність у дивізіональних структурах управління розподіляються між двома основними рівнями:

- *головним офісом (штаб-квартирою) фірми*, де розміщені вища адміністрація та кілька функціональних служб. Вони відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, здійснення кадрової (вищій і середній рівень управління) і маркетингової політики;

- *виробничими (збутовими) відділеннями*, очолюваними керівниками, які мають повну самостійність у вирішенні поточних оперативних проблем підпорядкованих підрозділів. Виробничі (збутові) відділення як самостійні господарські підрозділи цілком відповідальні за результати діяльності – рентабельність виробництва та отримання прибутку. Тому їх називають центрами прибутку.

Самостійність виробничих відділень поширюється на маркетинг (власної товарної групи чи місцевого ринку), виробництво, збут, облік, звітність, добір і розстановку кадрів (нижча управлінська ланка і виконавці), ціноутворення.

Продуктова структура управління. Ця структура (рис. 2.8) застосовується тоді, коли приймається рішення про розширення асортименту продукції, що виробляється. Використовується більшістю великих виробників споживчих товарів із диверсифікованою продукцією. При цьому у виробничій ланці виділяються автономні підрозділи (відділення), пов'язані технологічно з різноманітною продукцією. На ці дільниці призначаються керівники, які мають цілковиту відповідальність за виробництво певного продукту і забезпечення прибутку. Для фахового забезпечення виконання визначених завдань у відділеннях можуть створюватися функціональні служби.

У вищого керівництва фірми залишається незначна кількість централізованих функціональних служб (чотири – шість), які забезпечують прийняття рішень на вищому рівні.

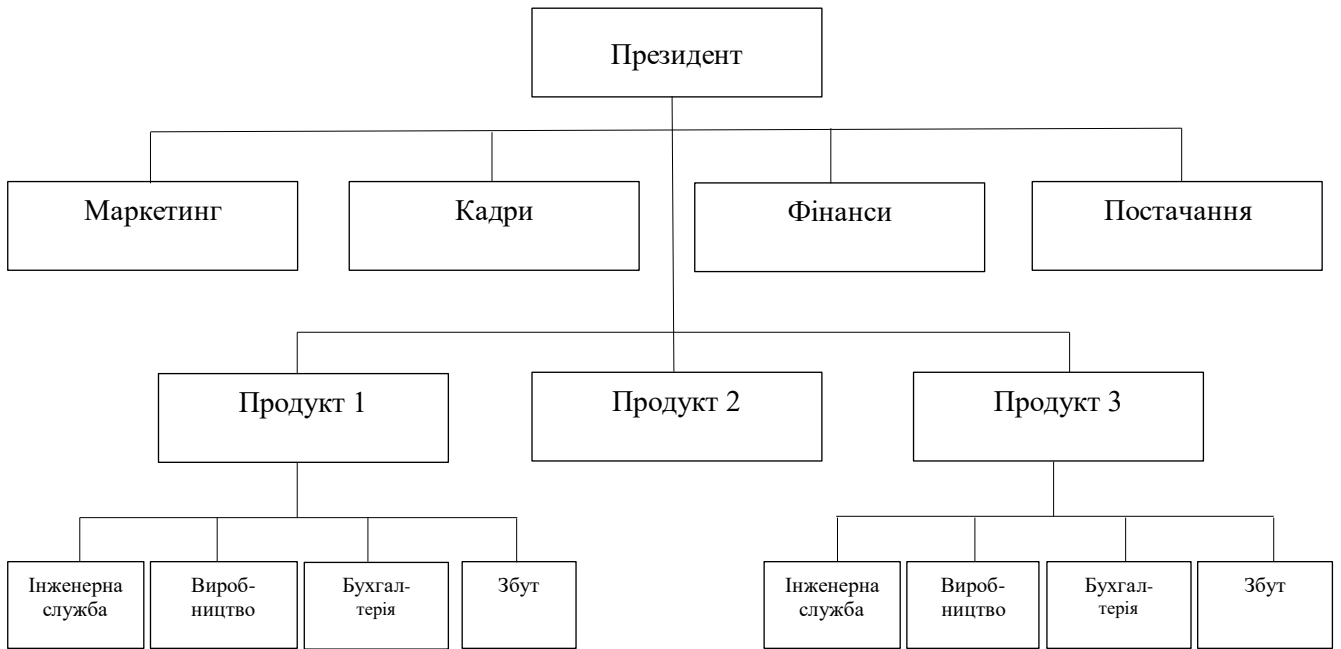


Рис. 2.8. Продуктова структура управління

Ринкова структура управління. Таку структуру (рис.2.9) застосовують фірми, що виробляють широкий асортимент товарів і послуг, які відповідають запитам кількох ринків або великих груп споживачів. Якщо деякі ринки (групи покупців) набувають особливої важливості для фірми, у її структурі виділяються автономні відділення, які орієнтуються на певний ринок (групу).

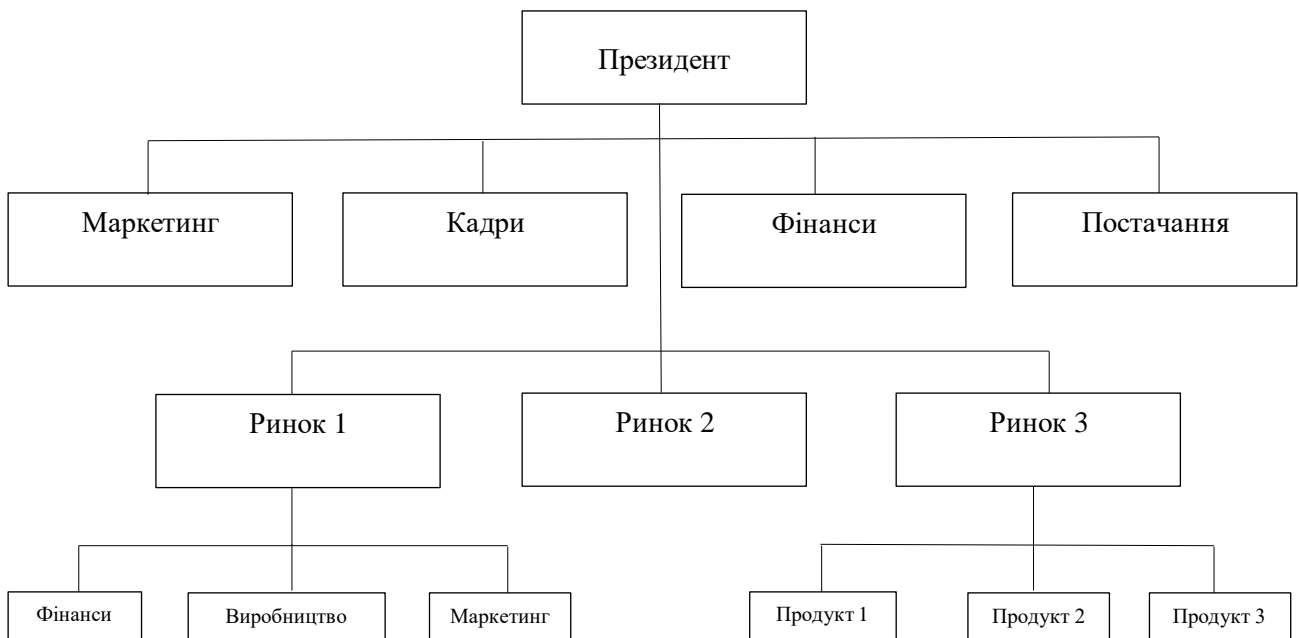


Рис. 2.9. Ринкова структура управління

Регіональна структура управління. Цю структуру управління (рис. 2.10) застосовують фірми, діяльність яких охоплює значні географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом. Регіональна

структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, потребами споживачів. Спрощується зв'язок організації із клієнтами.

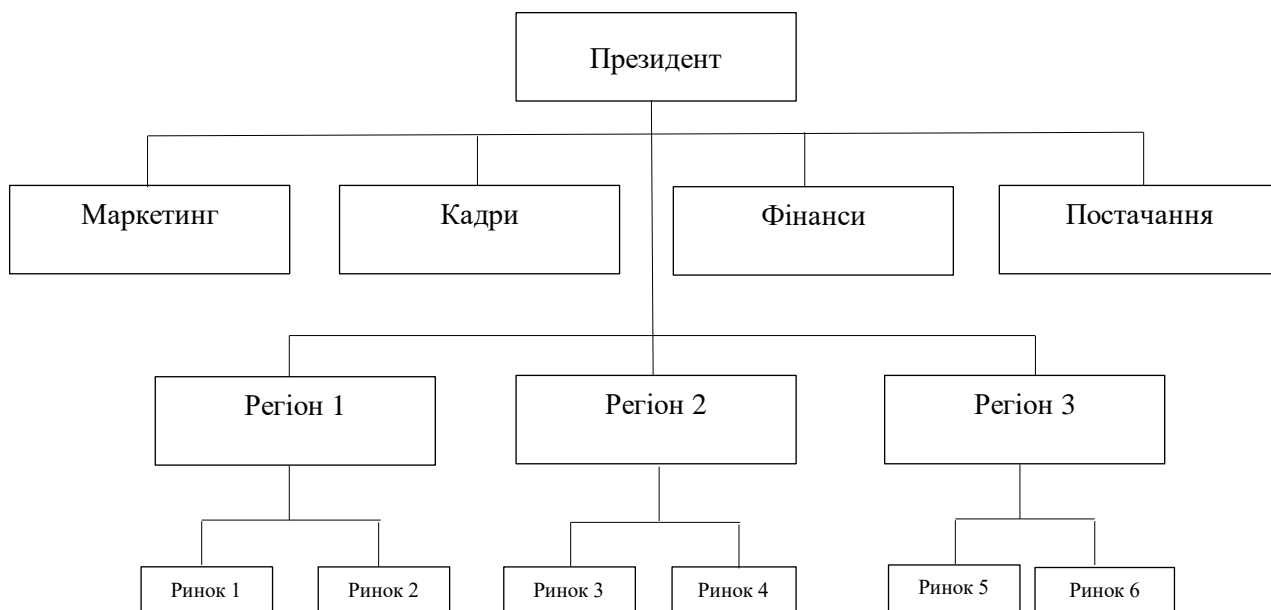


Рис. 2.10. Регіональна структура управління

Глобальна продуктова структура. Така продуктова структура (рис. 2.11) найбільш доцільна для фірм, відмінності між видами продукції мають більше значення, ніж відмінності між регіонами, в яких її продають. Відмінності у продукції часто зумовлюються тим, що фірма випускає широкий асортимент продуктів, виробництво яких потребує різних технологій. Крім того, відмінності у продукції можуть виникати і тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо проектувати структуру організації, виходячи з видів продукції, що випускається, набагато легше досягти необхідних технологічної та збутової спеціалізації і кооперації.

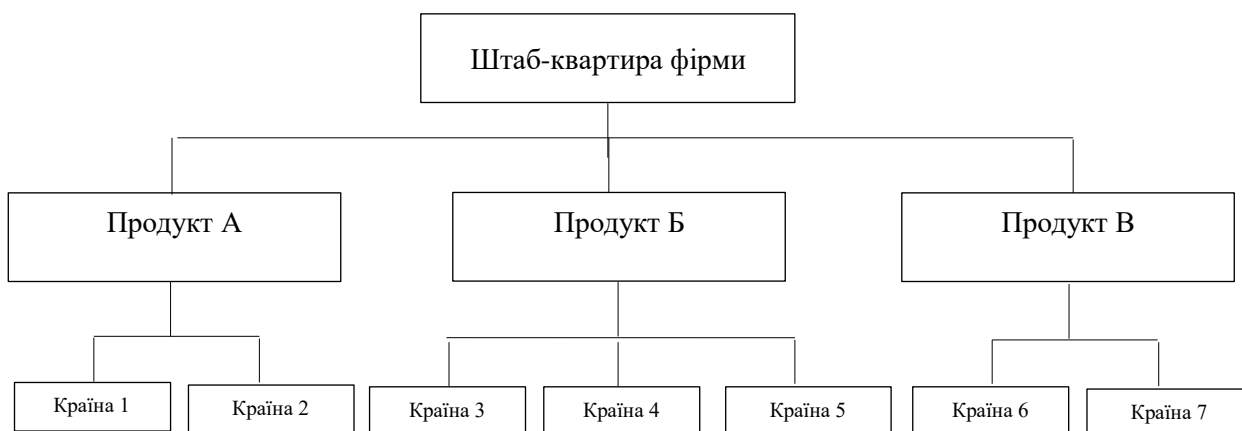


Рис. 2.11. Глобальна продуктова структура

Глобальна регіональна структура. Ця регіональна структура (рис. 2.12) створюється у фірмах, для яких регіональні особливості мають більше значення, ніж відмінності у продукції. Регіональні особливості часто зумовлюються тим, що зарубіжні клієнти фірми перебувають у різних країнах. Внаслідок цього структура фірми проектується відповідно до особливостей споживчого попиту і методів маркетингу в цих країнах. Таким чином краще досягти необхідних спеціалізації та координації в системі «споживач – ринок».

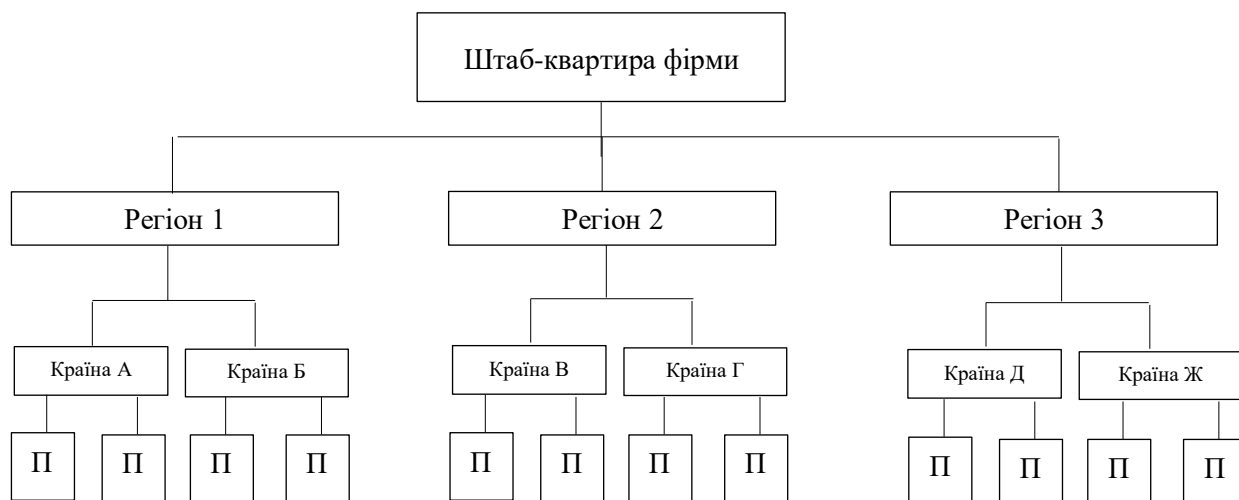


Рис.2.12. Глобальна регіональна структура
Умовні позначення: П - продукт

4.5.2. Адаптивні структури управління

Адаптивні структури управління – більш гнучкі порівняно з бюрократичними, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. У них творча, змістовна сторона діяльності переважає над формальною. Існує чотири основних типи адаптивних організаційних структур управління: матричні, проектні, програмно-цільові, координаційні.

Особливості адаптивних структур управління:

- більш пристосовані до роботи в нестабільних умовах, коли проблеми, які виникають, і необхідні дії неможливо розкласти на елементи і розподілити між окремими фахівцями;
- співробітники повинні вирішувати власні завдання, виходячи із загального стану фірми; значна частина їх обов'язків постійно переглядається у зв'язку із зміною умов;
- працівники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі, система не забороняє діяти, обминаючи ієрархічні ступені управління;
- заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Матрична структура управління. Ця структура управління (рис. 2.13) формується шляхом поєднання двох структур управління, наприклад функціональної і проектної. При цьому в кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, які закріплюються за окремими проектами, програмами, замовленнями.

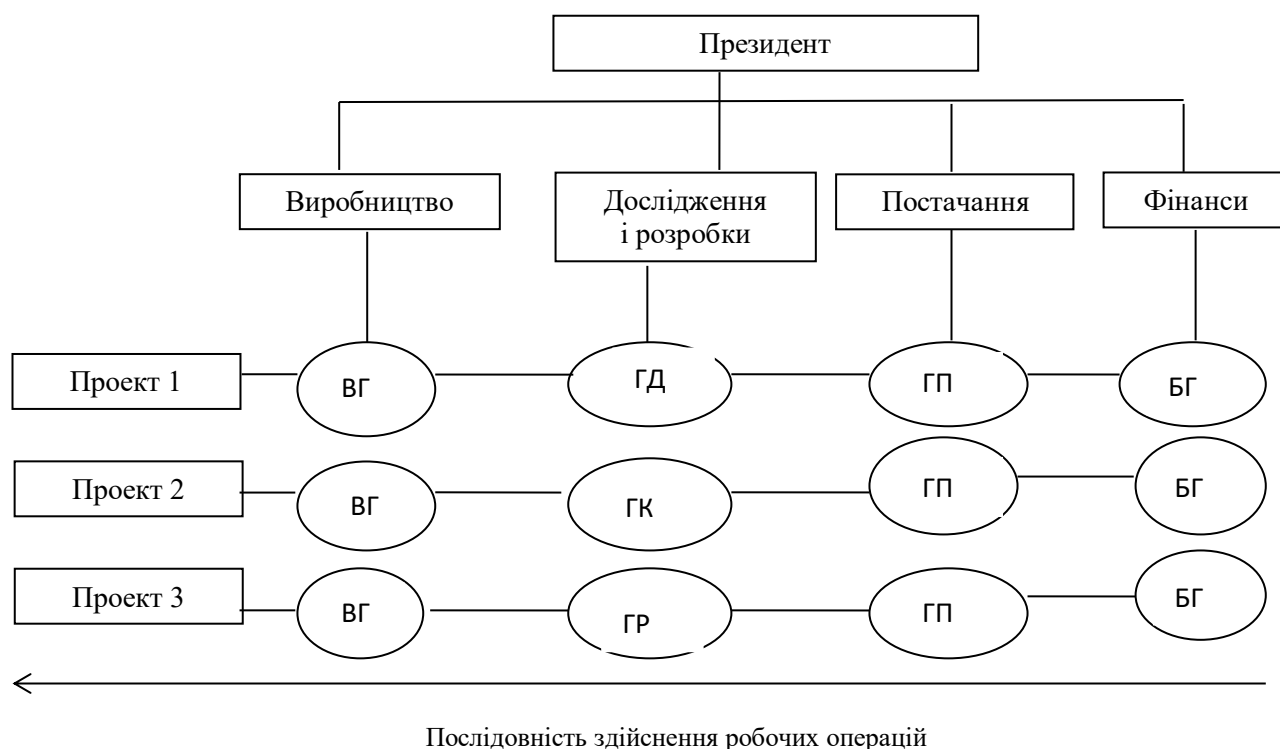


Рис.2.13. Матрична структура управління:

ВГ- виробнича група; ГД - група досліджень;
ГК- група конструювання; ГР- група розроблення;
ГП- група постачання; БГ- бухгалтерська група

Представники робочих (цільових) груп одночасно підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують, що і коли повинно бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як буде виконувати необхідні дії.

Матричні структури управління використовуються у багатьох галузях і сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній тощо. Різноманітні варіанти матричної структури також застосовують у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі.

Переваги:

- гнучкість і оперативність маневрування ресурсами за реалізації кількох програм у межах однієї компанії;
- можливість концентрування зусиль спеціалістів різного профілю при розробленні нових проектів, програм;
- формування у персоналу і менеджерів типу поведінки, згідно з яким вони на перше місце ставлять інтереси фірми, а не тільки власного підрозділу.

Недоліки:

- складність, громіздкість;
- проблеми через відсутність принципу єдності керівництва в управлінні;
- часті конфлікти внаслідок боротьби за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів.

Проектні організаційні структури управління створюються для розв'язання конкретних завдань. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. А стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, термінів реалізації програм, виконання робіт тощо.

Координаційну організаційну структуру управління використовують за умов одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Формалізоване зображення проектної, програмно-цільової координаційної організаційних структур управління здійснюється на основі будь-якої структури управління організацією (лінійно- функціональної, продуктової тощо).

Конгломератна (змішана) структура управління. Конгломерат не є стійкою і впорядкованою структурою (рис. 2.14); він передбачає можливість набуття всією організацією найбільш доцільної в конкретній ситуації форми.

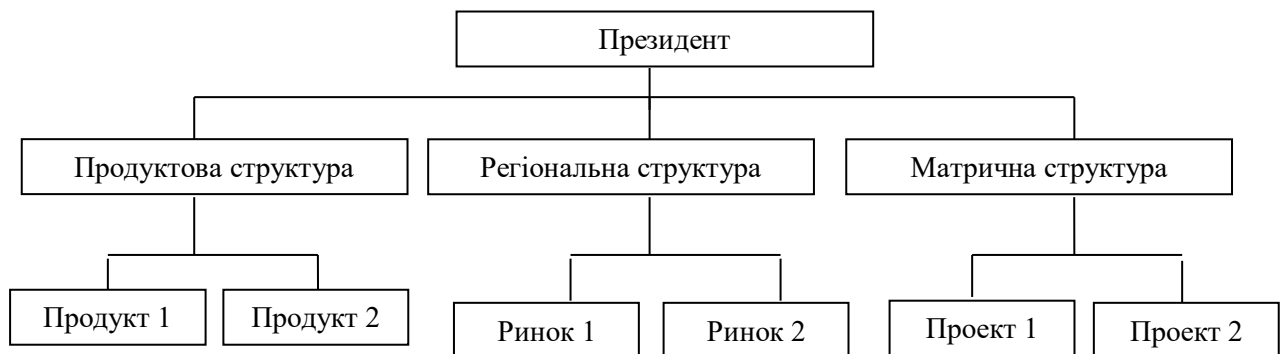


Рис. 2.14. Конгломератна структура управління

Так, в одному відділенні компанії може бути використана продуктова структура, в другому – регіональна, а в третьому – матрична. Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розроблення стратегії, політики, координацію і контроль дій всієї організації. Цю центральну групу оточує низка незалежних фірм, які практично автономні у прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії у питаннях фінансів, витрат у визначених для всього конгломерату межах і в досягненні визначених показників прибутковості. Виконання цих функцій перебуває у сфері компетенції керівництва відповідної економічної одиниці.

Фірми, які входять до складу конгломерату, зберігають власні організаційні структури з двох причин:

- розвиток диверсифікації діяльності фірм часто ускладнюється у межах однакової структури управління;
- при збереженні власних організаційних структур фірми, які входять до конгломерату, можуть швидко згортати і розгортати ділову активність у різних сферах із мінімальним порушенням зв'язків, які склалися.

Фірми, які входять до конгломерату, не залежать одна від одної. Це дає змогу керівництву конгломерату продати будь-яку фірму в разі її незадовільної діяльності та придбати більш перспективну. Ці зміни жодним чином не вплинуть на діяльність інших підрозділів конгломерату.

Конгломератну структуру управління доцільно застосовувати у науковомістких галузях, де, якщо необхідно, можна швидко припинити випускати застарілі види

4.5.3. Висока і плоска структури організації

Висока структура управління використовується у великих і середніх підприємствах, які вирішують складні завдання, що потребують координації зусиль в умовах достатньої визначеності та стабільності. Визначається великою кількістю рівнів керівництва.

Переваги:

- досягнення ефективної координації та контролю діяльності;
- задоволення потреби безпеки і захищеності у працівників;
- невисокий рівень перевантаження менеджерів.

Недоліки:

- довгі вертикальні канали комунікації, уповільнення обміну інформацією, її викривлення;
- віддаленість керівника організації від виконавців;
- повільний процес прийняття рішень;
- уповільнене кар'єрне зростання;
- розвиток організаційного сепаратизму у співробітників підрозділів, відчуття відособленості від проблем організації.

Плоска структура організації застосовується в невеликих фірмах при вирішенні складних завдань в умовах відчутної невизначеності. У таких структурах відносно не багато рівнів управління, тому кожному керівнику підпорядковано більше підлеглих порівняно з високими структурами.

Переваги:

- прості комунікації;
- децентралізація в управлінні;
- менш формальні зв'язки між керівниками і підлеглими;
- більш легке встановлення горизонтальних зв'язків, необхідних для координації виконання нечітко визначених завдань;
- у менеджера більше можливостей проявити власні ділові якості.

Недоліки:

- перевантаження менеджерів;
- ускладнення контролю діяльності підлеглих;
- ускладнення загального процесу координації діяльності підрозділів.

4.5.4. Показники ефективності організаційної структури управління

Для оцінювання ефективності організаційної структури управління застосовують кілька груп показників.

1. Показники кінцевих результатів діяльності організації:

- обсяги випуску продукції; підвищення прибутків; зменшення собівартості; економія обсягів капітальних вкладень; якість продукції; терміни впровадження нових технологій.

2. Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління, витрати на управлінську діяльність:

- поточні витрати на утримання апарату управління; витрати на експлуатацію технічних засобів, утримання споруд і приміщень; витрати на підготовку і перепідготовку кадрів управління; витрати на дослідницькі і проектні роботи у сфері вдосконалення управління; витрати на придбання й утримання оргтехніки.

3. Нормативні показники ефективності організаційної структури управління:

- продуктивність; економічність; адаптивність; гнучкість; оперативність; надійність.

4. Показники раціональності й техніко-організаційного рівня структури управління:

- рівень централізації функцій управління; прийнята норма керованості; збалансованість розподілу повноважень і відповідальності; рівень спеціалізації і функціональної замкненості підсистем управління.

4.5.5. Причини і напрями вдосконалення організаційної структури управління

Реформування організаційних структур підприємств в умовах ринку є постійною і природною реакцією вищого керівництва на зміни середовища бізнесу. Воно здійснюється періодично для усунення слабких місць у системі управління і тільки в деяких випадках зумовлене винятково внутрішньофірмовими проблемами. Найчастіше – це реакція на зовнішній тиск, коли невдачі на ринку спричиняються неефективними організаційними структурами.

Основні причини реорганізації структури підприємств:

- незадовільне функціонування підприємства (зростання витрат, зменшення продуктивності виробництва, звуження ринків збуту, нестача фінансових ресурсів);
- перевантаження вищого керівництва;
- брак орієнтації на довгострокову перспективу;

- виникнення і загострення суперечок щодо ефективності чинної структури управління;
- прихід нової команди до керівництва підприємством;
- зростання масштабів діяльності: розширення номенклатури продукції, вихід на нові ринки, опанування нових технологій виробництва;
- об'єднання чи розподіл суб'єктів господарювання;
- зміни в технологіях управління і виробництва;
- зміни економічної ситуації на ринку і необхідність коригування стратегії підприємства.

У світовій практиці використовуються такі основні напрями вдосконалення організаційних структур підприємств:

- децентралізація виробничих і збутових операцій. З цією метою в структурі великих компаній створюються напівавтономні відділення, які повністю відповідають за організацію прибуткової виробничо-збутової діяльності;
- створення різноманітних органічних структур (венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп) всередині ієрархічної структури;
- перехід від вузької спеціалізації підрозділів до розвитку інтеграційних процесів в управлінській діяльності. За такого підходу організаційні структури із пірамідальних повинні перетворюватися на плоскі, з орієнтацією на зв'язки із споживачами та мінімальною кількістю рівнів керівництва;
- створення дивізіональних структур управління (з орієнтацією на товарну групу, ринок або споживачів);
- удосконалення структур шляхом їх спрощення;
- заміна структур ієрархічного типу на адаптивні;
- створення конгломератної структури (поєднання різних варіантів організаційної структури в складі великих корпорацій);
- упровадження сучасних комунікаційних й інформаційних технологій у системі управління;
- створення і розвиток на підприємствах маркетингових відділів (служб);
- створення центрів витрат, центрів відповідальності, центрів контролю якості та центрів прибутку;
- скорочення ієрархічних рівнів керівництва у масштабі всього підприємства чи окремих напрямів його діяльності;
- формування модульних і атомістичних організацій. Підприємства – модулі створюються і скорочуються залежно від потреби в них.

Атомістичні організації – самостійні групи без прямого підпорядкування адміністрації, що створюються і працюють для виконання конкретних замовлень.

4.6. Модель організації майбутнього

Вступаючи в нову стадію свого розвитку, яку називають «стадією побудови інформаційного суспільства», людство прагне змін, а звідси – відповідні вимоги до проектування компаній, формування структур управління, об'єднання чи розподілу функцій в ній. За словами відомого вченого в галузі

менеджменту Пітера Друкера, в ХХІ ст. зміняться принципові засади діяльності компанії, відбудеться перехід від компаній, які «базуються на раціональній організації», до компаній, які «базуються на знаннях та інформації». Повинно відбутися подальше переусвідомлення шляхів розвитку. Компанії матимуть більш плоску організаційну структуру, і кількість менеджерів становитиме лише третину теперішнього складу.

На думку вчених, відбувається перехід до нової моделі управління, в основі якої – інтеграційні процеси в компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем у стратегічні альянси різних типів.

Подальший процес глобалізації бізнесу, формування інформаційних мереж дадуть змогу створити «кращу в усіх відношеннях» організацію, де будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні.

Основними напрямками модифікації компаній та структур управління будуть:

- перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в самій управлінській діяльності та в стилях управління;
- відхід від ієрархії, від відособлення функціональних і штабних ланок;
- здійснення децентралізації функцій управління, передусім виробничих і збутових;
- підвищення ролі нововведень, створення в мережах крупних компаній підприємницьких інноваційних фірм, орієнтованих на ринок нових виробів і технологій;
- формування мережі філій та сучасних фірм зв'язку між ними, наприклад шляхом створення внутрішніх ринків.

Конкретніше характеристики компаній майбутнього показано а табл. 2.6.

Нове тисячоліття є епохою прогресивного розвитку науки та високих технологій, що неминуче призведе до жорсткого загострення міжнародної конкуренції. Це, у свою чергу, зумовить потребу підвищення конкурентоспроможності кожного об'єкта управлінської сфери. Сучасний рівень світової цивілізації змушує докласти максимальних зусиль для використання науково-технічного потенціалу, серійної участі в міжнародному обміні з метою передання досвіду у сфері управління, прискорення темпів управлінського розвитку.

Новим завданням менеджера є створення такої організації, яка мала б чітко сформулювати цілі, стратегію примноження додаткової вартості, де люди постійно прагнули б дізнатись, як дотримуватися встановлених принципів, цінностей та стратегії.

Щоб досягти застосування цих підходів, потрібно засвоїти нові принципи:

- 1) мислити стратегічно – мислити і діяти, постійно запитуючи про кінцевий результат;
- 2) прагнути того, щоб здібні люди хотіли взяти на себе необхідні обов'язки, - створювати організацію, в якій люди знали б мету, що стоїть перед нею і особисто перед ними, та були готові її досягти;

3) постійно вдосконалювати свої знання. На думку Д. Хачтона, щоб не відставати від змін, вдосконалення знань повинно здійснюватися випереджаючими темпами порівняно з дійсністю.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика сучасної та майбутньої моделей організації управління

Характеристика управління	Сучасна модель	Модель майбутнього
Організація	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Фактори конкурентної переваги	Капітал	Знання
Організаційні структури управління	Структура вертикальної підлеглості	Адаптивні структури
Головні дійові особи	Фахівці, професіонали	Групи
Очікування персоналу	Задоволення потреб	Якісне зростання персоналу
Стиль керівництва	Авторитарний	Координаційний, демократичний
Джерело влади	Посадова позиція	Знання
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Діяльність	Індивідуальна	Групова
Вигоди	Вартість	Час
Якість	Досягнення заданого	Безкомпромісне досягнення можливостей

На діяльність майбутнього директора технологічної групи впливатимуть демографічні, економічні та технологічні тенденції.

До них належать:

- *інформаційне суспільство* – більше залежить від інформації;
- *скорочення середньої ланки управління* – як результат технологічної та інформаційної революції. Багато завдань вирішуватимуться за допомогою комп'ютерів або нових технологій;
- *динамізм робочої сили* – мобільність та глобальність економіки, а також закони порівняльних переваг сприятимуть тому, що резерв трудових ресурсів характеризуватиметься різноманіттям національних мов, культур і систем цінностей;

- ініціативне прийняття рішень – складність світу та інформаційний «вибух» зумовляють використання непередбачених потенційних можливостей людського розуму, і на зміну логічним обґрунтуванням прийде підвищена довіра інтуїції в процесі прийняття рішень.

Навіть великі компанії прагнуть відмовитися від моделі жорсткої регламентованої структури і наділити компанію такими характерними рисами:

а) малі колективи – група людей, які працюють разом, досягають не лише більшої мотивації виконуваної діяльності, а й вищої продуктивності;

б) міждисциплінарні навички – організаціям майбутнього будуть більше притаманні колективи особистостей, навички яких виходять за межі структурних та предметних меж;

в) автономні підрозділи – візьмуть на себе проблеми і прагнутимуть до їх вирішення;

г) неформальна структура – співробітники великих організацій знають, що неформальна структура об'єднання, угоди про співробітництво сприятимуть гнучкішому використанню трудових ресурсів.

Ознаками компанії майбутнього є:

- надання ієрархічним пірамідам більш плоскої форми за рахунок «уточнення» середньої ланки і розвитку горизонтальних зв'язків;

- глобалізація бізнесу і створення сітьових комунікацій;

- орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів;

- організація та автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій;

- розвиток інформаційних технологій, зміна методів координації та контролю;

- поява «віртуальних» офісів, що підвищує самостійність працівників і розширює можливості прямої роботи з клієнтом;

- зростання значення стимулювання за підсумки роботи внутрішніх соціальних програм, автономних «підприємницьких центрів» у межах компанії.

Індивідуалізація послуг, розвиток електронної торгівлі, створення банків даних їх задоволення перетворюють клієнтів на один важливий актив компанії.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте сутність і роль організаційної структури в системі управління підприємством.
2. Зробіть порівняльну характеристику бюрократичних і адаптивних структур управління.
3. Скільки існує етапів організаційного проектування?
4. Яким вимогам має відповідати організаційна структура управління?
5. Що належить до основних принципів функціональної структури управління?
6. Охарактеризуйте особливості розподілу повноважень і відповідальності у дивізіональних структурах управління.
7. Розкрийте особливості функціонування, переваги і недоліки матричної структури управління.

8. Назвіть основні напрями вдосконалення організаційної структури управління.

Тема 5. ФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Поняття функцій процесу управління

Технологія управління підприємством (організацією) є безперервним, динамічним, послідовним процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію. *Загальні функції* (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах; за допомогою *конкретних функцій* відбуваються конкретні управлінські процеси; *об'єднувальна функція* менеджменту – керівництво – пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальну роль, однак, відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через загальні.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- *ознакою процесів управління* – функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.
- *ознакою об'єкту* – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.
- *ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* – функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Узагальнену класифікацію функцій менеджменту подано на рис. 2.15.

На сучасному етапі розвитку менеджменту *до загальних функцій відносять планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання.*

Реалізація конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій. Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської

діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту.

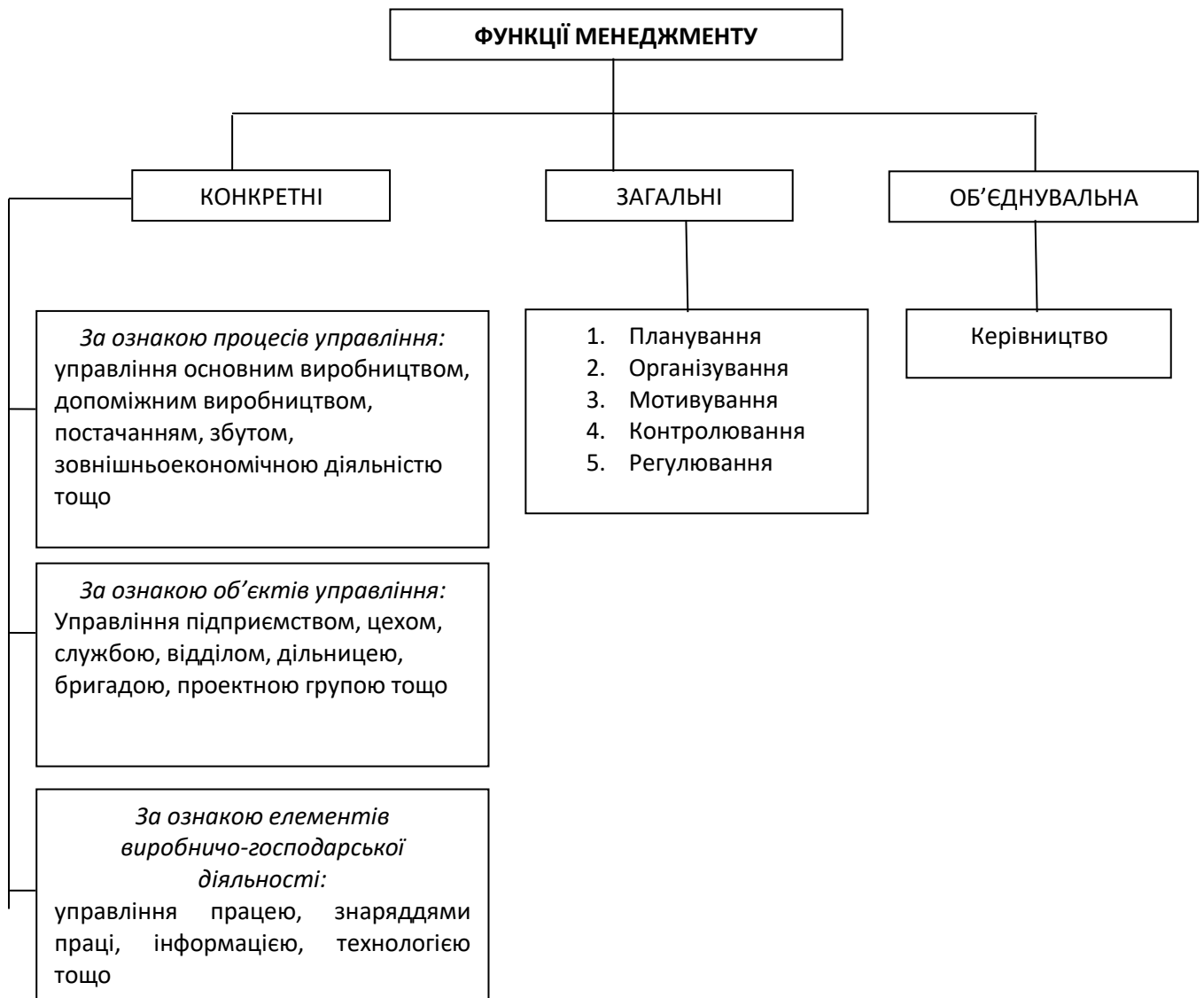


Рис. 2.15. Класифікація функцій менеджменту

5.2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

1. Функція планування – вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:
- *де ми знаходимося на даний час?* Керівники повинні оцінити сильні і слабкі сторони організації в таких важливих питаннях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

- *куди ми хочемо прямувати?* Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити досягненню цих цілей.

- *як ми збираємось це зробити?* Керівники повинні вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації.

2. Функція організування - вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією.

3. Функція мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Завдання функції мотивування полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

4. Функція контролювання - вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат подолання складних організаційних проблем тощо.

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети.

5. Функція регулювання - вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Ця функція здійснюється в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Функції менеджменту в сукупності і взаємозв'язку утворюють процес повсякденного управління організацією.

Загальні функції є абстрактними, Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу.

5.3. Процес організації управління та його складові

Процес управління організацією складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом,

порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх плановими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво організації, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління – на кожну організацію, як відкриту систему, внутрішнє і зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління організацією повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління в організації ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість. Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, стиль керівництва, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок.

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

5.4. Взаємозв'язок елементів управління. Техніка і технологія управління

Виходячи із суті управлінської діяльності, виділяють наступні елементи управління: ціль, ситуація, проблема, рішення.

Ціль визначає сенс виконання процесу управління. Процеси реалізуються для досягнення мети. Тому процес управління передбачає постановку мети, заради якої він буде виконуватися.

Ситуація – це стан підсистеми, якою управляють. Ситуація в процесі управління виникає тоді, коли з'являються відхилення в діяльності об'єкта управління або коли на об'єкт мають вплив фактори зовнішнього середовища. Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішувати менеджери.

Проблема – це необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла.

Конкретний вплив на ситуацію здійснюється через рішення, яке є заключним і найбільш відповідальним елементом у процесі управління. Рішення передбачає вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію, яка виникла.

Управління підприємством можна представити як одночасне або послідовне здійснення великої кількості процесів управління, які реалізуються різними рівнями ієрархії, підрозділами або окремими менеджерами, у зв'язку з чим кожне підприємство має відповідний організаційний механізм.

Організаційний механізм господарювання включає:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статика) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміка).

В економічній літературі сформульовано емпіричні правила організації управління: єдність мети; розумна ієрархія; стійкість; безперервне удосконалення; пряме підпорядкування; обсяг контролю; порівнюваність, відповідність даним повноваженням; виключення, пріоритет завдань; комбінування. Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів, і їх слід застосовувати в різному поєднанні.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Для виконання функцій управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління виробництвом – це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як

горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі – координації, інспекції і контролю, консультаційні та методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються різні системи управлінських відносин.

Зв'язки відносин, утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні). Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну у всіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Перевага формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання наступних завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і постачання на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, які відбуваються на виробництві.

У процесі здійснення функції управління використовуються різні технічні засоби. Сьогодні як головний технічний засіб використовуються ЕОМ і насамперед ПК. До техніки управління належать також засоби збору, опрацювання та зберігання інформації.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функції управління, систему і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;

- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Щоб правильно організувати кожний функціональний процес у системі управління менеджеру необхідно: визначити кількість, послідовність і характер операцій, котрі складають цей процес, підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби, визначити оптимальні умови протікання процесу в часі та просторі. Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Поняття *технологія управління* тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи. Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень – усі ці процеси управлінського впливу, що виконуються менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовність операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління.

Прийняття управлінських рішень передбачає використання наступних факторів: ієрархії, цільових багатофункціональних груп, формальних правил і процедур, планів, горизонтальних зв'язків.

5.5. Системи методів управління

Системи методів – це сукупність методів, якими постійно користується менеджер при керівництві організацією. Методи протягом тривалого часу залишаються в одного і того ж керівника майже незмінними. Вони становлять сутність будь-якого стилю. За їх допомогою керівник спонукає працівників до виконання своїх обов'язків. У наш час застосовуються адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи керівництва.

Адміністративні – це засоби, які здійснюються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, які видаються керівником і є обов'язковими для виконання. Головна перевага методу – найбільша оперативність у координації дій, що різко зменшує час реалізації будь-якого рішення.

Економічні методи найбільшу силу впливу. Вони базуються на цілеспрямованому плануванні умов і показників преміювання, а також на впровадженні матеріальних санкцій. У кожній галузі встановлені різні показники, виконання яких дає право на відповідне преміювання.

Соціально-психологічні методи – це різноманітного виду переконання, розвиток ініціативи і виховання. У більшості випадків більш ефективним, ніж

спонукання або переконання, є прохання. Цей метод пред'являє до керівника відповідні вимоги:

- обов'язкове володіння всіма якостями, необхідними для контакту з людьми і керування ними;
- вміти швидко й вірно реагувати на зміни міжособистісних відносин у колективі, перешкоджаючи розвитку конфліктних ситуацій і культивуючи приємний психологічний мікроклімат;
- здатність віддавати багато часу для роботи з підлеглими.

5.6. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління

Зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, а корінну – кожні 4 – 5 років. Зміни в середині організації, як правило, - це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Власне управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників - учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обгрунтовані рекомендації, стандарти та механізми.

Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Грейнером (рис. 2.16). Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво організації а з іншого – реакцію керівних структур на цей вплив і вироблення певної протидії.

При цьому важливою передумовою змін є залучення всіх працівників до управління.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін:

- а) поділ повноважень. Передбачає він спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів;
- б) однобічні дії. Базуються вони на використанні законної влади для забезпечення змін. Конкретно цими питаннями займається вище керівництво організації;
- в) делегування повноважень. Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригувальних дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений: невизначеністю ситуації, що склалась; ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій; можливістю особистих втрат; упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго; очікування негативних наслідків тощо.

Менеджер повинен володіти інформацією не лише про те, хто з працівників опирається змінам в організації, а й з'ясувати, з яких причин вони займають таку позицію. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання.

Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

- відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо);
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами;
- переговори щодо впровадження новинок;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- висунення окремих працівників на вищі посади;
- доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі у прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

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

Організаційний розвиток – довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

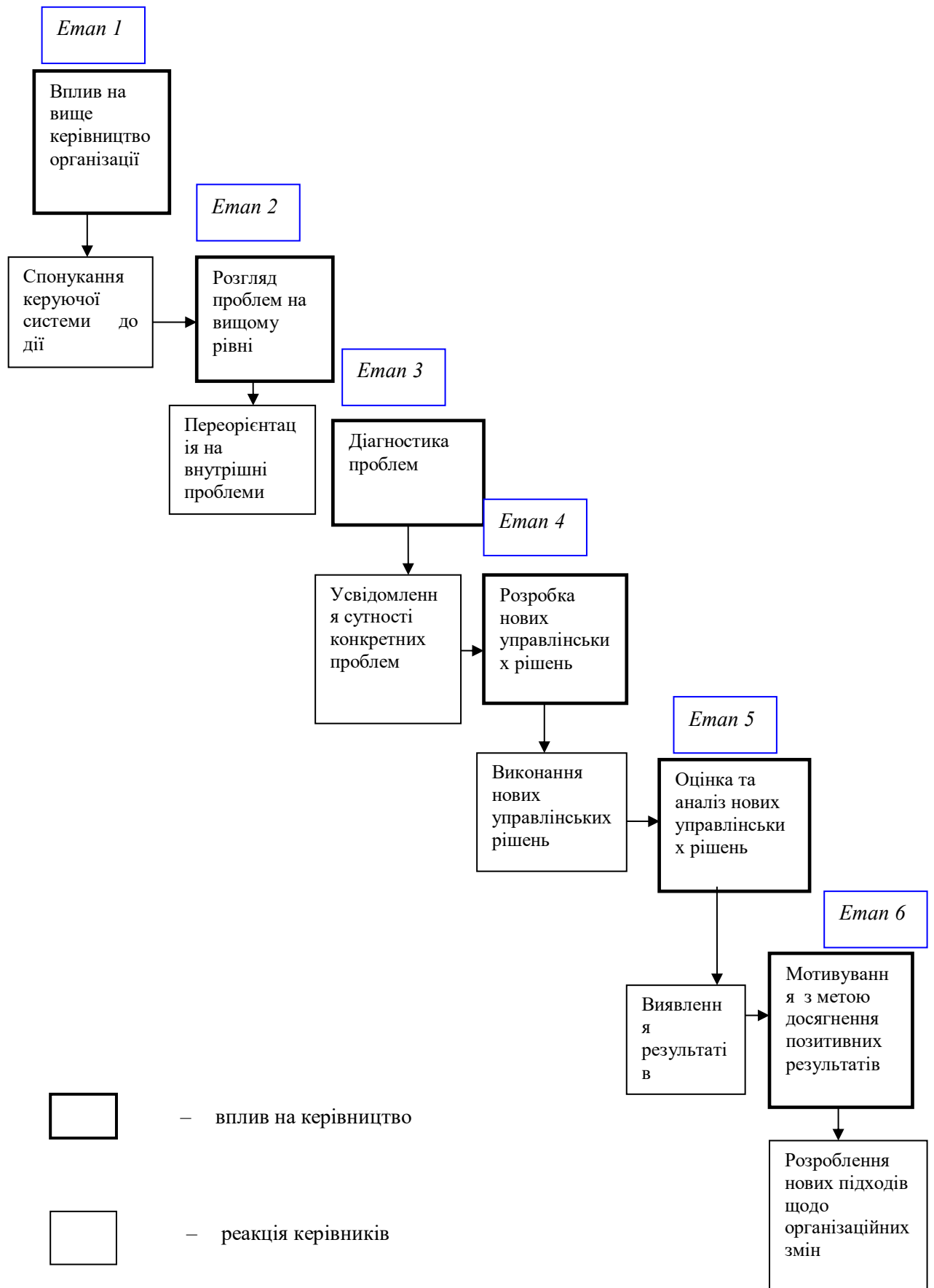


Рис 2.16. Процес здійснення організаційних змін (модель Грейнера)

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією.

Культура організації характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. *Спільне регулювання культури* полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. *Агент змін* (каталізатор) – зовнішній консультант або представник служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші). *Дослідження дією* складається з таких етапів:

- діагностики стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів);
- передавання отриманих даних членам організації;
- прийняття рішень щодо вироблення конкретних планів дій;
- реалізація планів дій;
- оцінювання результатів розроблення та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних і повторення розглянутого.

Для ефективної реалізації складових елементів організаційного розвитку необхідно мати чіткий план, до розроблення якого залучають працівників організації, зовнішніх консультантів.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку організації є, як правило, тривалим, трудомістким та стресозумовлюючим процесом. Тому для успішної реалізації організаційних змін і розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть основні функції менеджменту.
2. Визначте різницю між загальними та конкретними функціями управління.
3. Що лежить в основі процесу управління?
4. Поясніть на конкретних прикладах механізм реалізації конкретних функцій менеджменту.
5. Обґрунтуйте об'єктивність та необхідність здійснення змін в організаціях.
6. Проілюструйте на конкретних прикладах напрями організаційних змін.
7. Які причини зумовлюють опір змінам?
8. Які складові організаційного розвитку? Обґрунтуйте їх взаємозв'язок.

Розділ III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників, Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення класифікують за наступними ознаками.

1. *За сферою охоплення:* загальні рішення – стосуються всієї організації; часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

2. *За тривалістю дії:* перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік); поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації;

3. *За рівнем прийняття:* рішення на вищому(інституційному), середньому (управлінському) та нижчому (технічному) рівні управління.

4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань:* організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення – покликані зрівноважувати протиріччя, що виникають.

5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття: одноособові рішення; колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером: економічні рішення; технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; адміністративні рішення.

6.2. Процес прийняття управлінських рішень

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники відділів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор організації.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішень відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Схема процесу вироблення раціональних управлінських рішень представлена на рис. 3.1. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Для прийняття ефективного рішення необхідно володіти достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

6.3. Сутність і види комунікацій. Комунікаційний процес.

Сутність комунікацій становлять взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Існує два види комунікацій.



Рис. 3.1. Процес вироблення раціональних управлінських рішень

1. *Між організацією і зовнішнім середовищем.* Наприклад, обмін інформацією підприємства зі споживачами відбувається через рекламу, а з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти та ін.

2. *Між рівнями, підрозділами та працівниками організації*

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху до низу». Наприклад, начальник інформує підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та ін.;
- між різними підрозділами, відділами, службами тощо;
- від нижчих рівнів до вищих;
- між окремими працівниками;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

З урахуванням характеру передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом організації, та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків в організації.

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

- відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

Комунікаційний процес показаний схематично на рис. 3.2.

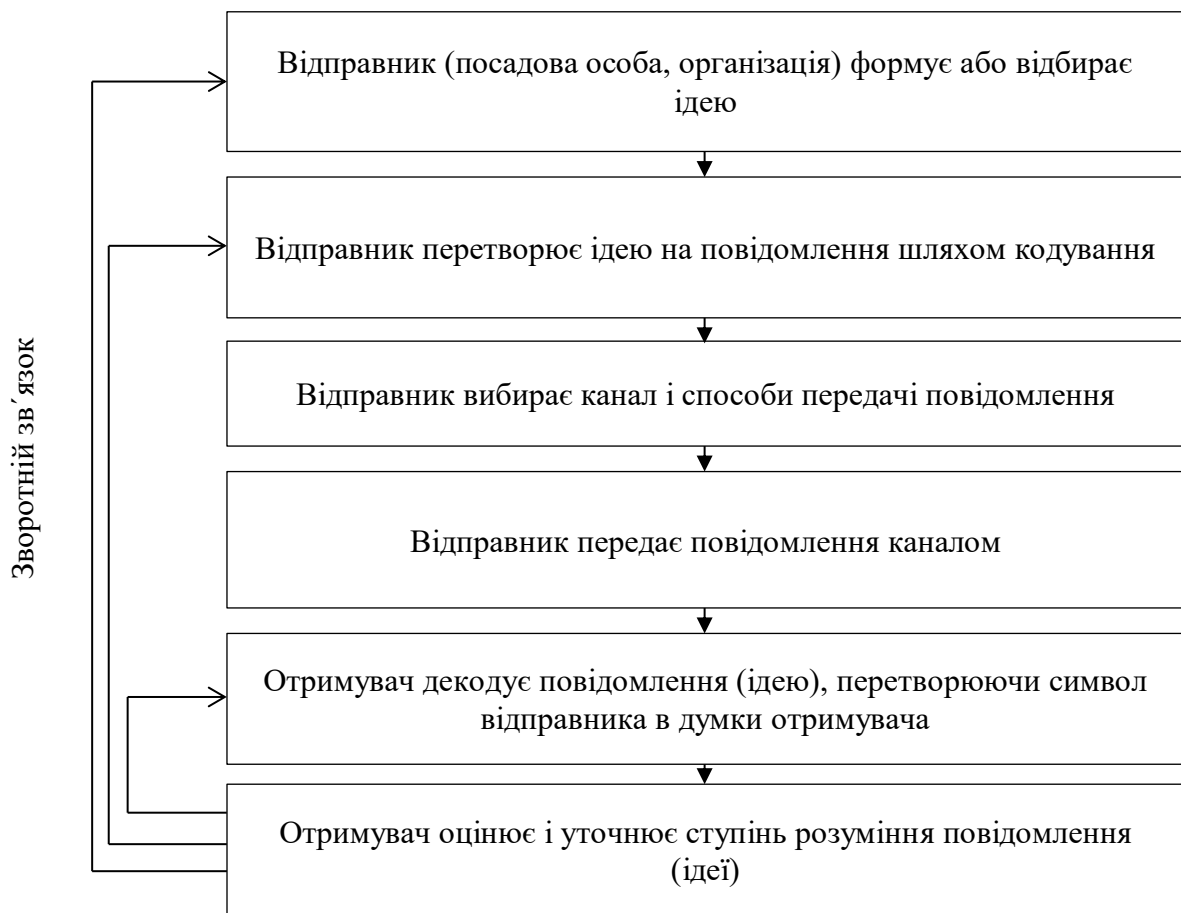


Рис. 3.2. Графічна модель комунікаційного процесу

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні. Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.

Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування – дотримування правил поведінки, етикету, передбачених міжнародним протоколом.

6.4. Інформація та її класифікація за різними ознаками

Основою комунікацій є інформація.

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища: повна, часткова, надлишкова.

За періодом дії: разова, періодична, довгострокова.

За змістом: планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна.

За рівнем достовірності: достовірна, недостовірна.

Носіями інформації є документи, флешки, диски, графіки, магнітні стрічки, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документацію класифікують за різними ознаками.

За змістом

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація тощо);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудова книжка, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми та ін.).

За складністю: проста – відображає один процес; складна – відображає кілька процесів.

За призначенням: індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб; типова- призначена для широкого кола користувачів.

За місцем у менеджменті: службово-інформаційна (службові листи, акти тощо); розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.); спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат тощо.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
3. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
5. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.
6. Охарактеризуйте на конкретних прикладах види комунікацій.
7. У чому полягає сутність інформації? Обґрунтуйте на конкретних прикладах її класифікацію.
8. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.

Тема 7. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

7. 1. Сутність та особливості керівництва. Діапазон керівництва

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера.

Керівництво – право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Право на керівництво забезпечують повноваження керівника, зумовлені його компетенцією у межах формальної організації. Володіючи реальною компетенцією, керівник впливає на трудовий колектив, а через нього – на особливості і результати функціонування об'єкта управління.

При виконанні керівних функцій менеджер виступає в різних ролях.

У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів, вживає заходи для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва. Разом із співробітниками розробляє і реалізує кадрову політику – комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою унеможливлення безвідповідальної поведінки виконавців, можливих конфліктів, орієнтуючи людей на впевнене й зацікавлене виконання службових обов'язків. Адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється у діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою.

У ролі організатора керівник створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва. Це передбачає чітке усвідомлення цілей своєї діяльності, вміння виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси. Керівник повинен уміти

знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень.

Реалізуючи функції спеціаліста – добре підготованої особи, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері, керівник повинен грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж. За інших рівних умов керівник-спеціаліст вирішує свої завдання з меншими витратами всіх ресурсів і з більшою результативністю.

За своїм службовим становищем *керівник є і громадським діячем*, який виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами. Він приймає разом із профспівковою організацією рішення із соціальних питань, бере участь у нарадах, конференціях тощо, отримуючи різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат і господарську діяльність колективу.

Іноді керівнику доводиться бути вихователем, посередником, нейтралізатором конфліктів, особливо міжособистісних. Його завданням є і допомога підлеглим у пристосуванні їх до вимог і стандартів організації.

Успішне керівництво, як правило, здійснюють за такою моделлю: чітке формулювання цілей, збір і оброблення інформації, детальне планування, ефективна системна організація, спрямована на досягнення цілей, зворотний зв'язок, різноманітні форми контролю (прогнозний, превентивний, підсумковий).

Вимоги допрофесійної компетенції менеджера умовно утворюють дві групи.

1. Знання й уміння (мистецтво) виконувати спеціальну роботу у сфері управління. До них належать розуміння природи управлінської праці й процесів менеджменту; знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, способів досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності організації; уміння використовувати сучасну інформаційну технологію й засоби комунікації, необхідні у процесі управління.

Менеджер повинен постійно навчатися, застосовувати найновіші досягнення науки щодо процесів, методів, форм управлінської діяльності.

2. Здатність працювати з людьми й управляти самим собою. Цю групу вимог утворюють володіння мистецтвом управління людськими ресурсами, налагоджування зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, вміння робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію.

Важливим чинником підвищення результативності менеджменту є поділ праці та обґрунтований діапазон керівництва, який залежить від статусу керівника (є він єдиначальником чи очолює колегіальний орган управління).

Керівник-єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішення й контролю за процесом праці, відповідаючи за діяльність організації. При такому керівнику може створюватися колегіальний дорадчий орган, рішення якого набувають сили після затвердження їх керівником-єдиначальником.

За колегіального управління керівні обов'язки розподіляються між колегіальним органом управління (рада, правління тощо) і особою, яка його очолює. Компетенції колегіального органу й керівника розмежовуються. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконання колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Оволодіння сутністю керівництва менеджером є запорукою ефективності менеджменту і очолюваної організації (структурного підрозділу). У способах здійснення керівної діяльності виявляються обсяг компетенції, передбаченої керівною посадою, і особисті якості менеджера.

7.2. Лінійне та функціональне керівництво

За сферою компетенції керівників поділяють на лінійних і функціональних. Цей поділ можливий на різних рівнях ієрархії організації. Найвідчутнішу роль в управлінській діяльності відіграють лінійні керівники вищого рівня, які очолюють організацію загалом (генеральні директори, директори об'єднань тощо) або відносно відокремлені господарські підрозділи (філії, представництва, дочірні компанії тощо). Вони за допомогою підпорядкованого апарату управління координують діяльність інших керівників (лінійних і функціональних), які перебувають у їх безпосередньому підпорядкуванні, приймають рішення щодо формування соціально-економічних, організаційних, технічних і моральних передумов ефективної роботи організації або керованого підрозділу.

Управлінські можливості лінійного керівника розширює *допоміжний персонал* - підлеглі, завданням яких є допомога керівнику (кваліфікований секретар, помічник, референт). Вони виконують технічні й рутинні роботи (підбір матеріалів, підготовка засідань тощо).

На діяльність лінійних і функціональних менеджерів впливають різні чинники, які визначають ефективність менеджменту організації загалом і ефективність функціонального менеджменту.

Зміст діяльності функціональних керівників залежить від функціонального значення відповідного підрозділу в системі управління організацією. Увага лінійного керівника більше прикута до служб, важливих для функціонування організації загалом. Їх керівники переважно виконують дорадчі функції під контролем лінійного керівника. Керувати такими підрозділами легше, ніж тими, що наділені свободою дій.

На відносини між лінійним та функціональним керівниками впливає ступінь самостійності функціонального керівника. Залежний від вищих начальників керівник змушений безперервно контактувати з ними, отримуючи вказівки і звітуючи про їх виконання.

Функціональні підрозділи різняться також ступенем різноманітності завдань. Простіше керувати підрозділом, який виконує уніфіковані або прості роботи.

Важливим регламентуючим чинником є обсяг обов'язків функціональних керівників. Ефективність діяльності функціонального менеджера залежить і від методів впливу на підлеглих: керівництво через формулювання завдань з наданням працівникам свободи у виборі засобів для їх виконання, інструктування щодо їх вибору тощо.

Вибір методів впливу функціонального керівника на підлеглих залежить від кваліфікації персоналу, наявності неформальних груп у підрозділі, культури спілкування, плинності кадрів. Найважливіший – кваліфікація персоналу. Чим вона вища, тим більше можливостей для самостійності працівників і тим кращі результати праці.

Технічні чинники (вертикальний діапазон керівництва, зв'язок, оснащення, структура організації, інформаційна система) теж позначаються на діяльності лінійних та функціональних керівників. Вертикальний діапазон керівництва означає, що значущість доручень зростає з рівнем управління. Доручення, отримані від вищого керівництва, можуть вступити в конфлікт із дорученнями безпосередніх лінійних керівників. На ефективність взаємовідносин між лінійними й функціональними керівниками впливає рівень комунікації, а також структура організації. Поліпшує ефективність керівництва і стабільність структури управління.

Робота функціональних підрозділів залежить і від налагодженості інформаційної системи. У сучасних умовах на багатьох робочих місцях необхідний значно більший обсяг інформації, ніж той, який може надходити тільки у процесі службових контактів.

Лінійним керівникам у складних ієрархічно організованих системах для ефективного керівництва потрібен функціональний апарат. Його успішна діяльність залежить від умілого добору керівників функціональних підрозділів, здатних організувати роботу підлеглих фахівців та раціональною співпрацю лінійного керівника з функціональними. Співробітництво з лінійним керівником може бути для функціонального доброю школою, яка забезпечить йому потенціальні можливості для службового росту.

7.3. Типи керівників

Кожний керівник є індивідуальністю, наділеною діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формує стиль керівництва.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівників можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. За цим критерієм розрізняють автократичний, демократичний та ліберальний типи керівників.

Стиль керівництва автократичний – стиль, за яким керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози для забезпечення цілей організації.

Стиль керівництва демократичний – стиль, який характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації цілям груп працівників.

Стиль керівництва ліберальний – стиль, який характеризується постійним очікуванням вказівок вищого керівництва, незначним втручанням у справи підлеглих, відсутністю рішучих дій.

Автократичний тип керівника. Керівники цього типу схильні до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірної централізації влади, особистого вирішення не тільки значущих, а й порівняно дріб'язкових питань, свідомого обмеження контактів з підлеглими.

В їх діяльності домінують догматизм, прагнення підпорядкувати колектив своїй волі. Вони не терплять заперечень, неохоче прислухаються до думки інших, часто втручаються в роботу підлеглих, прискіпливо контролюють їх дії, вимагають пунктуального виконання своїх вказівок. Наради, які вони проводять, є формальними, оскільки рішення такі керівники готують і приймають одноосібно. Люблячи покритикувати, вони нетерплячі до критики з боку підлеглих і навіть вищого керівництва, не визнають своїх помилок. Вважають, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Багато працюючи, примушують працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Здатні на обгрунтований ризик, оперативне вирішення складних питань.

Автократія не є синонімом єдиноначальності. Це категорії різного порядку. Прагнення керівника до єдиноначальності не можна заперечувати, оскільки це одна із основоположних засад управління. Але бути єдиноначальником зовсім не означає всі питання керівництва вирішувати одноосібно, а тим сковувати ініціативу підлеглих.

У свідомості працівників автократом інколи постає й керівник, який резонно діє згідно з чітким планом, долаючи перешкоди. Він може бути вимогливим, безкомпромісним, але справедливим, владним, не пригнічувати ініціативу інших, рішучим, але не самовпевненим. Такий керівник здатний зробити багато для вирішення проблем господарської системи, вміло організовуючи її підрозділи, сміливо і своєчасно приймаючи рішення й добиваючись їх виконання. Однак у більшості з них такі привабливі якості розвинуті недостатньо, а переважає прагнення командувати і вимагати безумовного підпорядкування. Здібні та ініціативні працівники, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, стороняться такого керівника.

Здебільшого керівники-автократи є владними, настирливими, впертими, пихатими людьми, з надмірними уявленнями про свої можливості, з гіпертрофованим прагненням до престижності і потягом до зовнішніх атрибутів

влади. За темпераментом вони переважно холерики, хоч серед них можуть бути і представники іншого типу вищої нервової діяльності.

Автократичний стиль доречний тоді, коли найважливішим є результат функціонування господарської системи, а засоби його досягнення суттєвого значення не мають. Але нерідко зовні директивні рішення трансформуються в нічим не аргументоване свавілля. Цей тип керівника властивий командно-адміністративній, тоталітарній системі, яка тривалий час існувала у нашій країні.

Нерідко авторитарність маскує некомпетентність, відсутність організаційних здібностей. При зростанні ролі суб'єктивного фактору, інтелекту працівників авторитарний стиль стає неприйнятним. Як би не намагався автократ мати впевнений вигляд, йому вже неможливо приховати невміння пристосовуватися до нової ситуації, нездатність опановувати нову управлінську культуру, з урахуванням об'єктивних реалій вибудовувати відносини з підлеглими на довір'ї й повазі.

Демократичний тип керівника. Його характеризують прагнення до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і передбачуваних функцій. Тому він залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання роботи, підготовки та прийняття рішень, створює необхідні для роботи передумови, справедливо оцінює результати, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими й важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитися з ними, стимулюючи ініціативу знизу, прислухатися до їх думок, не підкреслює своїх переваг, тактовно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому властиві побоювання за власний добробут, але, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на обґрунтований ризик. Максимально раціоналізуючи рішення, наполегливо втілює їх в життя. Там, де автократ діяв би наказом, керівник демократичного типу досягає результатів переконанням виконавців у доцільності й значущості покладених на них обов'язків.

Добре поінформований про справи у керованій ним організації, настрої підлеглих, він завжди тактовний з ними, уважний до їхніх інтересів і запитів, впливає на них переконанням і психологічними прийомами. Здійснює контроль, акцентує не тільки на дотриманні ними формальних вказівок, а й на реальних результатах. Ґрунтовно й відверто інформуючи підлеглих про справи та перспективи розвитку колективу, він легко мобілізує їх на реалізацію поставлених завдань.

Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглих, їхнє прагнення до самовираження інтелектуального й професійного потенціалу. Завдяки цьому стимулює сприйняття ними цілей організації як власних, а також їх ініціативу, самоуправління й самоконтроль. За такого підходу функціональна діяльність керівника вдало поєднується з виховними впливами, що сприяє утвердженню атмосфери взаємодовіри і взаємоповаги.

Використовуючи делегування повноважень як ефективний засіб стимулювання ділової, творчої ініціативи підлеглих, він досягає усвідомлення своєї значущості і відповідальності перед колективом. Дисципліна за таких умов трансформується в самодисципліну. При цьому збігаються ціннісні орієнтації і потреби працівників.

Демократичний підхід не протидіє єдиноначальності і не послаблює влади керівника. Навпаки, його реальна влада й авторитет зростають, оскільки управління організацією здійснюється без грубого натиску і нераціональних атрибутів адміністративного впливу, а спирається на кваліфікацію, здібності працівників, повагу до них.

Ліберальний тип керівника. Найприкметнішими характеристиками керівника-ліберала є відсутність розмаху в діяльності, безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Він мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, в основному діє як посередник у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо через свою невпевненість у власній компетентності, а отже і в становищі, яке він посідає у службовій ієрархії. Дії такого керівника несподівані, він легко піддається впливу інших, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати прийняте рішення.

У стосунках з підлеглими ввічливий і добродушний, ставиться до них з підкресленою повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислухати критику, але, як правило, нездатний реалізувати висловлені йому пропозиції. Намагаючись не псувати відносин із підлеглими, часто уникає рішучих заходів, нехтує принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах керівництва чи підлеглих.

У намаганні набути та зміцнити авторитет ліберал здатний надавати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватим службовими потребами відрадження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко каже «ні», легко роздає нереальні обіцянки.

Вказівки, прохання вищих керівників сприймає як обов'язкові для виконання, навіть якщо вони суперечать чинним нормативним актам чи правилам поведінки. Якщо підлеглий ігнорує його вказівку, він швидше сам виконає потрібну роботу, ніж примусить до цього.

Ліберал нездатний відстоювати свою позицію у складних і екстремальних ситуаціях, часто посилається на те, що обмежений у правах і тому не може прийняти певне рішення. Робить ставку на безумовне дотримання нормативних положень, посадових інструкцій, адміністративних приписів, намагаючись компенсувати цим нездатність до самостійних дій. Підлегли користуються свободою дій на свій розсуд, самі ставлять завдання і обирають способи їх вирішення. Внаслідок цього перспективи виконання завдань залежать від їх інтересів і настроїв.

Керівник ліберального типу надає перевагу такій організації діяльності, за якої все детально передбачено, порівняно рідко виникає потреба у прийнятті

оригінальних рішень і втручання у справи підлеглих. Він не демонструє організаторських здібностей, майже не контролює дій підлеглих, що знижує результативність вирішення проблем. Не виявляючи особливих кар'єрних устремлінь, нерідко усвідомлюючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий поступитися ним.

Становлення керівника-ліберала спричинене передусім типом темпераменту і характеру. Здебільшого такі керівники нерішучі і добродушні, уникають конфліктів. Це може бути наслідком недооцінки суспільної значущості діяльності колективу та свого обов'язку перед ним. Трапляються серед них високотворчі особистості, захоплені певною сферою власних інтересів, внаслідок чого обов'язки адміністратора їм не до душі і не під силу.

Кожна типологія керівників є дуже умовною. У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів з яскраво вираженим тяжінням до одного з них.

7.4. Влада в менеджменті

Кожний керівник може реалізувати свої функції завдяки впливу на підлеглих. *Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда.* Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до насильницької дії. Вплив також здійснюють за допомогою ідей.

Для того, щоб керувати людьми, менеджер повинен впливати на них. Цей вплив має забезпечити не лише прийняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й дії, що виражаються у праці, спрямованій на досягнення цілей організації. Він можливий лише за наявності у керівника влади. Влада керівника, на перший погляд, передбачена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а реальна влада залежить від того, як формуються його відносини з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Влада в менеджменті – *реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.*

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого. Залежить вона і від його особистих якостей, насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей. Отже, абсолютної влади не існує, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

В організації влада детермінується ієрархією взаємовідносин, тобто місцем керівника на управлінських щаблях. Вищий керівник може здійснювати сильніший владний вплив щодо колективу загалом. Над окремою людиною більшу владу має безпосередній керівник, тому що для влади над підлеглим потрібно контролювати обставини, які мають суттєве значення для нього,

зумовлюють його залежність від керівника і примушують діяти так, як бажає керівник.

Між керівником і підлеглими виникають відносини залежності, а отже і певної влади підлеглих над керівником, тобто в організації існує два види влади: влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками. Наприклад, лінійний менеджер залежний від управлінського персоналу в отриманні інформації й послуг.

Здебільшого керівник має владу над підлеглими внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата робочі завдання просування по службі розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін. Однак у деяких випадках підлеглі також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішення інформація; неформальні контакти з людьми, чиє сприяння необхідне для керівника; вплив, який мають підлеглі на своїх колег; здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно встановлюється баланс влади. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Багато керівників залежить від людей і структур, що перебувають поза їх організацією – постачальників, замовників, конкурентів, органів влади. Навіть якщо вони охоче співпрацюють з організацією, її керівник не має над ними влади. І тому змушений вибудовувати свої відносини так, щоб ці особи і структури відчули свою залежність. Тоді у керівника з'являється влада над ними, а значить і можливість впливати для отримання необхідних ресурсів.

Усе це свідчить, що влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Основою влади є вплив на суттєві потреби виконавців. Керівник також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

1. *Влада, що ґрунтується на примушуванні.* Суть цієї влади полягає в наявності у керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб та спричинити певні неприємності.

2. *Влада, заснована на винагороді.* Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб

3. *Експертна влада.* Ґрунтується на впевненості підлеглих в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого.

4. *Еталонна влада (влада прикладу)*. Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим бути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки.

5. *Законна влада*. В основі її – переконання підлеглих у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

6. *Харизма (милість, благодать, Божий дар)*. Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар.

Практика свідчить, що найкращих результатів досягають керівники, які прагнуть статусу лідера колективу.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте основні типи господарських керівників.
2. Охарактеризуйте загальні і специфічні якості ефективних менеджерів.
3. Які функції менеджера як керівника організації, керівника підрозділу (управління, відділу тощо є основними?
4. Проаналізуйте основні функції менеджера-адміністратора.
5. Які чинники, що визначають ефективність менеджменту організації, виявляються у взаємовідносинах лінійних і функціональних менеджерів?
6. Охарактеризуйте основні і дестимулюючі чинники, які впливають на діяльність сучасного вітчизняного керівника.
7. Чим відрізняються поняття «керівництво», «влада», «лідерство»?
8. Визначте основні складові елементи моделі успішного керівництва.
9. Охарактеризуйте види і форми влади в менеджменті.

Тема 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

8.1. Менеджмент – необхідний компонент успіху організації

Перехід української економіки до ринкових відносин потребує відповідного ставлення до завдань управління на рівні організацій, але тільки рішучі, сміливі кроки в управлінні можуть вивести економіку України з кризи. Процес перебудови управління організаціями необхідно проводити на основі нової філософії менеджменту, головними принципами якої є:

- ставка на людину, яка прагне до самореалізації;
- розгляд організації як живого організму, який складається з людей, об'єднаних спільними цінностями;
- організація повинна бути гнучкою для пристосування до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Події останніх років показали, що з переходом на нові умови господарювання тисячі підприємств дійшли до межі банкрутства або стали банкрутами. Водночас у тих самих умовах деякі підприємства не тільки вижили, а й продовжують успішно працювати. Успіх цих організацій пов'язаний з ефективним менеджментом, з вивченням досвіду передових країн.

Ефективне управління діяльністю організацій значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Керівники організацій зазначають такі рушійні мотиви та стимули ефективної праці управлінців: заробітна плата, можливість професійного зростання, створення сприятливого морального клімату в колективі, зручний режим роботи, соціальні гарантії. Серед головних, безумовно, розглядають рівень заробітної плати. Аналіз функціонування організацій свідчить, що мотивація до праці та професійного зростання є важливим фактором їх успішного розвитку.

Державі потрібні керівники, які б дбали про довгострокове процвітання підприємств і правильно визначали їх соціальну відповідальність перед суспільством.

Шляхами створення ефективної сучасної системи управління організаціями є:

- висування на передній план проблем гнучкості та адаптації організацій до постійних змін зовнішнього середовища;
- розроблення та реалізація системи стратегічного управління підприємством;
- формування «організаційної культури корпоративного духу»;
- визнання значення для майбутнього організації формування і функціонування інноваційного менеджменту;- визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації.

8.2. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту

Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної

озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Вплив організаційних змін та організаційного розвитку на систему менеджменту та її ефективність показано на рис. 3.3. Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, а з іншого – на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів.

Існує два підходи до вибору показників ефективності управління:

- 1) конструювання єдиного узагальнюючого показника. Однак його поки що не сконструйовано, і мало ймовірно, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення затрат і випуску, може бути втіленою в єдиному показнику ефективності;
- 2) визначення системи кількісних та якісних показників ефективності. До кількісних належать трудові та фінансові показники, а також економія часу працівників управління. Якісними показниками ефективності менеджменту вважають підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту,

кваліфікації працівників управління, рівня обґрунтованості управлінських рішень, культури менеджменту; надійність (безвідмовність) системи менеджменту; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі менеджменту; своєчасність виконання всіх функцій, операцій і процедур; поліпшення умов праці управлінського персоналу. Така громіздка система показників становить швидше теоретичний, ніж практичний інтерес, а конструкція деяких із них не збігається із загальним розумінням поняття «показник ефективності».



Рис. 3.3. Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту

Оцінюючи ефективність менеджменту необхідно обслуговуватися показниками економічної ефективності організації загалом та показниками, що характеризують ефективність процесів менеджменту.

Процес підвищення ефективності управлінської діяльності спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, що має своїм наслідком зростання результативності функціонування виробничо-господарської діяльності організації. З цих позицій управлінська діяльність є не тільки чинником зростання ефективності виробництва, а й об'єктом удосконалення, корисний ефект якого полягає в наступному:

- постійному розробленні, вдосконаленні й практичному застосуванні методів та інструментів управління;

- раціональній організації управлінської діяльності;
- розробленні і запровадженні ефективних організаційних форм і структур управління;
- скороченні тривалості управлінського циклу і відносному скороченню витрат на управління.

Підвищення результативності діяльності організації і ефективності управління нею тісно взаємопов'язані. Якісно розвиваючись, вони взаємозумовлюються і взаємодоповнюються. Ефективність управлінської діяльності слід розглядати, вимірювати і оцінювати у прямому зв'язку з безпосередньо отримуваними в процесі виробництва товарів (послуг) ефектами.

Висновки

1. Забезпечення ефективної діяльності організації вимагає комплексного використання всіх, передусім трудових, ресурсів організації, створення відповідної операційної системи і побудови ефективної системи управління її функціонуванням як передумови зростання продуктивності організації.

2. Управління трудовими ресурсами організації є багатовекторним процесом, який охоплює визначення потреби організації в людських ресурсах, їх планування, заходи з набору персоналу, добір і розстановку працівників, формування системи оплати праці та стимулювання, профорієнтацію, адаптацію і навчання персоналу, оцінювання трудової діяльності працівників.

3. Оздоровлення й динамічний розвиток економіки є обов'язковою передумовою для розвитку громадянського суспільства, в якому люди бачать перспективу для реалізації власної ініціативи та підприємницької діяльності, створюють і примножують національне багатство, задовольняючи власні потреби, дбаючи про соціально незахищених співгромадян та майбутні покоління, формуючи дієвий механізм економічних відносин у суспільстві. Вирішення цих проблем можливе за дотримання стандартів якості трудового життя. В Україні на сучасному етапі якість трудового життя громадян значно більш, ніж у країнах Заходу, забезпечується державою. Водночас помітне у цьому процесі зростання ролі й значення підприємницьких організацій. Проте недостатнім є вплив профспілок на якість трудового життя внаслідок їх роздрібненості та відсутності досвіду й важелів впливу на працедавців.

4. Для виробництва товарів, послуг організація повинна мати операційну систему, сформовану з трьох підсистем: переробної, забезпечувальної, підсистеми управління. У сфері виробництва матеріальних цінностей (товарів) і послуг приймають стратегічні рішення щодо: проектування підприємств; проектування виробів; проектування виробничих процесів. Управління функціонуванням операційних систем з виробництва товарів і послуг охоплює планування діяльності, управління матеріальними запасами, оперативне управління виробничо-господарськими процесами.

5. Однією з основних проблем господарської діяльності є вибір індикаторів і характеристик, які відображають продуктивність виробничо-господарської організації. Управління продуктивністю передбачає концентрацію уваги на результативності та продуктивності: розроблення щодо

цього загальної політики; розроблення стратегічних планів обґрунтування програм продуктивності; розроблення підходів до стратегій і методів вимірювання, оцінювання та контролю продуктивності.

6. Ефект менеджменту виявляється у загальному результаті функціонування організації, в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. **За ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток.** Завданням менеджменту є оптимізація всіх прибуткоутворюючих елементів.

Показники ефективності менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, існуючих у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом, так і ефективності функціонування складових системи менеджменту.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте підходи до визначення ефективності менеджменту.
2. У чому полягають особливості визначення економічної ефективності системи менеджменту?
3. Охарактеризуйте показники, які відображають організаційну ефективність системи менеджменту.
4. Розкрийте проблеми, пов'язані із визначенням соціальної ефективності менеджменту.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив організаційних змін та організаційного розвитку на ефективність менеджменту.
6. Основні критерії оцінки управлінської праці.
7. Основні підходи до визначення ефективності управління.
8. Коефіцієнти, які характеризують економічну ефективність управлінського персоналу.

Тема 9. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Теоретичні засади антикризового управління

Сутність кризи. Кризова ситуація – переломний етап функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує якісно нового реагування. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу руйнації системи.

Найбільша кількість кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. Дослідники вважають, що щорічно 10 – 20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації й у середньому майже 10 % із них припиняють свою діяльність.

Криза підприємства є переломним моментом у послідовності процесів і дій. *Типовим для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї: успішне подолання кризи або ліквідація підприємства як екстремальна форма.*

У найзагальнішому випадку кризова ситуація характеризується такими параметрами: наявність загрози першочерговим цілям і цінностям; ефект раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи; гострий дефіцит часу для реагування на загрозу.

Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах. У найзагальнішому вигляді кризові ситуації, основними джерелами яких є зовнішні та внутрішні чинники, класифікують за такими головними причинами виникнення:

- непередбачені події, що виникли раптово у зовнішньому середовищі (зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, коливання валютного курсу тощо);

- зміна відносин суб'єкта управління з контрагентами;

- зміни усередині суб'єкта управління;

- зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів та орієнтирів.

Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій зумовлена зовнішніми факторами, що не залежать від суб'єкта управління, і внутрішніми, які залежать від суб'єкта управління. Спроможність будь-якої організації пристосовуватися до зміни як зовнішніх, так і внутрішніх чинників – гарантія не тільки його виживання, а й процвітання.

Кризові явища і ситуації класифікують за наступними ознаками:

1) *за належністю до країни функціонування суб'єкта управління:*

- зовнішні кризові явища, джерело походження яких для суб'єкта перебуває за межами його власної країни;

- внутрішні кризові явища, що виникають в окремій країні й впливають на функціонування тільки її суб'єктів управління;

2) *за рівнем виникнення:*

- кризові явища, що виникають на мікрорівні, тобто безпосередньо у суб'єкта управління (підприємства, організації);

- кризові явища галузевого (групового) походження, що виникають у цілої групи суб'єктів (галузі);

3) *за сферою походження:*

- соціально-політичні явища, зумовлені кризовими ситуаціями, що виникають у разі зміни державою політичного курсу, запровадження незапланованих соціальних програм або здійснення інших акцій, в основі яких – соціальні явища;

- адміністративно-законодавчі кризові явища, які виникають за реалізації непередбачених адміністративних рішень, що обмежують діяльність суб'єктів управління, а також внаслідок зміни чинного законодавства;

- виробничі кризові явища, пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності;

- комерційні кризові явища, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг;
 - фінансові кризові явища, що виникають у сфері відносин суб'єкта управління з фінансовими інститутами, а також внаслідок змін у фінансовій системі;
 - природно-екологічні явища, що виникають внаслідок залежності суспільного виробництва від природно-кліматичних явищ;
 - демографічні кризові явища, зумовлені змінами демографічної ситуації;
 - геополітичні кризові явища, що носять глобальний характер внаслідок міграції робочої сили, поширення захворювань, що погрожує усьому людству;
- 4) *за причинами виникнення:*
- кризові явища, спричинені невизначеністю майбутнього, що характерні для функціонування всіх суб'єктів управління;
 - кризові явища, зумовлені недостатнім обсягом інформації для прийняття рішень та об'єктивною неможливістю врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень;
 - кризові явища, спричинені суб'єктивними чинниками – особистими характеристиками менеджера, який аналізує можливість виникнення і ступінь небезпеки кризового явища;
- 5) *за ступенем системності:*
- системні кризові явища, наявність яких зумовлена самою системою;
 - несистемні (унікальні) кризові явища, не властиві даній системі, ступінь впливу яких може бути зведений до мінімуму;
- 6) *за можливістю прогнозування:*
- прогнозовані кризові явища і ситуації, виникнення яких піддається прогнозуванню на основі існуючих теорій і знань;
 - частково непрогнозовані, що виникають унаслідок форс-мажорних подій;
- 7) *за ступенем реалізації:*
- реалізовані кризові явища, наслідки яких несприятливі для суб'єкта управління;
 - кризові явища, що не реалізувалися (не здійснилися) всупереч очікуванню;
- 8) *за адекватністю часу прийняття рішення з антикризового управління:*
- прогнозовані кризові явища і ситуації, передбачені передкризовим менеджментом, у результаті чого була вироблена стратегія управління;
 - поточні кризові явища, що не були заздалегідь передбачені, отже, не було вироблено стратегії реагування, внаслідок чого суб'єкт управління реагує на них у момент їх виникнення;
- 9) *за ступенем впливу на функціонування суб'єктів управління.*
- Вплив кризового явища на функціонування суб'єкта управління може призвести до таких наслідків:
- руйнації суб'єкта управління як системи;
 - часткової руйнації системи управління суб'єкта;
 - не чинити суттєвого впливу на суб'єкт управління.

Наведена класифікація кризових явищ і ситуацій характеризується широким діапазоном криз і причин, які їх породжують, що свідчить про необхідність уміння менеджерів будь-якої організації визначити причини криз і розрізнити їх видові особливості.

З урахуванням системних цілей можливе визначення видів криз як кризи стратегії (загроза потенціалу розвитку підприємства або його ліквідація), кризи результатів (загроза цілям, результатам діяльності підприємства або їх втрата), кризи ліквідності (загроза втрати ліквідності та/або виникнення дефіциту бюджету) і банкрутство (неліквідність та/або дефіцит бюджету підприємства).

Стратегічна криза (криза стратегії) – ситуація, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційний потенціал), що міг би бути використаний протягом тривалого часу, істотно знизився, вичерпаний або немає можливості створити новий. Причинами стратегічної кризи є, наприклад, втрачений технологічний розвиток або відставання від прогресивних технологій, неадекватна реакція на вимоги ринку, що постійно змінюється, маркетингова стратегія.

Результативна криза (криза результатів), або оперативна криза, відображає стан, за якого підприємство має збитки і через постійне зменшення власного капіталу прямує до ситуації дефіциту балансу (перевищення пасивів над активами). Основними причинами кризи результатів можуть бути:

- втрата інноваційного потенціалу внаслідок зниження потенціалу розвитку підприємства;

- недостатня ефективність оперативних заходів або менеджменту, який не в змозі достатньою мірою використовувати потенціал розвитку підприємства для зростання прибутків.

Криза ліквідності - внаслідок збільшення збитків підприємству загрожує втратою платоспроможності, тобто небезпекою дефіциту балансу.

Криза – це процес, знання розвитку якого необхідно для його своєчасного виявлення і, по можливості, подолання. Для того, щоб визначити момент і час застосування заходів щодо подолання кризи чи її недопущення, необхідно диференціювати її за стадіями. Стадії кризового процесу можна охарактеризувати з погляду можливостей, потенціалу подолання кризи і часу її виявлення, а також стримування, визначення потенційних наслідків і необхідних заходів для її ліквідації.

Стадія – потенційна криза. Криза підприємства як процес бере початок у фазі потенційної, тобто, можливої, але ще не реальної кризи підприємства. Через відсутність її достовірних симптомів цей стан підприємства характеризується як квазінормальний, тобто практично як такий, у якому постійно перебуває підприємство, і він дає точку відліку виникнення кризи.

У цей час можливе зниження ефективності виробництва, рентабельності продукції й обсягів прибутку. Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вирішення проблеми може бути як у сфері стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Стадія – прихована (латентна) криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою, але з великою мірою ймовірності, кризою, що незабаром починається, впливи якої не визначаються за допомогою стандартного інструментарію. Застосування спеціальних методик раннього розпізнавання дають змогу на цій стадії активно впливати на приховану кризу за допомогою попереджувальних заходів. Цього можна досягти шляхом застосування систем раннього розпізнавання. Наприклад, це наявність збитковості одного або декількох продуктів. Вирішення проблем у даному випадку – у сфері стратегічного управління, маркетингу і реалізується, як правило, реструктуризацією підприємства. Наслідком є зменшення резервних фондів підприємства.

Стадія – гостра криза, яку можна подолати. На цьому етапі починається безпосереднє відчуття підприємством негативних наслідків впливу кризи. Водночас посилюється інтенсивність реальних деструктивних впливів на підприємство, що зумовлює гостру нестачу часу для прийняття рішень. За подальшого зменшення альтернативних варіантів дій через вичерпання наявного часу підвищуються вимоги до пошуку шляхів подолання кризи. Для цього потрібна мобілізація всіх наявних можливостей підприємства. На даній стадії ще є змога подолання гострої кризи, оскільки наявний потенціал достатній для цього.

Відсутність резервних фондів змушує підприємство спрямувати частину резервних коштів на погашення збитків. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, тому що відсутні кошти на її здійснення. Потрібні оперативні заходи для стабілізації фінансового стану підприємства і кошти на здійснення реструктуризації.

Стадія – гостра руйнівна криза. Якщо не вдається подолати гостру кризу, то підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що завершується його ліквідацією. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний потенціал. Подолання кризового процесу неможливе через відсутність відповідних дій або невдалі заходи, через гостру нестачу часу, інтенсивність кризових явищ, що посилюються внаслідок деструктивних впливів.

Отже, настає неплатоспроможність. Підприємство досягло того критичного стану, коли недостатньо коштів, щоб профінансувати навіть скорочене відтворення або сплачувати попередні зобов'язання. Виникає загроза припинення виробництва і (або) банкрутства.

Таким чином, якщо кризовий процес не блокується на початковому етапі, то можливе знищення системи підприємства. При цьому вихід із кризи стає дедалі проблематичнішим, що призводить до ліквідації підприємства.

У період кризи проблема управління є найважливішою. Висока компетентність управління в таких умовах, з одного боку, дає змогу впливати на розвиток окремих процесів, а з іншого – визначає необхідність його високої якості. Розвиток кризи має тільки два варіанти кінцевого результату дій менеджменту: можливе банкрутство або подолання кризи.

У багатьох випадках кризової ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони відбуваються як об'єктивні явища, що відображають циклічний характер розвитку соціально-технічних систем. Але гостроту криз можна і потрібно знижувати, якщо враховувати їх особливості, своєчасно розпізнавати їх наближення. Це досягається лише за допомогою управління.

Під антикризовим менеджментом розуміють таке управління, що здатне запобігати кризовим ситуаціям або пом'якшувати їх у виробничо-господарській діяльності., а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.

У широкому розумінні поняття антикризового менеджменту передбачає: по-перше, усі завдання з розроблення і здійснення заходів, які сприяють послабленню кризового процесу; по-друге, до цього необхідно додати профілактику і терапію криз.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлена принципом невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення намічених цілей, жорстко взаємозалежні. Практично це означає, що в умовах гострого дефіциту часу на реагування і граничне обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному та з мінімальним ризиком прийнятті таких рішень, що дали б змогу досягти бажаного результату з мінімумом додаткових витрат за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі підготування спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Аналіз функціонування систем управління в умовах кризової ситуації дає можливість виділити їх особливості порівняно з дією традиційних систем управління (табл. 3.1).

Функціональна система структури управління щодо запобігання і дій у кризових ситуаціях повинна охоплювати все коло проблем, що стосуються цих ситуацій, у тому числі етапи їх прогнозування, відвернення і підготовки до функціонування в умовах кризи, а також ліквідації її наслідків.

Одним із найважливіших інструментів виявлення і врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників є постійний моніторинг. У процесі моніторингу відбувається накопичення інформації та обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації.

9.2. Стратегічні цілі та завдання антикризового управління

Стратегічні цілі визначаються на підставі аналізу існуючих проблем, виду кризи і цілей, поставлених для виходу з кризової ситуації. Існують три види проблем, що можуть виникнути в такій ситуації:

1. Руйнування (випадіння) одного елемента системи управління.

Виникнення такої проблеми зумовлене руйнацією одного елемента системи управління. Наприклад, виникла проблема з постачанням сировини.

Порівняння системи управління в умовах кризової ситуації з традиційною

Традиційні системи управління	Системи управління в умовах кризової ситуації
Постійний режим функціонування	Різні режими функціонування
Жорстка структура і чіткий розподіл функцій на тривалий період	Відсутність жорсткої структури і чіткого розподілу функцій на тривалий період, гнучкість, агресивність
Вузька функціональна спрямованість	Широка і частково непередбачена сфера дій
Моноструктура	Поліструктура
Регламентовані інформаційні потоки	Залежність інформаційних потоків від поточної ситуації
Точна інформація	Недостовірна ситуація
Надлишкова інформація	Недостатня інформація
Невисокий темп змін	Високий темп змін
Передбачуваність ситуації	Непередбачуваність ситуації: орієнтація на минулий досвід, як правило, неможлива
Принцип єдності повноважень і наслідків	Поєднання принципів єдиноначальності, розподілених повноважень і відповідальності
Функціональний потенціал	Організаційний потенціал
Переважають здебільшого соціально-економічні цілі та критерії функціонування	Цілі – дієвість, результативність у ліквідації причин кризи та її наслідків; критерії – мінімізація часу досягнення цілей, мінімум витрат за ліквідації кризової ситуації

Для її вирішення необхідно замінити один з елементів системи (джерело постачання сировини або самого постачальника).

2. Необхідність коригування моделі управління.

Вирішення цієї проблеми потребує коригування моделі управління або її регулювання. При цьому коригується або управлінське рішення, або модель управління шляхом усунення чи доповнення окремих елементів. У цілому ж модель управління продовжує працювати.

3. Руйнування системи управління.

У даному разі необхідно створити іншу систему, на якісно новій основі, прогресивнішу і перспективнішу.

При вирішенні цих проблем варто пам'ятати, що **управління – процес** безперервний і творчий.

За наявності проблем першого виду необхідно виконати такі завдання:

- 1) виявити елемент системи, що призвів до кризи;

- 2) проаналізувати причини збоїв роботи даного елемента системи;
- 3) дослідити потенційні наслідки збоїв у функціонуванні даного елемента системи;
- 4) знайти шляхи і можливості заміни елемента системи управління, що спричинив кризову ситуацію.

Для подолання проблем другого виду потрібно:

1) критично проаналізувати модель управління і зробити висновки про необхідність:

а) коригування прийнятого управлінського рішення, якщо модель управління в цілому визнана працездатною;

б) регулювання моделі таким чином, щоб, не змінюючи її сутності, додати або усунути окремі елементи моделі. При цьому треба пам'ятати, що такі дії можуть спричинити глибші зміни в системі управління, ніж це здається на перший погляд;

2) здійснити прогнозування або розрахунок потенційних наслідків коригування та/або регулювання системи;

3) виконувати постійний моніторинг наслідків коригування та/або регулювання.

За наявності проблем третього виду необхідно:

1) усвідомити і проаналізувати причини, що призвели до руйнації системи управління;

2) оцінити наслідки і потенційні втрати, які виникли (або можуть виникнути) внаслідок руйнування системи управління;

3) розробити і прийняти нову, сучаснішу модель управління;

4) виробити механізм створення нової системи управління.

Стратегія, тактика і форми подолання кризи. Вирішальне значення в антикризовому управлінні має стратегія, яка повинна бути диференційована за видами криз. Основними різновидами кризи організації є, наприклад, кризи дефіциту або надлишку ресурсів, соціальний або економічний стан підприємства, перспективи його розвитку, якість управління, наслідки економічної діяльності, аварії або природні явища тощо. Залежно від характеру кризи (а вона може бути комплексною) керівництву організації або менеджеру необхідно вибрати відповідну стратегію управління.

Сучасна теорія менеджменту передбачає різні альтернативи стратегії управління. Реалізація стратегії запобігання кризам значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їх характеру і тенденцій. Стратегія очікування зрілої кризи передбачає розв'язання комплексу проблем виходу з кризи тільки після досягнення зрілого етапу розвитку кризового стану. Це виявляється за криз оновлення. В цьому випадку не перешкоджають настанню кризових явищ, але активно готуються реалізувати всілякі інновації, за яких обсяги кризи не очікуються руйнівними. У таких випадках криза є засобом модернізації та реконструкції, оновлення стилю і методів управління персоналом тощо.

Застосовується також стратегія протидії всім явищам кризового характеру та намагання загальмувати настання кризи. Вважається, що така стратегія не

завжди раціональна, але іноді вона виправдана тому, що дає можливість краще підготуватися до гострого варіанту прояву кризи.

Використання стратегії розрахованого ризику дає змогу пом'якшити кризу та її наслідки. В цьому випадку менеджер свідомо вибирає таку стратегію в умовах вірогідності кризи, але активно готується до неї та розробляє заходи з послаблення її гостроти.

В інших видах стратегій головна увага приділяється проблемам виходу з кризи. Тоді виникненню кризи не запобігають, але всі зусилля зосереджують на шляхах і засобах виходу з неї. Це має місце за явної неминучості кризової ситуації, коли неможливо її усунути або уповільнити.

У будь-якому разі кризові явища бувають до певної міри керованими, а зусилля можуть бути зосереджені на проблемах послаблення наслідків кризи. Проте завжди необхідно їх прогнозувати і готуватися до послаблення наслідків кризових явищ.

Таким чином, існують стратегії відвернення кризи, очікування її зрілості, уповільнення або прискорення розвитку кризових процесів.

Відомі дві найбільш поширені тактики, що дають змогу подолати кризову ситуацію, - захисна та наступальна (рис. 3.4).

Захисна тактика. Заснована на здійсненні заходів, що зберігають діяльність підприємства в цілому. Основою їх є скорочення усіх витрат, пов'язаних із виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва в цілому. Така тактика, як правило, застосовується за дуже несприятливого для підприємства збігу зовнішніх обставин.

Спеціалісти вважають, що масове застосування захисної тактики більшістю підприємств сприяє поглибленню кризи національної економіки і не поліпшує фінансового стану підприємств, які її застосовують, тому що головні причини кризової ситуації – поза підприємством. Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, серед яких – зменшення збитків, скорочення витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки, зміцнення дисципліни й інші заходи.

Наступальна тактика. Вважається ефективнішою. Для неї характерне застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому разі із ресурсозберігаючими заходами застосовують активний маркетинг, вивчення і завоювання нових ринків збуту, політику вищих цін, збільшення витрат на удосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. Змінюється або зміцнюється управління підприємством, здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації, за необхідності коригуються основні принципи діяльності підприємства, тобто зміцнюється його стратегія.

Відповідно до нової стратегії переглядаються виробничі програми, маркетингова концепція націлюється на зміцнення позицій підприємства, на завоювання існуючих і нових сегментів ринку, оновлюється номенклатура продукції.



Рис. 3.4. Тактики антикризового управління

Все це знаходить відображення в розроблюваній концепції фінансового, виробничого і кадрового оздоровлення. Відповідно до неї розробляються фінансова, маркетингова, технічна та інвестиційна програми, які дають змогу знайти шляхи виходу з кризової ситуації.

9.3. Методи антикризового управління

Головне завдання антикризового управління – розроблення та реалізація найменш ризикованих управлінських рішень, що дали б змогу досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових коштів за мінімальних негативних наслідків.

Менеджмент кризових ситуацій складається з таких етапів:

- 1) діагностування та оцінка параметрів кризи;
- 2) розроблення концепції подолання кризи, спрямованої на планування та реалізацію стратегічних і оперативних заходів;

3) реалізація прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації;

4) постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

Діагностування та оцінка параметрів кризи передбачає:

- підвищений рівень уваги за моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуацій від норми; визначення слабких сигналів, оцінка ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення й оцінка чинників, що впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їхніх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для визначення стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу або рекомендацій. На початковому етапі ці матеріали можуть використовуватися як вихідні дані для вироблення стратегії подолання кризи.

Основними напрямками подолання кризових явищ в економіці є:

- впровадження інновацій в усіх сферах господарювання;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємництва;
- створення нових і трансформація існуючих організаційних форм управління на всіх рівнях;
- диверсифікація суб'єктів підприємницької діяльності;
- санація підприємств;
- реструктуризація та реінжиніринг діючих підприємств;
- банкрутство підприємства як метод пошуку ефективного власника;
- консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління.

Досвід впровадження антикризових заходів у розвинутих країнах свідчить, що основним напрямом подолання криз є інновації в поєднанні з інвестиціями. Головна мета інноваційного менеджменту – вирішення проблемних ситуацій. Для впровадження інновацій потрібні інвестиції. За розрахунками Міністерства економіки України для подолання кризових явищ в Україні необхідний обсяг інвестицій становить понад 40 мільярдів доларів США.

9.3.1. Вибір стратегічних напрямів виходу з кризи

Найпоширенішими напрямками виходу підприємств із кризи є:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоздатності шляхом створення і випуску нової продукції;
- зміна форми власності;
- удосконалення знань в галузі антикризового управління;
- зміцнення бюджетної дисципліни;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;

- створення принципово нових моделей управління;
- розроблення ефективної системи мотивації персоналу.

При розробленні стратегічних напрямів антикризового управління підприємства механізм управління повинен становити собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління, механізму антикризового управління, процесів антикризового управління, процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

В умовах антикризового управління різко зростають вимоги до менеджерів не тільки вищого рівня, а й усіх рівнів. Вони повинні знати, які чинники необхідно задіяти для якнайшвидшого подолання кризових явищ, а саме: здійснити реструктуризацію підприємства, перерозподілити відсоток власності, підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку.

Менеджер у цих умовах зобов'язаний докласти максимум зусиль для забезпечення виробництва такої продукції, що неодмінно знайде свого споживача. Це можливо за впровадження нових технологій та інновацій.

Вирішення цих завдань залежить насамперед від прийнятої стратегії менеджменту, в якій повинні знайти відображення процеси інтеграції виробництва, перегляд існуючої структури управління для успішнішої реалізації стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи.

До структури стратегічного плану входять всі елементи стратегічного менеджменту: система стратегічного планування; організаційні структури управління, що відповідають конкретним завданням виробництва; система комунікацій; система мотивації персоналу; система корпорації; сучасна організаційна культура управління; система прийняття управлінських рішень; система контролю.

Одним із напрямів виходу з кризи є стратегічна реструктуризація, що повинна пов'язувати найважливіші проблеми багатосторонньої діяльності підприємства в умовах кризи. До таких проблем можна віднести:

- механізм реструктуризації;
- модифікацію механізму управління виробничими процесами;
- розроблення нового механізму організаційної структури управління підприємством;
- створення механізму управління з орієнтацією на потреби ринку;
- заміну механізму управління кадровою політикою;
- внесення раціональних змін у попередню стратегію управління;
- розроблення принципово нових підходів щодо асортименту товарів, які користуються попитом у споживачів;
- фінансова реструктуризація.

Основні напрями фінансової реструктуризації повинні передбачати уточнені цілі, зокрема підтримку життєздатності підприємства на найближчу перспективу шляхом збільшення готівки та обсягу продажу. Такими напрямками є: підвищення ліквідності підприємства; удосконалення структури капіталу; створення умов для рекапіталізації.

Проблеми фінансової реструктуризації на практиці вирішуються різноманітними способами:

- ліквідацією нерентабельних і неплатоспроможних структур підприємства;
- залученням позичкових коштів на розвиток підприємства;
- скороченням непродуктивних витрат виробництва;
- списанням непотрібних активів із балансу підприємства;
- удосконаленням системи мотивації;
- жорсткістю контролю за витратою коштів;
- інтеграцією капіталу за рахунок злиття з іншими підприємствами;
- масовою скупівлею акцій конкретного підприємства за наявності коштів;
- удосконаленням маркетингового управління.

Важливою складовою фінансової та інвестиційної стратегій в умовах антикризового управління є пошук джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства (власні, позичкові та залучені). Антикризове управління передбачає розроблення стратегічного плану з інтеграції виробництв і підприємств із метою виходу з кризової ситуації. Проте на практиці вихід із кризи підприємства залишається складним завданням.

9.3.2. Система заходів антикризового управління

Основне завдання менеджера в кризовій ситуації – не допустити або пом'якшити етап шоку від кризи, сприяти скороченню тривалості етапу відкату назад, а також прискорити адаптацію і стабілізацію в кризовій ситуації.

Узагальнені дії менеджера підприємства у разі виникнення проблем кризових явищ зведено в табл. 3.2.

Успіх менеджменту кризових ситуацій визначається : ступенем готовності менеджерів підприємства до потенційних кризових явищ, наявністю резервів. Рівнем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу і коштів на створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, формування необхідних резервів стають вигіднішими, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з подолання кризи на підставі попереднього досвіду, інтуїції та ентузіазму.

Відповідно до методів система заходів менеджменту у кризових ситуаціях повинна містити такі складові:

1. Постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуації.

При цьому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних елементів найбільш небезпечні й можуть призвести до повної руйнації підприємства. Цей чинник повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішнього середовища бізнесу.

2. Розроблення заходів для зниження зовнішньої вразливості підприємства.

3. Підвищення гнучкості всередині підприємства. Досягається, наприклад згідно з досвідом США, створенням дивізіональної структури управління,

організацією дочірніх підприємств, а також створенням малих підприємств шляхом виділення їх із великих.

Таблиця 3.2

Дії менеджера підприємства у разі виникнення кризових явищ

Послідовність сигналів із середовища	Моніторинг зовнішнього середовища	Зниження ступеня зовнішнього опору	Підвищення гнучкості всередині підприємства	Розроблення підготовчих планів і прийняття попередніх рішень	Плани практичних заходів та їх виконання
Потенційна загроза чи нова проблема усвідомлені					
Джерела загроз чи нові проблеми стають зрозумілими					
Масштаби загрози чи нові проблеми конкретизовано	СФЕРА ЗАПЛАНОВАНИХ ЗАХОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ				

4. Розроблення підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і попереджувальні заходи для виконання цих планів.

Такими заходами є насамперед створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових коштів, технічних засобів, комплектування групи управління з кращих менеджерів у разі потреби організації управління в кризовій ситуації.

5. Впровадження планів передкризових заходів у разі виникнення кризової ситуації. В умовах кризових ситуацій менеджер повинен вміти оперативно налагоджувати роботу окремих груп і спеціалістів для виконання поставлених завдань; приймати ризиковані та нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуації від запланованого або очікуваного стану; координувати дії

всіх учасників; постійно контролювати хід виконання антикризових заходів та їх результати.

9.3.3. Головні принципи і завдання антикризового менеджменту

Спеціалісти вважають, що менеджер з управління кризовими ситуаціями повинен мати такі якості: жорсткість і водночас такт при спілкуванні з підлеглими; неупередженість і витривалість до стресів; фізичну витривалість; уміння вчитися на помилках і навчати цьому підлеглих; мистецтво мотивації працівників у кризових ситуаціях; уміння розв'язувати конфліктні ситуації; уміння вести переговори і домагатися згоди сторін; спроможність до аналітичного мислення; швидку реакцію на зміни обставин; комунікабельність.

На підставі відповідного антикризового менеджменту можна рекомендувати:

- 1) програмувати дії системи управління завчасно, припускаючи настання потенційної кризи;
- 2) завчасно створювати дублюючі органи управління з кращих стресовитривалих менеджерів, спроможних працювати в умовах кризових ситуацій;
- 3) створювати стратегічні резерви необхідних ресурсів і розпоряджатися ними централізовано;
- 4) здійснювати політику активних дій, а не пасивного очікування в надії на поліпшення кризової ситуації;
- 5) використовувати можливості розширення сфери діяльності, у тому числі за рахунок пасивних підприємств і організацій, що втрачають свої позиції на ринку;
- 6) створювати нові організаційні форми управління;
- 7) здійснювати постійний моніторинг обстановки.

Головні завдання менеджерів в умовах кризи: зберігання працездатних кадрів; зберігання управління підприємством; недопущення паніки серед працівників.

Першочерговим завданням для подолання кризи управління є підготовка менеджерів, обізнаних із сучасними технологіями управління. Тому необхідно організувати підготовку фахових менеджерів на всіх рівнях управління: державному, регіональному та мікрорівні.

Найефективніший інструмент антикризового управління – постановка чітких цілей перед суспільством України, розробка загальнонаціональних і регіональних програм виходу з кризи, організація стратегічного планування підприємств усіх форм власності, систематичне інформування суспільства про стан виконання програм (за типом щотижневих оглядів).

Тільки усвідомлення суспільством сутності управлінської кризи та методів впровадження антикризових заходів дасть змогу подолати кризові явища.

Механізм антикризового управління на мікрорівні.

Для успішної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні:

- організація перспективного планування;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявлення чинників, здатних спричинити кризу, що загрожує діяльності підприємства;
- розроблення попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо);
- створення резервів (фінансових, сировинних тощо);
- скорочення поточних витрат на виробництві;
- створення дублюючих систем управління;
- диверсифікація;
- активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи.

На думку сучасних менеджерів і спеціалістів у галузі економіки та управління, тільки активна інноваційна політика в поєднанні з використанням інвестицій для впровадження нових технологій, продуктів і товарів дає змогу успішно вирішувати проблеми виходу з кризових ситуацій.

Контрольні запитання і завдання

1. Чому полягає суть кризи?
2. Класифікація кризових факторів.
3. Які можливі наслідки кризи?
4. Суть антикризового управління.
5. Охарактеризуйте фази розвитку кризи.
6. Яким чином відбувається вибір стратегічних напрямів виходу з кризи?
7. Поясніть зміст концепції подолання кризи.
8. Охарактеризуйте процес управління в кризовій ситуації.
9. Які основні завдання антикризового управління в Україні?
10. Запропонуйте механізми антикризового управління в Україні.
11. У чому полягає основне завдання антикризового управління?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабець Є.К., Максимчук А.Г. Стасюк В.П., Чернов А.П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 496 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – Київ: Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін./ Заг. ред. Мошека Г.Є. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник – К.: Атіка, 2007. – 584 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2006. - 664 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
6. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
7. Федулова Л.І., Федоренко В.Г., Гриньов В.Ф. та ін./ За заг. ред. Федулової Л.І. Бізнес – менеджмент: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2007. – 632 с.

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ.....	7
Тема 1. Характеристики і типи організацій	6
1.1. Поняття про організацію як відкриту систему	6
1.2. Місія і цілі організації. Загальні характеристики Організації та складові її успіху	7
1.3. Життєвий цикл організації	8
1.4. Різновиди та типологія організацій	9
1.5. Організаційні форми об'єднання підприємств	9
Тема 2. Фактори впливу на організацію.....	10
2.1. Внутрішнє середовище організації	10
2.2. Зовнішнє середовище організації	11
2.3. Правові основи менеджменту організацій.....	13
Тема 3. Менеджер, його місце і роль в організації	15
3.1. Рівні та сфери менеджменту. Особливості управлінської праці.....	15
3.2. Менеджер та його функції. Характеристика сучасного менеджера	21
3.3. Організація особистої праці менеджера та оцінювання його діяльності.....	24
3.3.1. Робота з документами.....	25
3.3.2. Організація службових нарад, приймання відвідувачів, проведення бесід.....	25
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ.....	27
Тема 4. Сутність і типи організаційних структур.....	27
4.1. Сутність та етапи організаційного проектування	27
4.2. Методологічні принципи і методи проектування організаційних форм управління.....	30
4.3. Процес формування організаційної структури	38
4.4. Документальне оформлення проекту створення організаційної форми управління.....	39
4.5. Типи організаційних структур управління.....	45
4.5.1. Бюрократичні структури управління.....	45
4.5.2. Адаптивні структури управління	53

4.5.3. Висока і плоска структури організацій	56
4.5.4. Показники ефективності організаційної структури управління.....	57
4.5.5. Причини і напрями вдосконалення організаційної структури управління.....	57
4.6. Модель організації майбутнього	58
Тема 5. Функції і технології менеджменту	62
5.1. Поняття функцій процесу управління	
5.2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності	63
5.3. Процес організації управління та його складові	64
5.4. Взаємозв'язок елементів управління. Техніка і технологія управління.	65
5.5. Системи методів управління.	68
5.6. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління	69
РОЗДІЛ III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	73
Тема 6. Управлінські рішення. Інформація та комунікації в менеджменті.....	73
6.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.....	73
6.2. Процес прийняття управлінських рішень.....	74
6.3. Сутність і види комунікацій. Комунікаційний процес.....	75
6.4. Інформація та її класифікація за різними ознаками.....	78
Тема 7. Керівництво в організації	80
7.1. Сутність та особливості керівництва. Діапазон керівництва.....	80
7.2. Лінійне і функціональне керівництво.....	82
7.3. Типи керівників.....	83
7.4. Влада в менеджменті.....	87
Тема 8. Ефективність менеджменту організацій	89
8.1. Менеджмент – необхідний компонент успіху організації	89
8.2. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.....	90
Тема 9. Антикризовий менеджмент.....	94
9.1. Теоретичні засади антикризового управління.....	94
9.2. Стратегічні цілі та завдання антикризового управління.....	99

9.3. Методи антикризового управління.....	103
9.3.1. Вибір стратегічних напрямів виходу з кризи.....	104
9.3.2. Система заходів антикризового управління.....	106
9.3.3. Головні принципи і завдання антикризового менеджменту.....	108
Список використаної та рекомендованої літератури	110