

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

М. М. Новікова, А. Б. Швед

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Новікова М. М. Вступ до менеджменту : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 70 с.

Автори:

д-р екон. наук, проф. М. М. Новікова,
асист. А. Б. Швед

Рецензент

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 29.08.2019.*

© М. М. Новікова, А. Б. Швед, 2019

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Змістовий модуль 1 Основи управління організаціями міського господарства.....	7
Тема 1 Менеджмент у системі сучасних знань	7
1.1 Сутність категорій «управління» та «менеджмент».....	7
1.2 Менеджмент як вид професійної діяльності.....	9
1.3 Менеджмент як система наукових знань	10
1.4 Розвиток науки управління.....	11
1.5 Підходи до управління як до науки.....	13
1.6 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань.....	14
Тема 2 Менеджмент організацій міського господарства.....	15
2.1 Визначення терміну та склад галузі міського господарства.....	15
2.2 Основні функції, організаційна структура управління містом	16
2.3 Особливості міського господарства	19
2.4 Житлово-комунальне господарство, як складова галузі міського господарства.....	21
Тема 3 Організаційні основи управлінської діяльності	24
3.1 Поняття процесу управління, його елементи	24
3.2 Методи та основні функції управлінської діяльності	28
3.3 Форми управлінської діяльності.....	31
3.4 Сучасні принципи та методи управління.....	33
Тема 4 Організація як система та об'єкт управління	41
4.1 Організація як складна система та як об'єкт управління	41
4.2 Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища організації.....	43
Змістовий модуль 2 Менеджер-адміністратор сучасної організації	46
Тема 5 Основні функції менеджера-адміністратора в сучасній організації ...	46
5.1 Менеджер-адміністратор – ключовий елемент в системі менеджменту організації.....	46
5.2 Загальні функції менеджера-адміністратора в сучасній організації	46
5.3 Професійні вимоги до менеджера-адміністратора	48
Тема 6 Професійні якості менеджера-адміністратора	50
6.1 Діловий «портрет» сучасного менеджера-адміністратора.....	50
6.2 Кваліфікаційні вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.....	52

6.3 Шляхи вдосконалення професіоналізму менеджера-адміністратора	53
Змістовий модуль 3 Управлінські рішення – основа менеджменту організації	54
Тема 7 Управлінські рішення: сутність, класифікація	54
7.1 Сутність управлінських рішень	54
7.2 Класифікація управлінських рішень	56
7.3 Виявлення та аналіз існуючих проблем	58
Тема 8 Обґрунтування управлінських рішень	63
8.1 Умови прийняття управлінських рішень	63
8.2 Процес прийняття раціональних управлінських рішень	64
8.3 Обґрунтування управлінських рішень в менеджменті	66
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

Менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. Менеджмент як самостійна дисципліна забезпечує ефективне управління організацією на наукових принципах.

Менеджмент як наука відноситься до економіко-організаційних, соціально-психологічних наук, оскільки вивчає стосунки і зв'язки людей в управлінні бізнес-процесами на підприємствах.

Вивчення менеджменту створює базу для розуміння стосунків між людьми, які становлять складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодії робочого персоналу. З цих позицій можна зазначити, що актуальність професійної підготовки кадрів для здійснення управлінської діяльності набуває особливого значення.

Дисципліна «Вступ до менеджменту» займає вагому позицію, оскільки основоположним чинником вивчення менеджменту є розуміння сутності управління як діяльності для керівництва спільною працею.

Метою вивчення дисципліни «Вступ до менеджменту» як базового курсу є формування у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів і спеціальних знань у сфері управління для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства.

Головними завданнями дисципліни «Вступ до менеджменту» є:

- формування у студентів теоретичних знань про управління;
- закладення потенціалу інтеграції знань, що визначають професіоналізм діяльності сучасного менеджера;
- освоєння студентами загальнотеоретичних положень управління соціально-економічними системами, формування інноваційного підходу до управління, формування розуміння управління як професійної діяльності, що вимагає глибоких теоретичних знань;
- набуття студентами здатності розв'язувати господарські, соціальні, економічні та психологічні проблеми з використанням управлінських технологій;
- опанування студентами вмінь визначати місію, стратегічні цілі та завдання управління;
- формування у студентів навичок щодо вибору стилю управління для послаблення конфліктів в організаціях.

У процесі засвоєння дисципліни буде сформовано компетенції, а саме: знання та уявлення щодо:

- сутності основних понять менеджменту та управління;
- сутності основних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;

- технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;
- налагодження ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- ролі організаційної культури;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- подолання опору організаційним змінам.

Уміння:

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та впливу факторів зовнішнього середовища;
- розробляти стратегічні, тактичні й поточні плани діяльності підприємства.
- Універсальні компетенції:
 - здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
 - здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
 - здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, ухвалення рішень;
 - здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;
 - здатність працювати в команді;
 - здатність до лідерства.

У конспекті лекцій висвітлено теоретичні та практичні питання підготовки майбутнього фахівця для реалізації управлінських функцій. Зокрема, розглянуто теоретичні основи менеджменту з урахуванням професійних завдань менеджера. Викладено питання щодо управління організаційним оточенням. Розкрито сутність та особливості процесу ухвалення управлінських рішень. Подано матеріал щодо змістовної сутності базових функцій управління.

Структура та зміст викладеного матеріалу є логічними, оскільки змістове наповнення розділів посібника розкриває сутність менеджменту на різних ієрархічних рівнях.

Змістовий модуль 1 Основи управління організаціями міського господарства

Тема 1 Менеджмент у системі сучасних знань

- 1.1 Сутність категорій «управління» та «менеджмент»
- 1.2 Менеджмент як вид професійної діяльності
- 1.3 Менеджмент як система наукових знань
- 1.4 Розвиток науки управління
- 1.5 Підходи до управління як до науки
- 1.6 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань

1.1 Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду **менеджмент** – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом справ.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

1) одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними);

3) ще одна точка зору, менеджмент – процес прийняття раціональних рішень.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

Робота менеджерів саме і полягає в тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації.

Як же менеджери досягають цього?

– у процесі виконання основних функцій менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивування;
- 4) контроль.

Зазначені функції менеджменту виконуються в певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту». Комунікація та прийняття рішень вважаються пов'язаними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації всіх основних функцій [1].

1.2 Менеджмент як вид професійної діяльності

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- менеджер керує роботою одного або декількох співробітників;
- менеджер управляє частиною або всією організацією в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду і наділена повноваженнями і приймає рішення за певними видами діяльності організації, яка функціонує в ринкових умовах.

Розрізняють наступні сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

В залежності від того, скількома компонентами організації управляє менеджер розрізняють **три рівні менеджменту**:

1. **Вищий**. До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формуються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

2. **Середній** рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

3. **Нижній**. Менеджери нижчого рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема відносяться керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

1.3. Менеджмент як система наукових знань

Суть менеджменту найчастіше розглядається як сукупність діяльності, пов'язаної з керівництвом людьми, використанням їх праці, інтелектуальних здібностей, мотивів із визначенням цілей і завдань бізнесу, створенням механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як саме і хто виконуватиме намічене.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін “мистецтво управління”.

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий наголос на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що **управління** – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельовати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх

аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – наука, хоча й досить молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.

Основне завдання менеджменту – зробити людей здатними до спільних дій постановкою єдиних цілей, наділенням цінностями, правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку.

В залежності від сфери дії, виділяються різні види менеджменту: загальний, або адміністративний менеджмент, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші [2].

1.4 Розвиток науки управління

Відомо, що управління існувало ще в древньому Шумері. Однак управління в стародавності дуже відрізнялося від сучасного. Наприклад, було менше керівників середньої ланки, нечисленною була група керівників вищої ланки, які мали право приймати рішення. Дуже часто керівництво здійснювалося однією людиною. Є в історії і приклади організацій з формалізованими структурами, які управлялися так само, як вони управляються в наш час. Прикладом може бути римсько-католицька церква, де існує структура, встановлена ще засновниками християнства. Але до ХХ в. ніхто не замислювався над тим, щоб організаціями управляти системно. Розуміння цього виношувалося протягом тривалого часу, починаючи із середини ХІХ в. і до 20-х років ХХ в. Ідея про те, що управління саме може внести істотний вклад у розвиток і успіх організації, зародилася в США. Родоначальник наукового менеджменту Ф.У. Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід». Осмислена й цілеспрямована діяльність будь-якого колективу вимагає управлінського впливу в чотирьох його головних напрямках – планування, організація, керівництво й контроль.

Відправною точкою розвитку сучасного менеджменту вважають 1866 рік. Цього року бізнесмен Г. Таун виступив на зборах Американського товариства механіків-інженерів з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше говорилося про необхідність менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни. Доповідь зробила велике враження на присутнього на ньому інженер-механіка Ф.У. Тейлора й стала стимулом для створення ним теорії наукового менеджменту. До Ф.У. Тейлора поняття менеджменту мало досить узагальнений характер. Він уперше визначив його як «раціональну організацію взагалі» або «організацію виробництва» стосовно промислового підприємства. Теорія виникла в умовах монополістичного капіталізму. Ріст масштабів і концентрація виробництва вимагали стандартизації і уніфікації всього виробничого процесу. Подальше зростання ефективності виробництва стало немислиме без всебічної раціоналізації економіки, часу й ресурсів.

Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, доповнюючи один одного, створили теорію наукового менеджменту. Вони прийшли до створення теорії на основі своєї практичної діяльності, працюючи як інженери й адміністратори на промислових підприємствах. Потім апробовані емпіричним шляхом принципи привели до створення теорії. Ф. Тейлор зосереджував свою увагу на цеховому управлінні Г. Емерсон і Г. Форд – на всьому виробничому процесі, А. Файоль займався організацією управлінської праці на вищих його рівнях. Всі вони працювали в одному напрямку й кожний з них привніс у науковий менеджмент щось нове. В умовах адміністративно-командної системи більшість принципів наукового менеджменту були неприйнятні. Перехід до ринкової економіки дає простір для його застосування. Але не слід забувати, що всій його універсальності менеджмент – частина американської національної культури, що не дозволяє точно копіювати його в наших виробничих умовах.

Дослідження історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох протилежних позицій: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожен окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску в розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу цієї теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з погляду абсолютизму.

Важливим є усвідомлення того, що на відміну від усіх інших наук розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Слід зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний “рецепт” підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

До нині відомо чотири найважливіші **підходи розвитку теорії та практики управління:**

1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управліннь, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;

2) процесний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов’язаних управлінських функцій;

8) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;

4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як

усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

Сучасними напрямками розвитку науки управління є:

- глобалізація менеджменту;
- об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;
- гуманізація управління;
- посилення технократичного аспекту управління.

1.5 Підходи до управління як до науки

На сьогоднішній день теорія менеджменту виокремлює чотири класичні підходи до управління.

Підхід з позиції виокремлення різних шкіл в управлінні містить у собі чотири різні напрямки, що виділилися у самостійні школи – це школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів.

Системний підхід є найвагомим внеском у вивчення управління. Організація представлена як відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, структури, завдання і технології, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтований на досягнення цілей системи шляхом вибору і реалізації рішень, що базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників, їхніх взаємозв'язків і взаємодій, які так чи інакше впливають на розв'язувану проблему.

Ситуаційний підхід базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного “найкращого” способу управління організацією. Тому найефективнішим є той метод, що відповідає наявній ситуації. Управлінська поведінка у кожній конкретній ситуації залежить від обставин.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. У цьому підході виявляється функціональний погляд на процес управління, у якому реалізуються чотири функції управління, планування, організація, мотивації і контроль. Функції є основою для розподілу управлінської праці, організації процесів управління, формування організаційних структур і, в остаточному підсумку, створення функціональних видів менеджменту.

З ростом індустріалізації і спеціалізації необхідність конкретного використання управління стала ще більш очевидною. Гарольд Кунц розробив сучасні підходи до менеджменту, виходячи з позицій ефективного менеджера:

Емпіричний підхід – ефективний управляючий – це той, хто оволодіває знаннями, необхідними для координації зусиль.

Підхід з точки зору **поведінки людини** – ефективний управляючий повинен постійно навчатися.

Підхід з точки зору **соціальної системи** – ефективний управляючий повинен знати не тільки аспекти індивідуальної поведінки працівників, але і розуміти динаміку роботи групи.

Підхід з точки зору **теорії прийняття рішень** – кожна управлінська дія є дією з прийняття рішення і кожен управлінський фактор може бути прорахований і скоординований.

Математичний підхід – передбачає необхідність давати визначення і характеристику, застосовувати функціональні символи для забезпечення посадових обов'язків.

Операційний підхід – передбачає необхідність оцінки управлінської ситуації і використання будь-якої інформації або знань, що дадуть найбільший ефект в цьому випадку.

1.6 Основні характеристики сучасного менеджменту у системі знань

Суть сучасного менеджменту зводиться до добре налагодженої системи з короткою ієрархією і чіткими відносинами відповідальності. Менеджер-підприємець надає перевагу корпоративній погодженості – «горизонтальній» організації з відносною відповідальністю. Сучасний менеджер обов'язково має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на прогресивні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку.

У цілому, **сучасний менеджмент характеризується:**

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням факторів успішної діяльності;
- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробкою ефективних технологій прийняття рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;
- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, що доступні для розуміння і використання широкими масами.

Сучасний менеджмент надає великого значення плануванню в ринкових умовах – стратегічному менеджменту. Водночас з розвитком державного індикативного планування має посилюватися та поглиблюватися планування на базовому рівні – в об'єднаннях та на підприємствах, а також внутрішньовиробниче планування та управління.

Однією з суттєвих проблем сучасного менеджменту є глобалізація. Управління в глобальній економіці пов'язане з багатьма різними проблемами і можливостями. Наприклад, на макрорівні умови володіння власністю дуже відрізняються. Неоднакові й природні ресурси, компоненти інфраструктури, роль уряду у бізнесі. Мають місце відмінності у поведінці в різних культурах: цінності, символи, переконання, норми і моделі моралі, ставлення до роботи тощо. Все це суттєво впливає на сучасний менеджмент. У наш час набула

вагомості й проблема соціальної відповідальності менеджменту – посилену увагу звертають на забруднення довкілля і зобов'язання бізнесу допомогти його очистити, створення соціальних програм тощо. Проблеми, з якими сьогодні стикаються менеджери, – це скорочення, диверсифікація, нова інформаційна технологія, сучасні методи управління та ін. Формування дієвої моделі менеджменту неможливе без реалізації стратегії розвитку персоналу. Йдеться про старанний підбір кадрів, високий рівень їхньої кваліфікації, моральність. Головним є поступове формування свідомої активної відповідальної особистості й цілісної системи управління організацією, що передбачає залучення широкої ініціативи й творчий пошук на кожному робочому місці [4].

Тема 2 Менеджмент організацій міського господарства

2.1 Визначення терміну та склад галузі міського господарства

Міське господарство – це складна сукупність підприємств, служб, інженерних споруд і мереж, розташованих на території міста і призначених задовольняти повсякденні комунальні, побутові, матеріальні та соціально-культурні потреби жителів міста. Складовою частиною міського господарства є житлово-комунальне господарство.

Міське господарство складається з підприємств виробничої і соціальної сфери, які є комунальною власністю міської громади, а також підприємств тієї ж спеціалізації, що належать іншим власникам, але діяльність яких пов'язана переважно з обслуговуванням мешканців міста.

Міське господарство – комплекс розташованих на території міста (поселення) підприємств, організацій і установ, що обслуговують матеріально-побутові й культурні потреби населення, яке мешкає в ньому. Воно включає до свого складу житлово-комунальне господарство міста і підприємства побутового обслуговування населення, будівельну промисловість і підприємства з виробництва місцевих будівельних матеріалів, систему установ та підприємств міської торгівлі, громадського харчування, охорони здоров'я, освіти та ін.

Міське господарство, крім галузевої, має також соціальну (за формами власності) і відомчу (за ознаками підпорядкування) структуру.

Виробнича діяльність підприємств міського господарства має ряд галузевих особливостей, що знаходять відображення в плануванні цього господарства, в організації управління та фінансів. В організації фінансів підприємства (господарства) знаходять відображення також форма власності на засоби виробництва та його відомча приналежність.

Житлово-комунальне господарство є найбільшою частиною міського господарства. Воно включає до свого складу житловий фонд, комунальні підприємства й споруди зовнішнього міського благоустрою.

Основні напрямки удосконалення господарського механізму в житлово-комунальному господарстві в період переходу до ринку ті ж самі, що і в інших галузях народного господарства, – розширення самостійності,

самофінансування, посилення матеріальної зацікавленості підприємств у кінцевих результатах праці та ін.

Побутове обслуговування являє собою багатогалузеве господарство. Існують декілька основних типів підприємств побутового обслуговування населення:

– виробничі об'єднання та спеціалізовані підприємства централізованого виробництва (фабрики індивідуального пошиву одягу, ремонту взуття, фабрики-пральні, заводи з ремонту побутової техніки та ін.);

– комбінати побутового обслуговування, що мають у своєму складі декілька цехів або майстерень, розміщених в одній будівлі, які спеціалізуються на наданні певних послуг (КПО);

– майстерні, ательє, цехи, ремонтно-будівельні контори, фотографія, пункти прокату, сільські будинки побуту та ін.

Соціальна структура підприємств побутового обслуговування населення у період переходу до ринку змінюється більш швидкими темпами, ніж соціальна структура житлово-комунального господарства. Тут має місце стабільна динаміка зростання питомої ваги приватних підприємств.

Підприємства побутового обслуговування населення надають послуги не тільки безпосередньо населенню, а і підприємствам та організаціям, що знаходять відображення в методах фінансового планування.

Однією з визначальних рис забезпечення діяльності організацій та установ охорони здоров'я, освіти, фізкультури та спорту є наявність багатоканальної системи надходження фінансових ресурсів. Джерелами фінансування їх діяльності можуть бути як бюджетні ресурси, так і кошти підприємств, організацій, населення.

Для забезпечення потреб медичного обслуговування, здобуття середньої і вищої освіти, утримання непрацездатних членів суспільства та деяких інших потреб використовуються головним чином кошти державного бюджету.

2.2 Основні функції, організаційна структура управління містом

Міста виступають вузловими точками територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій.

Під загальним визначенням міста розуміють населений пункт, жителі якого головним чином зайняті в промисловості, торгівлі та транспорті, в адміністративно-фінансових установах та навчальних закладах.

За народногосподарськими функціями міста поділяються на монофункціональні (шахтарські, моно-галузеві промислові, портові, курортно-рекреаційні, транспортні, наукові, управлінські, культурно- територіального освітні) та багатофункціональні.

Отже, **місто** – це одночасно:

– осередок поділу праці, що здійснюється через постійно існуючий ринок, концентрацію і диверсифікацію виробництва;

- спільнота людей, пов'язаних між собою сферами виробництва, споживання, територіальним сусідством, побутовими і сімейними відносинами;
- зосередження матеріальних фондів: будівель, споруд, інженерних мереж, зелених насаджень тощо;

- територія, що має певний статус і характеризується специфічним середовищем: соціальним, виробничим, природним, архітектурним. Складність управління містом як соціально-природною системою зумовлюється численністю складових елементів, поліструктурністю і багатофункціональністю, різноманіттям їх взаємодії, а також роллю та закономірностями функціонування і формування різноманітних структурних ланок. У науковій літературі існує низка логіко-структурних та інфологічних моделей, що описують соціально-природну систему міста. Ці моделі відрізняються як за складом і структурою елементів, так і за характеристикою зв'язків складових цих елементів.

Основні підсистеми міста розглядають як:

- соціальну, економічну, планувальну й екологічну підсистеми;
- населення, сферу докладання праці, сферу обслуговування і міський транспорт;
- населення, економічну базу, соціальну інфраструктуру, капіталовкладення, територію.

В процесі управління розвитком міста слід враховувати такі його властивості як системного об'єкта:

- органічність та неадитивність. Функціонування містоформувань підсистем і компонентів поза системою неможливе і взаємопов'язане з функціонуванням системи в цілому, а їх взаємодія істотно змінює не тільки притаманні їм властивості, а й властивості системи в цілому;

- динамізм. Місто завжди перебуває на стадії розвитку. Його масштаби, темпи і характер різні на окремих етапах. Можна виділити періоди відносно повільного еволюційного розвитку і періоди швидкого зростання, що пов'язані із змінами у провідних ланках економічної діяльності, природному та/або соціальному потенціалі, економіко-географічному положенні та в інфраструктурі міста; – стохастичність. Імовірний характер зростання і зміни структури населення, масштабів і темпів економічного розвитку, науково-технічного прогресу, а також трансформації зовнішніх зв'язків зумовлюють важливу роль факторів невизначеності в розвитку міста; – інерційність та нерівномірність розвитку.

Просторово-територіальна підсистема міста змінюється повільніше, ніж об'єкти, що її формують, у результаті чого вся система міста характеризується сильною інерційністю, а моменти задуму будь-якого проекту та його реалізації розділяє значний часовий проміжок; – конфліктність ситуації. Усі варіанти можливого розвитку системи, всі рівні їх зростання мають бути реалізовані в обмеженому просторі (певного міста з включенням суміжних територій при розростанні системи). У зв'язку з цим виникає характерна для системи проблема вибору взаємовиключних можливостей. – географічна конкретність.

Напрями розвитку системи тісно пов'язані з географічними особливостями певного міста та регіону. Отже, місто є складним об'єктом управління, що

характеризується органічною єдністю трьох основних підсистем: населення, природи, господарства, кожна з яких має ряд специфічних властивостей і розвивається під дією різних, іноді взаємовиключних факторів.

Сучасні міста характеризуються постійно зростаючою щільністю населення, кваліфікованих кадрів, капіталу, індустріальних та виробничих активів, соціальної та технічної інфраструктури. Разом з тим постійно зростає інтенсивність інформаційних, енергетичних та речовинних обмінів, інтенсивність руху капіталу, транспортних потоків, потоків трудових ресурсів тощо. Завдяки такій концентрації міста стають ключовими точками (центрами) зростання у глобальній економіці.

Під **управлінням системою** в загальному розуміють дію з боку суб'єкта управління стосовно об'єкту управління. Об'єктом управління звичайно є місто, а суб'єктом виступають органи місцевого самоврядування. З позицій адміністративно-територіального поділу об'єктом міського управління є територія, на якій розташовуються як власне міські, так і інші поселення, на даній території діють як федеральні і обласні, так і місцеві міські та сільські органи влади.

Міське управління реалізується в двох формах – у формі державного управління на місцях і формі місцевого самоврядування. У першому випадку міське управління фактично вбудовано в вертикаль влади і є низовим рівнем державної ієрархічної системи управління.

Дії суб'єкта управління передбачають застосування різноманітних засобів та методів впливу з метою отримання максимального ефекту – високої якості життя населення в місті, базуючись на концепції сталого розвитку. Іншими словами – це виконавчо-розпорядча діяльність, яка поєднує законодавчу та виконавчу, а саме: організацію, прогнозування, планування тощо.

Основні напрями діяльності органів міського самоврядування щодо вирішення їхніх завдань виконує функція. Саме функція визначає напрями розвитку міста. Структура управління містом включає голову, заступників, ряд підрозділів, які взаємодіють між собою системою горизонтальних і вертикальних зв'язків і формують певну цілісність, а саме систему.

Отже, управління, насамперед, є системою взаємопов'язаних елементів, які формують єдине ціле. У даній системі кожен структурний підрозділ виконує покладену на нього функцію, таким чином визначаючи різні напрями діяльності. В той же час вони підпорядковані єдиній меті та єдиному центру (голові, меру тощо), тобто функціонують як злагоджений організм, як єдина цілісність. Дієвість функціонального різноманіття підрозділів управління обумовлює кількісні та якісні зміни в об'єкті управління – в місті. Дані зміни можуть бути позитивні та негативні, залежно від характеру управління, обумовлюючи розвиток чи занепад системи.

Вся послідовність змін, що відбуваються закономірним порядком, є **процесом управління**. Управління характерне для соціальної, економічної, екологічної підсистеми міста і міста загалом. Воно визначає напрями розвитку даних підсистем та міста загалом, узгоджує конфлікти між системами,

забезпечуючи їхній розвиток, врегульовує потік ресурсів та інформації в кожній підсистемі [5].

Інформація, з одного боку, виступає зв'язуючою ланкою між об'єктом і суб'єктом управління, характеризує стан об'єкта управління в статичному і в динамічному стані, забезпечуючи підготовку керуючого впливу та відомостей про результати його реалізації.

З іншого боку, здійснює зворотній зв'язок і корегує цілі у відповідності до вимог конкретної ситуації. Таким чином, **управління** – це процес, що робить розвиток міста керованим (регульованим), завдяки виконуваним функціям, одночасно – це складова системи міста, одна з його підсистем.

Разом з тим, **управління** – інституція, що визначає правила гри в межах міста, завдяки виконуваним функціям.

Аналіз структури управління містом дозволяє виділити такі особливості:

- органи управління є інституціями, де поєднуються різні форми співпраці двох гілок влади: представницької (законодавчої) та виконавчої;

- цілі, що ставлять в процесі управління, обумовлені потребами громади (жителів міста), статусом міста та повноваженнями, делегованими державою;

- управління здійснюється з метою підвищення якості життя населення;

- управління характеризується певним набором функцій відповідно до організаційної структури, основними з яких є планування, організація, мотивація і контроль;

- в управлінні великим містом криється головна соціальна суперечність – між процесами управління функціонуванням та управлінням розвитком, яка здатна стимулювати повноцінний розвиток системи міста або, навпаки, загальмувати його розвиток, яка, крім того, важко прогнозується в далекій перспективі;

- стратегічне планування спрямоване зміцнити конкурентні позиції великого міста і забезпечити зайняти даним містом певну нішу в національному чи глобальному просторі;

- управління необхідне для забезпечення довготривалого розвитку міської системи.

2.3 Особливості міського господарства

Міському господарству притаманні характеризуючі його **особливості**:

- різноманітність галузей і видів підприємств;

- місцевий характер;

- органічний (комплексний) зв'язок підприємств одного з іншим;

- зв'язок більшості підприємств з певною територією (локальність обслуговування);

- велика розкиданість споруд по території міста; специфічність зв'язку виробництва і споживання.

У комунальному господарстві переважають невеликі підприємства, що обумовлено наступним:

– розміри комунальних підприємств у кінцевому результаті обмежуються чисельністю населення, а понад 80% міських поселень мають чисельність населення до 20 тис. мешканців;

– більшість підприємств комунально-побутового обслуговування розташовані в мікрорайоні або в житловому районі з радіусом обслуговування 1 – 1,5 км, що передбачає невеликі розміри підприємств.

Щодо **специфічності зв'язку виробництва і споживання** підприємства комунального господарства можна поділити на дві великі групи:

– підприємства, продукція яких існує самостійно між процесом виробництва і процесом споживання;

– підприємства, що надають послуги, для яких характерне повне співпадання процесів виробництва і споживання.

Підприємства першої групи неоднорідні за характером зв'язку виробництва і споживання. З одного боку, сюди входять підсобні підприємства комунального господарства: заводи, майстерні, що випускають продукцію (будівельні матеріали, запасні частини та ін.). Виготовлену ними продукцію можна накопичувати, зберігати, перевозити на значні відстані.

З другого боку, до першої групи підприємств входять: водопровід, електричні станції, підприємства газового господарства. На відміну від підсобних підприємств промислового характеру період, що відокремлює виробництво від споживання, тут дуже короткий.

Підприємства другої групи не виробляють речі, речовини або енергію, а надають послуги. Такими є трамваї, тролейбуси, автобуси, таксі, метро, готелі, лазні, пральні, підприємства з санітарної очистки міст та ін.

Послуги істотно невід'ємні від процесу їх виробництва. Виробництво послуг співпадає з їх споживанням.

Послуги комунального господарства поділяють на особисті й господарські. Особисті послуги надаються безпосередньо населенню (пасажирського транспорту, лазень, перукарень). Господарські послуги полягають в обробці й ремонті, переміщенні тих чи інших речей або речовин і залежно від того, кому вони надаються, мають споживацький або виробничий характер.

Відповідно до потреб, що змінюються, складають добові графіки теплових та електричних навантажень, графіки подачі води, розклади руху транспорту.

Невиконання комунальним підприємством виробничої програми не може бути компенсовано без завдання шкоди споживачеві ні наступним перевиконанням плану, ні наданням аналогічних послуг в понадплановій кількості в інших населених пунктах.

Чисельність експлуатаційного персоналу більшості комунальних підприємств визначається не безпосередньо обсягом вироблюваної продукції, а кількістю та режимом роботи агрегатів, що обслуговуються, та інших робочих місць.

З виробничої точки зору всі комунальні підприємства незалежно від того, в якій формі вони задовольняють потреби населення, реалізують результати своєї виробничої діяльності у вигляді певної продукції з кількісними та якісними

показниками. В якому ж розумінні можна говорити про продукцію підприємств міського транспорту, перукарень, лазень та ін.?

Корисний ефект засоби транспорту надають під час свого виробничого функціонування. При цьому його можна споживати тільки під час виробничого процесу; цей ефект не існує як відмінна від цього процесу споживна річ, яка лише після того, як вироблена, функціонує у вигляді предмета торгівлі, товару.

«Корисний ефект» (послуги) надають не тільки різні види транспорту, в тому числі міського, але й такі комунальні підприємства, як каналізація, пральні та ін. Продукцією лазні, її корисним ефектом є сукупність умов, що створюються для миття у вигляді подачі теплої води й пари, тепла для підтримки певної температури в приміщенні та ін. «Продукцією» очисних споруд каналізації є видалення стічних вод та їх знешкодження, в результаті чого поліпшуються санітарні умови, тобто населення одержує від цих підприємств послуги.

Характерною особливістю продукції комунальних підприємств є, як правило, її однотипність. Наприклад, водопроводи тільки винятково подають споживачам одночасно очищену й неочищену (для промисловості) воду; каналізація тільки у разі недостатньої потужності очисних споруд може частину стічних вод видаляти без очистки; у лазнях залежно від якості обслуговування встановлюють розряди. ТЕЦ, як правило, постачають споживачам тепло (різного потенціалу) та електроенергію. Механічні пральні оброблюють масову й індивідуальну білизну.

Продукція комунальних підприємств має не тільки кількісне, але і якісне вираження: зручності, що надаються пасажиром міським транспортом; ступінь очистки питної та стічних вод; потрібний тиск у водопровідних трубах; певна температура води у приміщенні лазні; потрібний тиск і температура теплоносія в ТЕЦ та тиск в газових мережах; відповідна напруга електричної енергії.

Перед комунальними підприємствами постійно стоїть невідкладне завдання – систематичне підвищення якості продукції, поліпшення обслуговування населення.

Для оцінки діяльності підприємств з точки зору якості їх продукції застосовують показники, що дозволяють регулювати роботу підприємств (продуктивність праці, собівартість, число аварій та перебоїв у роботі, кількість скарг та ін.).

2.4 Житлово-комунальне господарство, як складова галузі міського господарства

Міське господарство являє собою комплекс розташованих на території міста підприємств, організацій і установ, які обслуговують матеріально-побутові й культурні потреби населення.

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – одна з важливих галузей міського господарства, яка забезпечує життєдіяльність міста, зокрема забезпечення населення, підприємств й організацій необхідними житлово-комунальними послугами. У складі житлово-комунального господарства виділяють житловий фонд, комунальні підприємства та споруди зовнішнього міського благоустрою.

Відповідно до діючого класифікатора галузей економіки України до складу ЖКГ входять 14 підгалузей. Основні з них наступні:

Житлове господарство – функціональне призначення полягає в обслуговуванні житлового фонду міста, провадженні робіт безпосередньо в житлових будинках і прибудинкових територіях, а також у виконанні ремонтно-будівельних, спеціалізованих і монтажних-налагоджувальних робіт як у жилому, так і в нежилому фонді.

Водопровідно-каналізаційне господарство – здійснює водопостачання і водовідведення міста, а також забезпечення ремонтно-будівельних робіт на своїх об'єктах та роботи з перебудови як водопровідних, так і каналізаційних мереж.

Теплопостачання – об'єкти даної підгалузі надають послуги централізованого теплопостачання. До її складу входять централізовані ТЕЦ, а також локальні котельні, відомчі об'єкти.

Електропостачання – ця підгалузь представлена спеціалізованими підприємствами, які здійснюють виробництво й розподіл електроенергії, а також лініями електропередач, мережею підстанцій різної потужності.

Газопостачання – підприємства підгалузі проводять газифікацію і газопостачання міста, контролюють потребу й споживання газу, а також займаються будівельно-монтажними й ремонтними роботами. Система газового господарства представляє собою комплекс споруд, в який включають газові мережі високого, середнього й низького тиску, а також газорозподільні станції, пункти й установки.

Дорожнє господарство – до головних функцій його підприємств відноситься виконання комплексу робіт з утримання, нагляду й ремонту автомобільних доріг, мостів і шляхово-транспортних споруд, а також утримання техніки для прибирання вулиць і площ.

Зелене господарство – важлива складова архітектурно-просторової організації і системи оздоровлення навколишнього природного середовища міста. Розвиток зеленого господарства залежить від географічного положення міста, його природно-кліматичних умов.

Благоустрій і санітарне очищення – контролює утримання будинків і споруд всіх форм власності, а також проводить заходи щодо санітарного очищення території, прибирання і перевезення на утилізацію та знищення побутових, промислових і будівельних відходів. Проводить нагляд і контроль за смітниками й полігонами утилізації відходів.

Зовнішнє освітлення – це установка й утримання світлоточок, у тому числі архітектурно-декоративного призначення; диспетчеризація; управління освітленням; проведення ремонтно-будівельних робіт у мережі освітлення.

Ритуальне обслуговування – включає до свого складу спеціалізовані підприємства ритуального обслуговування; крематорії, цвинтарі, автотранспортні підприємства.

Система аварійних ситуацій – обумовлена природними умовами, рельєфом і геологічною структурою території міста [6].

Загальне керівництво житлово-комунальним господарством міста, незалежно від того, в чиєму розпорядженні перебуває житловий фонд,

комунальні підприємства й споруди благоустрою, виконують виконками міських Рад народних депутатів. Вони видають постанови, які визначають порядок роботи й умови санітарного й технічного утримання комунальних підприємств, споруд благоустрою й житлових будинків, розробляють проекти планування й забудови міст і умови використання міських земель.

Більшість комунальних підприємств і житлових організацій міст і селищ України підпорядковані місцевим Радам народних депутатів. Податки з доходів комунальних підприємств зараховуються до місцевого бюджету. У той же час із останнього здійснюються асигнування на покриття збитків підприємств житлово-комунального господарства й фінансування будівництва нових об'єктів.

Експлуатацію житлового фонду здійснюють організації (домоуправління, ЖЕК, житлові об'єднання, управління й т.п.), які підпорядковані міським Радам народних депутатів або підприємствам і відомствам, а також приватні фірми.

Завданням житлових підприємств є поліпшення експлуатації і забезпечення надійного збереження житлового фонду. Вирішення цього завдання можливо за умови реформування відносин у житловій сфері; реорганізації і роздержавлення житлово-експлуатаційних підприємств; створення ринку послуг.

Підприємства ЖКГ надають більше 40 видів послуг.

Комунальна послуга має ряд **специфічних особливостей** від інших видів послуг, які надаються споживачам, а саме:

1. Безперервність виробництва.
2. Локальний характер надання послуг.
3. Одночасність виробництва й споживання послуг.
4. Неможливість, у більшості випадків, складування і нагромадження послуг комунальних підприємств. Залежність попиту на комунальні послуги від кліматичних умов, сезонних коливань, а також від періодичних коливань (місячних, тижневих й добових).

Комунальна послуга може бути особистісною, виробничою й суспільною.

Особистісна має споживчий характер й оплачується населенням. Виробнича надається як населенню, так і виробничим підприємствам і організаціям. Суспільна надається для створення комфортних умов проживання в місті.

З огляду на специфіку й розмаїтість комунальних підприємств, а також на різноманітність послуг, їх можна класифікувати на дві укрупнені групи:

1. Комунальні підприємства й організації, які виробляють матеріальну продукцію (електростанції, котельні).
2. Комунальні підприємства й організації, які надають послуги або виконують певні роботи (МЕТ, саночистка, готелі).

Підприємства, які входять до складу ЖКГ, розрізняються також за ознаками організації виробничої діяльності, тобто за галузевими ознаками. Крім того, ЖКГ має також спеціальну (за формами власності) і відомчу (за ознаками підпорядкованості) структуру.

За призначенням і функціями комунальні підприємства поділяють на такі групи:

- санітарно-технічні (водопроводи, каналізація, підприємства із санітарного очищення);
- транспортні (трамвайні й тролейбусні депо, АТП, метрополітен т.д.);
- комунальної енергетики (електричні, газові, теплові мережі т.д.);
- комунального обслуговування (готелі т.д.);
- підприємства зовнішнього міського (селищного) благоустрою (підприємства дорожнього господарства, озеленення, вуличного освітлення т.д.).

Тема 3 Організаційні основи управлінської діяльності

3.1 Поняття процесу управління, його елементи

Процес управління являє собою сукупність логічно пов'язаних між собою управлінських дій, здійснюваних менеджерами в певній послідовності і комбінації і спрямованих на досягнення мети. Процеси поділяються на первинні та похідні; одноступінчасті і багатоступінчасті; швидкоплинні і тривалі; повні і неповні; регулярні та нерегулярні; своєчасні і запізнілі і т.п.

Їх особливості визначаються як об'єктивними (характер і сфера діяльності організації або підрозділу; їх структура; норми, правила і ін.) Так і суб'єктивними (інтереси керівництва та персоналу, неформальні зв'язки і т.п.) факторами.

У сукупності управлінські процеси утворюють цикл, що складається з взаємозалежних фаз, що поділяються на стадії, етапи, кожен з яких характеризується розв'язуються в його рамках завданнями.

До фаз процесу управління відносяться:

- 1) надходження сигналу із зовнішнього середовища або самої організації про виниклу проблему;
- 2) відбір інформації, необхідної для прийняття рішення виходячи з його значущості та корисності для суб'єкта (із зовнішнього середовища) і про стан контрольованого параметра, ступеня досягнення мети (з внутрішнього середовища);
- 3) вироблення і прийняття рішення;
- 4) доведення рішення до виконавця, організації його виконання;
- 5) контроль, оцінка отриманих результатів, внесення коректив у хід подальшої роботи;
- 6) винагороду або покарання виконавців.

Система управлінської діяльності складається з трьох елементів: працівник, ситуація, процес.

Метою конкретного управлінського процесу є зміна, або навпаки, збереження управлінської ситуації, тобто такої сукупності обставин, яка може (у майбутньому) позитивно чи негативно вплинути на бізнес-систему.

Ситуація характеризується: тривалістю; гостротою; місцем і причинами виникнення; змістом; швидкістю, тривалістю (реактивно виникають управлінські ситуації в основному короткострокові) і спрямованістю протікання

процесів, числом і колом учасників; важливістю, складністю, перспективами розвитку і т.п.

При зміні ситуації змінюються завдання і методи управління.

Об'єктами управління є:

- діяльність (планування, постановка завдань, контроль);
- люди (забезпечення співробітництва, кадрова політика, мотивація, навчання);
- зовнішні зв'язки;
- організація як така, процеси вдосконалення системи, структури, технології діяльності та самого управління.

Управлінську діяльність здійснює **суб'єкт** – особа (людина, підрозділ, організація), яка здатна вибрати власні цілі та способи їх досягнення, конкретні функції, тип поведінки. Вона володіє суверенністю, можливістю визначати свою долю.

До елементів процесу управління відносяться: управлінський працю, її предмет і засоби.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація про існуючу проблему і способи її вирішення. Вихідна інформація в результаті обробки перетворюється в управлінське рішення, що служить керівництвом для здійснення конкретних дій.

При цьому важливо забезпечити так званий організаційний порядок (сукупність сформованих норм і зв'язків), що забезпечує автоматичне спрацьовування багатьох управлінських механізмів і виконання необхідних дій без спеціальних розпоряджень, що прискорює і спрощує роботу апарату управління.

Засобами управлінської праці служить все те, що сприяє здійсненню операцій з інформацією – від комп'ютерів, телефонів, авторучки і паперу до органів людського тіла [7].

Управлінська праця являє собою сукупність дій та операцій, за допомогою яких менеджер забезпечує реалізацію окремих завдань.

Вона відноситься здебільшого до категорії розумової праці, здійснюваного в вигляді нервово-психічних зусиль, і існує у двох формах: евристичної та адміністративної. Така праця вимагає ініціативності у прийнятті рішень (і одночасно вміння підкорятися), підвищеної відповідальності.

Евристична праця зводиться до сукупності дій з вивчення проблем, що стоять перед керівниками, та розробці варіантів їх рішень – організаційних, економічних, технічних. У залежності від складності та характеру завдань вона виконується керівниками та спеціалістами.

Адміністративна праця пов'язана з виконанням таких видів робіт, як розпорядництво (доведення в усному та письмовому вигляді прийнятих рішень до виконавців), інструктування, координація діяльності підлеглих, контроль, оцінка, мотивація; проведення зборів і нарад, прийом відвідувачів, ведення ділових переговорів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, обхід робочих місць.

Праця в управлінні підрозділяється на наступні види:

- функціональна (по комплексам діяльності та операціях);

- професійна;
- кваліфікаційна;
- організаційно-технологічна (за операціями і рівням).

Найважливішою ознакою адміністративної праці є цільовий управлінський вплив, що допомагає виконавцю працювати краще.

Відрізняються такі **види впливу**:

- пасивний, безпосередньо не впливає на його працівників, а лише регулює їх поведінку (правила);
- активний (обмежує або попереджувала негативну поведінку; заохочує позитивне).

За типом вплив може бути наказом, рекомендацією, радою, осудженням, похвалою, критикою та ін.

За формою – безпосереднім або опосередкованим, явним чи неявним, м'яким або жорстким.

За способом – офіційним і неофіційним, яке доповнює офіційне і сьогодні вважається більш кращим (багато ситуації вирішуються тільки на його основі).

Цільовий управлінський вплив можна здійснювати лише за наявності певної ціннісної орієнтації і при його відповідній технологічній розробці спеціальними особами. В результаті виникає поділ на керуючих, що володіють владою, і керованих, зобов'язаних їм підкорятися.

В цілому управлінська праця є складним процесом, що обумовлено декількома причинами.

По-перше, масштабами, кількістю і структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, різноманітністю застосовуваних методів, організаційних принципів.

По-друге, необхідністю приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах невизначеності або ризику, що вимагає глибоких професійних знань, досвіду, широкої ерудиції.

По-третє, потребою оперативно, самостійно діяти, брати на себе ризик і нести відповідальність за наслідки.

Управлінська праця як процес взаємодії суб'єктів при виконанні управлінського завдання складається з окремих робіт, об'єктом яких є один або група носіїв інформації (найчастіше документи). Роботи від моменту надходження відомостей до передачі їх в перетвореному вигляді іншим особам у формі усного повідомлення або документа (довідки, наказу, листи та ін.) Для виконання або зберігання.

Кожна робота представляє самостійний комплекс управлінських операцій (частина процесу, в рамках якої інформація, що є його предметом, піддається однократному зміни або переміщенню). Число таких операцій може досягати 1000, а кожна з них містити до 20-30 елементів.

До різновидів управлінських операцій відносяться:

- збір, вивчення, обробка та аналіз інформації;
- формулювання висновків;
- оформлення результатів.

Керуючі операції поділяються на творчі, логічні і технічні.

Творчі операції (найбільш складні) припускають такі дії, як абстрагування, аналіз, порівняння, синтез, прогнозування, прийняття рішень.

Логічні операції виконуються по заданому алгоритму (наприклад, складання бухгалтерського балансу) і, на відміну від перших, регламентуються спеціальними документами. Вони простіше, але також вимагають спеціальної підготовки.

Технічні операції (наприклад, первинна обробка, зберігання, отримання інформації), як і деякі логічні, можуть бути повністю або частково механізовані.

За оцінками, питома вага творчих операцій у керівників становить 60%, у фахівців – 40%, у технічних виконавців частка логічних операцій – 20%.

Документально зафіксована послідовність виконання елементів управлінського процесу, визначальна склад, черговість, зміст складових його операцій, називається управлінської процедурою.

Ця процедура повинна відображати мету роботи, виробничі та інформаційні потоки, використовувані і розробляються документи, порядок їх проходження, зміст і бути мінімально складною і трудомісткою.

Управлінські процедури забезпечують:

- організаційний порядок і раціональну послідовність виконання управлінських робіт;
- рівномірне завантаження, узгодженість і єдність дій персоналу;
- прийняття рішень на оптимальних рівнях управління;
- економію часу;
- обмеження суб'єктивного впливу на прийняття рішення вищестоящих керівників.

Найчастіше процедури виконуються по правилам, які визначають те, що і як має бути зроблено в конкретній ситуації. Це захищає кожного учасника управлінського процесу від тиску ззовні, звільняє його від особистої залежності. Але одночасно з обмеженням волі обмежується свобода дій і збільшуються бюрократичні перепони.

У процесі функціонування і розвитку організації деякі її елементи набувають дисфункціональні властивості, які необхідно нейтралізувати.

Це завдання вирішується шляхом **регулювання** – різновиду управлінської діяльності щодо створення необхідних умов для здійснення елементами, частинами організації своїх поточних функцій і для розвитку відповідно до заданими параметрами і конкретними завданнями при зміні ситуації.

Регулювання здійснюється шляхом:

- усунення причин, що викликають відхилення;
- компенсації збурень;
- приведення всіх процесів і елементів в режим, який відповідає нормативним вимогам.

У результаті усуваються неузгодженості в процесі виконання функцій організацією в цілому та її елементами і підтримується необхідний режим функціонування.

3.2 Методи та основні функції управлінської діяльності

Усі методи, що використовуються в управлінні, пов'язані між собою, доповнюють одне одного, використовуються в органічній єдності. До методів управлінської діяльності належать організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші методи [8].

Необхідність використання різноманітних методів у різному їх поєднанні отримує все більше визнання і є природним відображенням комплексного характеру самого управління.

Організаційні методи управління є способами безпосереднього впливу на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб.

До загальних методів впливу належать переконання та примус.

Метод переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності.

Метод примусу спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню [9].

Адміністративні методи характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта. Це способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Разом із тим вони не виключають можливості врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень.

Адміністративні методи, поділяють на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні. Перші мають державно-владний, юридичний характер – вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави. Адміністративно-організаційні методи ґрунтуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності керованих.

Економічні методи – методи досягнення цілей на основі реалізації вимог економічних законів. Це сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Іншими словами, це методи, що ґрунтуються на економічних розрахунках, свідомому використанні всієї системи економічних законів та категорій ринкової економіки, таких як планування, фінансування, ціноутворення, господарський розрахунок, економічне стимулювання. Наслідки невиконання полягають у матеріальних збитках і, як наслідок, санкціях [10].

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на об'єкт управління, які базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинам, що складаються в колективі, для досягнення поставлених перед організацією цілей. Вони включають заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Їх зміст полягає в тому, щоб виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення.

Методи управління є способом здійснення функцій управлінської діяльності. Як уже зазначалось, загальні функції управління виконуються будь-яким суб'єктом незалежно від особливостей завдань, які вирішуються даною організацією, від її рівня та напряму діяльності. До загальних функцій управлінської діяльності належать: аналіз, планування, організація, координація, контроль та ін. Як провідну часто виділяють функцію прийняття та реалізації управлінських рішень.

Невід'ємною і найважливішою складовою управлінської діяльності, що виступає обов'язковою умовою розробки управлінських рішень та здійснюється на всіх рівнях управлінської діяльності, є **аналіз**. Значення аналітичної роботи визначається тим, що її результатом повинно бути не тільки виявлення основних проблем і недоліків системи, але й встановлення конкретних шляхів їх усунення на основі наявних та вишуканих можливостей [11].

Функція **планування** передбачає визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності та засобів їх досягнення з метою послідовного розвитку системи.

Принципи планування, як різновиду управлінського рішення, аналогічні загальним принципам управлінських рішень – науковій обґрунтованості, законності, несуперечливості, актуальності, реальності, конкретності, своєчасності, інформованості.

Крім наведених принципів, існують спеціальні вимоги до планування:

- наступність планів за діями, завданнями, засобами та строками їх реалізації;

- планування повинно охоплювати як поточні, так і перспективні питання діяльності;

- напруженість планів забезпечується визначенням оптимального обсягу роботи органу (підрозділу), усебічного врахування наявних сил, засобів та часу;

- стабільність (постійність) планів;

- гнучкість – у деяких випадках конкретна обстановка вимагає змінити план або розподіл ресурсів.

Погодженість та єдність дій частин та елементів є неодмінною умовою нормального функціонування системи, засобом підвищення її ефективності, та досягається шляхом організації та координації.

Організація – функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні. Вона здійснюється за допомогою проектування організаційних структур, створення системи інформації, підбору, навчання та виховання кадрів, координування діяльності матеріального, технічного, фінансового та інших видів забезпечення.

Координація – забезпечення оперативності управлінської діяльності, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї. Ця функція передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування, навчання спеціалістів діями в конкретних ситуаціях.

Контроль – функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності. Включає спостереження за діяльністю, зіставлення

її результатів із чинними нормативно-правовими актами, а також вжиття заходів, спрямованих на усунення недоліків та порушень.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації [11].

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, залежно від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. Найвідоміша теорія мотивації була розроблена А. Маслоу – це теорія ієрархії потреб. Ця теорія припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс проблем, причому проблеми конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку.

А. Маслоу виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання):

– фізіологічні потреби – базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді і коханні. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі і гарантіях оплати праці;

– потреби в безпеці – потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз. У контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і в гарантіях збереження робочого місця;

– потреби приналежності – відображають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, загалом бути членом суспільної групи. В організаціях потреби приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством;

– потреби в самоповазі – пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації;

– потреби в самовираженні – це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження – це цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, просування по службі.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Проте задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності

Крім зазначених вище управлінських функцій (аналіз, планування, організація, регулювання та контроль), у науковій літературі як провідну виділяють функцію прийняття та реалізації управлінських рішень [8].

Прийняття управлінських рішень є формою організуючої діяльності суб'єкта управління, пов'язаною з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення. Для того щоб управлінське рішення було ефективним, воно

повинно відповідати низці вимог і бути науково обґрунтованим, законним, актуальним, реальним, компетентним, конкретним та своєчасним.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини являє собою послідовність певних етапів: етапу підготовки, прийняття рішення та етапу його реалізації. Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає: висунення управлінських гіпотез; оперування інформацією; збирання, обробку, аналіз, оцінку управлінських гіпотез; розробку варіантів рішення; оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта; оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення; обговорення проекту рішення; погодження проекту рішення із зацікавленими особами; прийняття рішення (надання йому юридичної сили); доведення рішення до організаторів виконання та виконавців.

3.3 Форми управлінської діяльності

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності. Вони дають нам уявлення про те, що і як робиться в органах зі здійснення їх компетенції.

Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті й виконанні управлінських рішень. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогностичні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, було чітко задокументовано, тобто представлено в належній правовій формі.

У більшості випадків управлінські рішення є правовим актом, співвіднесеним з компетенцією органу, а також чинними матеріальними й процесуальними правовими нормами. Роль правового акту у державному управлінні визначається тим, наскільки дотримано всіх правових процедур і вимог при його підготовці і прийнятті та який реальний управлінський потенціал він має. Призначення правових форм, у які оформляється все пов'язане з управлінським рішенням, полягає в забезпеченні й посиленні правового змісту правових актів з тим, щоб кожен із них завжди виходив із законодавства, приймався у режимі законності й у своєму змісті забезпечував права, свободи і зобов'язання громадян.

Управлінське рішення як вид соціальної діяльності ефективне, якщо:

– воно приймається з приводу ситуації, що старанно вивчена, максимально враховані можливі фактори і деталі (тобто зібрана достовірна інформація з існуючої проблеми, розглянуті можливі наслідки рішення);

– на підставі зібраної інформації вироблена чітко усвідомлена ціль;

– ціннісні орієнтації, норми й диспозиції суб'єкта прийняття рішення збігаються з цілями-цінностями об'єкта керування. У випадку неузгодженості цих компонентів ефективність можлива лише за умови підпорядкування суб'єктивного фактору цінностям керованої організації;

– у рішення, яке приймається, вкладаються значні інтелектуальні і несвідомі (інтуїція, чуття) можливості суб'єкта прийняття рішення;

– розроблена реальна програма дій, у якій розподілені ролі виконавців і зазначені терміни виконання;

– впроваджено суворий контроль за виконанням прийнятого рішення.

При цьому максимальна ефективність прийнятих рішень можлива тільки за умови, якщо:

– прийняте рішення відповідає сформованій ситуації;

– воно виглядає доцільним із погляду виконавців;

– його виконання реальне у реально поставлені терміни;

– застосовуються стимулюючі методи впливу на колектив;

– застосовуються методи оцінки і контролю.

Суб'єкт управлінського рішення – це індивід, наділений відповідними повноваженнями, який несе адміністративну або юридичну відповідальність за прийняті організаційно-господарські рішення; крім вище сказаного, це – індивід, наділений цілою системою особистісних характеристик: таких як політичні й ідеологічні цінності, схильність до ризику або авторитарності, минулий господарський досвід і т. д.

Правила прийняття рішення – це критерії (формальні або неформальні), якими керується особа, що приймає рішення; критерії, які встановлюють процедуру перетворення альтернативного проекту в рішення, обов'язкове для даної організації.

Прийняття управлінського рішення як вид мотивованої поведінки в межах соціальної організації передбачає врахування сформованої системи різноманітних норм.

Дотримання правових форм необхідне також під час виконання управлінських рішень. Це правила доведення рішень до виконавців, аж до їх підписів із зазначенням дати отримання; типові документи щодо оперативного і контрольного інформування про хід виконання; акти перевірок та статистичні дані.

До об'єктивних факторів, що впливають на процес прийняття рішення, відносяться:

– соціально-економічне середовище;

– здатність організації адаптуватися до несприятливого середовища;

– спроможність організації мобілізувати внутрішні соціальні ресурси;

– зовнішня підтримка;

– специфіка сфери діяльності;

– локалізація сфери діяльності в державному соціальному просторі.

Головними суб'єктивними причинами, які визначають ефективність прийняття рішення, на думку С. В. Романенко, виступають:

- управлінський досвід, знання і навички, придбані завдяки освіті та навчанню;
- уміння діяти за обставинами;
- ірраціональні компоненти свідомості, такі як інтуїція, чуття, схильність до ризику;
- володіння інформацією;
- уміння сполучати раціональний і ірраціональний підходи до процесу прийняття рішення;
- високий професіоналізм.

Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення якоїсь управлінської проблеми.

На відміну від правової форми, де виражене одностороннє волевиявлення уповноваженого на реалізацію компетенції органу державної влади, в організаційних формах більше представлені різні погляди і підходи, обговорення і дискусії, компроміси й узгодження.

В управлінській практиці використовуються такі організаційні форми, як сесії, засідання, колегії, наради, конференції, оперативки і т. ін. Важливо, щоб при використанні організаційних форм їм надавався управлінський зміст, який би зводився до того, щоб загальна узгоджена думка, сформульована в результаті колективних пошуків, була таким же управлінським рішенням, як і правовий акт.

Організаційно-правові форми констатують той факт, що в органах державної влади чи місцевого самоврядування більшість правових форм є юридично коректними тільки у випадку їх прийняття через встановлені організаційні форми. Так, організаційні процедури діють відповідно до регламентів при прийнятті правових актів органами державної влади і місцевого самоврядування.

Використання форм управлінської діяльності має базуватись на комплексному підході до організаційних і правових форм. Їх слід застосовувати в поєднанні з урахуванням сильних і слабких сторін кожної з форм, диференційовано й конкретно, виходячи з управлінської проблеми і ситуації [5].

3.4 Сучасні принципи та методи управління

Основні вихідні положення (постулати) будь-якої теорії, вчення, науки називаються принципами.

Принципи управління – це ті основоположні засади, які притаманні всім компонентам системи управління в процесі її функціонування на всіх етапах її розвитку.

Під принципом управління розуміють правила, основні положення, норми поведінки, якими керуються органи в процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови. Вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та

відносини управління, мати правове оформлення, тобто бути закріпленими в нормативних документах.

У принципах управління узагальнені пізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії, виступають як правило і норма управлінської діяльності.

Принципи управління відображають суттєві причинно-наслідкові зв'язки між окремим елементами системи управління організацією (підприємством). Знання і застосування їх у практиці управління посилюють цілісність і упорядкованість системи управління і дають можливість досягти поставлених цілей.

Набір принципів, які застосовуються у практиці управління називають **ідеологією управління**. Принципи також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності є умовою ефективного управління.

Всі існуючі принципи управління поділяють на загальні, дія яких поширюється на всю систему управління, і конкретні, тобто ті, які відносяться тільки до окремих частин, елементів системи управління, або відокремлених напрямків управлінської діяльності.

Існує ряд характерних особливостей, які притаманні загальним принципам. А саме, **принципи управління**:

1. Відображають загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів.
2. Відповідають законам розвитку природи і суспільства.
3. Об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією.
4. Повинні бути визнані суспільством як першоджерела в управлінській діяльності.

Загальними принципами управління сучасності є:

1. Принцип цілеспрямованості.

Управління організацією повинно здійснюватись на основі чітко сформульованих цілей, з урахуванням факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей організації, згуртовуючи зусилля її працівників на досягнення цих цілей.

2. Принцип науковості.

Управляти, враховуючи цей принцип, означає: своєчасно виявляти прогресивні тенденції суспільного розвитку, його закономірності, організувати, регулювати і контролювати розвиток організації у відповідності з цими закономірностями; здійснювати управління організацією, використовуючи найсучасніші, найновіші досягнення в науці управління.

3. Принцип ієрархічності визначає правила побудови організації і окремих її елементів. Принцип ієрархічності впливає із закону суспільного розподілу праці. Досягнення складних цілей вимагає розподілу праці. Спеціалізована праця потребує координації зусиль на досягнення цілей, що й породжує ієрархію управління.

Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління.

4. Принцип розподілу прав, обов'язків і відповідальності.

Кожен працюючий в організації повинен знати свої права і обов'язки, а також за що він несе відповідальність. Всі ці елементи повинні бути взаємно узгоджені і спрямовані на досягнення цілей організацією.

5. Принцип системності.

Управління покликане забезпечувати й удосконалювати структурну і функціональну єдність системи, викривати і ліквідувати перешкоди на шляху до цілей. Цей принцип передбачає тісний взаємозв'язок вирішення економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі управління.

Згідно з цим принципом відбувається узгодження між елементами управління і поєднання їх у єдину систему. Так згідно з принципом системності відбувається:

– поєднання централізму і децентралізації в управлінні;

Поняття централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління.

Централізація в управлінні являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

Децентралізація – це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчий рівень управлінської ієрархії. Принцип поєднання централізації і децентралізації передбачає необхідність вмілого використання єдинопочатку і колегіальності. Під єдинопочатком у даному випадку розуміють концентрацію влади на вищому рівні управління організацією, індивідуальне прийняття рішення та їх відповідальність.

Колегіальність передбачає прийняття колективного рішення на основі думок керівників різних рівнів і безпосередніх виконавців конкретних рішень.

Тобто, цей принцип полягає у раціональному поєднанні творчої активності мас знизу і керівництва нею зверху.

– поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні.

Цей принцип визначає межі втручання держави в господарську діяльність організацій (підприємств). Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління діяльністю, визначаючи ступінь господарської самостійності суб'єктів.

Основу державного регулювання економіки становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, постанови, інструкції.

– **поєднання політичного і господарського керівництва** є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики й економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

В управлінській практиці повинні розмежовуватися політична і господарська компетенції. Політичне керівництво при цьому може здійснюватися лише через перемогу на виборах економічних програм тих або інших партій.

– **поєднання галузевого і територіальних підходів до управління.**

Галузевий інтерес управління підприємством, зумовлений досягненням найвищої продуктивності праці у галузі, не повинен вести до утиску інтересів території.

– **поєднання інтересів індивіда і цілей організації.**

В організації необхідно побудувати таку систему мотивації до праці, яка дала б можливість працюючим задовольняти свої потреби чи інтереси через досягнення організацією її цілей.

– **поєднання права господаря і участі працюючих в управлінні** полягає у тому, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником. Тому дуже важливо подолати відчуження працівника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовуються різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участь у прибутках, самоврядування, участь у прийнятті рішень тощо.

– **принцип зворотного зв'язку** полягає у тому, щоб побудувати систему управління таким чином, щоб завжди мати можливість одержувати інформацію про результати роботи, що дозволяє порівняти їх з плановими.

6. Принцип дольової участі кожного працюючого в загальних результатах діяльності організації.

Цей принцип полягає у тому, що кожен працюючий в організації повинен знати і усвідомлювати величину свого вкладу у кінцеві результати діяльності організації і одержувати за це відповідно пропорційну винагороду.

7. Принцип ефективності і економічності.

Організація у процесі досягнення цілей повинна прагнути до ефективного поєднання всіх видів ресурсів при найменших витратах.

До особливих (конкретних) принципів управління відносять принципи управління окремою організацією, підприємством, фірмою, компанією або її окремими підрозділами тощо.

Так, наприклад, американська фірма комп'ютерів «ІВМ» в управлінні дотримується трьох принципів: повага особистості, довічна зайнятість, рівні можливості для всіх. Японська компанія «Міцусіта електрик» керується наступними принципами управління: об'єктивність, справедливість, згуртованість, вдячність, скромність, гармонія, оцінка.

А також до особливих принципів відносять принципи організації окремих конкретних напрямків управлінської діяльності: принципи побудови організаційної структури управління організацією, принципи делегування, принципи планування тощо.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання

У процесі управління використовуються різноманітні способи, прийоми і заходи, які дозволяють опорядкувати, цілеспрямувати і ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття рішень. У своїй сукупності вони виступають як методи управління.

Методи управління – це сукупність способів і засобів впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення встановлених цілей.

Значення методів управління визначає їх спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки з найменшими витратами.

У теорії і практиці управління існують різноманітні підходи до класифікації методів управління. Усі методи управління можна поділити на дві групи: загальні і конкретні. **Загальні методи управління** характеризують закінчений акт впливу на об'єкт управління і базуються на основі об'єктивних закономірностей функціонування системи управління в цілому [2].

Основу системи загальних методів складає загальнонаукова методологія, у відповідності з якою розрізняють такі методи управління: системний комплексний підхід до вирішення проблем, моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, математичні і соціологічні дослідження. Конкретні методи управління – це підходи, способи, засоби, прийоми, за допомогою яких здійснюються різні види управлінської діяльності.

Класифікація конкретних методів управління здійснюється за трьома основними напрямками:

- методи управління функціональним підсистемами;
- методи виконання функцій менеджменту;
- методи прийняття управлінських рішень

У процесі виробничо-господарської діяльності люди вступають не тільки в економічні, але і в організаційні відносини. Останні знаходять своє вираження у вертикальних і горизонтальних зв'язках, що виявляється у формі зацікавленості працівників в організації спільної праці. Реалізація організаційних відносин у системі відбувається шляхом застосування організаційно-розпорядчих методів управління.

Організаційно-розпорядчі методи управління – це сукупність форм, способів, важелів, прийомів управлінського впливу на організаційні відносини працюючих у процесі виробничо-господарської діяльності у результаті розподілу праці для досягнення цілей організації при спільній співпраці, шляхом розподілу функціональних обов'язків, встановлення системи повноважень, формування та дотримання нормативних і дисциплінарних актів.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління є:

- пряий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління щодо підпорядкованих об'єктів;
- відсутність ініціативи у виборі напрямків реалізації впливу адміністративно-розпорядчих методів управління;

- суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок і розпоряджень;
- ефективність реалізації при раціональному комплексному застосуванні з іншими методами управління.

Так, наприклад, організаційно-розпорядчі методи тісно пов'язані з економічними методами управління, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань спрямованих на досягнення цілей діяльності.

Застосування організаційно-розпорядчих методів управління передують економічним методам, оскільки для того, щоб використати останні необхідно організаційно сформулювати об'єкт управління та структуру управління. У процесі функціонування господарської системи економічні методи управління реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт (накази, постанови, розпорядження, нормативні акти, інструкції, повноваження, процедури, правила тощо). Тісний зв'язок цих двох груп методів синтезує ефективний вплив керуючої підсистеми на керовану.

Акти управління, які здійснюють управлінські працівники, поділяють на два види: нормативні та індивідуальні.

Нормативні акти не мають конкретного адресата. Вони містять загальні норми дій щодо тих чи інших умов і розраховані, як правило, на тривалий період. До них можна віднести статuti, положення про підрозділи, посадові інструкції, норми і нормативи витрат, матеріалів праці, стандарти та ін.

Індивідуальні акти управління адресуються певним об'єктам управління. До них відносять накази, постанови, розпорядження, вказівки.

Ступінь впливу організаційно-розпорядчих методів на систему управління залежить від таких факторів:

- типу організації (формальна, неформальна, поєднання цих типів; [централізована]; децентралізовано)
- рівня розвитку економічних (форми господарського розрахунку тощо) і соціально-психологічних (висока свідомість, творча активність, розвинуте самоуправління тощо) методів управління та комплексного застосування їх з організаційно-розпорядчими методами управління;
- повноти забезпечення правових гарантій, соціальної справедливості (виключення волюнтаризму, надлишкового бюрократизму, зловживання службовим положенням);
- професійної компетенції керівників;
- глибини розробки теорії методики використання організаційно-розпорядчих методів управління;
- раціональності регламентації функціонування управляючої системи (достатньо необхідна кількість рівнів і ланок управління; раціональне завантаження керівників та комутаційних каналів між ними; відсутність дублювання робіт керівниками; надання ініціативи працюючому у реалізації намічених цілей, контролюючи результативність їх досягнення тощо;)
- наявності відлагодженої системи контролю виконання функцій.

Основною метою організаційно-розпорядчих методів є управління максимальне використання можливостей підвищення ефективності виробничо-

господарської діяльності шляхом аналізу вибору здійснення і регулювання побудови і взаємодії складових елементів системи у певний момент розвитку організації.

В основі класифікації організаційно-розпорядчих методів управління лежить їх групування за певними ознаками.

За змістом їх поділяють на три групи – організаційно-стабілізуючого впливу, розпорядчого впливу, дисциплінарного впливу.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу спрямовані на встановлення, підтримку та вдосконалення організаційних структур і механізму взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Так, на тривалий період за допомогою цих методів визначають типи структур управління, способи взаємодії елементів системи управління, функції, повноваження і форми відповідальності суб'єкта та об'єкта управління.

Дієвість цих методів найбільшою мірою проявляється у період створення нових організацій і підприємств, а також під час їх реорганізації.

Об'єктами організаційного впливу виступають як суб'єкт, так і об'єкт управління і частково зовнішнє середовище. Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні організації його функціонування, тобто функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків та ін. Звичайно, впливаючи на суб'єкт управління, ми тим самим впливаємо на об'єкт, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку. Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт, встановлюючи режим функціонування останнього.

До складу організаційно – стабілізуючих методів управління входять: регламентування, нормування, організаційне стимулювання, методичне інструктування та інформування.

Розпорядчі методи управління – це вид управлінського впливу, який здійснюється від суб'єкта до об'єкта управління на основі прийняття управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, які виникли, або підвищення ефективності організаційної системи. Вони спрямовані на вирішення різноманітних питань оперативного характеру, які виникають у процесі управління.

Розглянемо детальніше ситуації, які викликають необхідність застосування методів розпорядчого впливу:

1. Ситуаціями першого виду є відхилення від раніше прийнятих планів, зумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, зривом у постачанні матеріалами і сировиною підприємств, змінами в характері попиту на ринку та інше. Відхилення порушують планову програму розвитку господарської діяльності підприємства і потребують обов'язкового активного втручання управлінських органів для термінового виправлення становища, що склалося.

2. Ситуаціями другого виду, тобто непередбаченими в організаційних нормах, є такі, що потребують конкретної розпорядчої діяльності у кожному

випадку (наприклад, діяльність з добору і розстановки кадрів, оперативне керівництво виробничо-господарським процесом).

Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений в результаті актів організаційного впливу. Саме на підтримання і покращення цього порядку спрямований розпорядчий вплив. Він виходить від керівника, має обов'язковий характер і не підлягає обговоренню чи зміні. Всі акти розпорядчого впливу надходять в одному напрямі: від вищих управлінських ланок до низових, від керівника до підлеглих.

Формами розпорядчого впливу є директиви, постанови, накази, вказівки, розпорядження, резолюції тощо. Це все види розпорядчої діяльності, розпорядчого впливу, а не документи. Документи ж з аналогічними назвами – лише зовнішній прояв розпорядчого впливу, оформлений документально. Отже, розпорядчий вплив може бути за формою усним чи документально оформленим. Кожна з цих форм має свої переваги. Усна форма більш оперативна. Документальна форма сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. Поєднання форм розпорядчої діяльності становить важливу складову діяльності керівника.

До третьої групи організаційно-розпорядчих методів управління відносяться дисциплінарні методи управління. Це такий вид управлінського впливу на об'єкт управління з метою забезпечення дотримання дисципліни.

Дисципліна – обов'язкове для кожного працівника, підприємства, організації дотримання встановлених законів, правил, регламентів, режимів, порядку, договірних відносин і зобов'язань.

Основою дисциплінарних методів управління є встановлення державно-правової дисципліни, яка включає в себе дотримання усіх вимог і обов'язкове виконання всіма державними і недержавними господарюючими суб'єктами своїх зобов'язань, що визначені законодавством, а також тими цілями і функціями, для виконання яких вони створені. Теоретичною основою соціально-психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп, колективів.

Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів у інтересах суспільства і особистості. У цьому полягає єдність, тісний зв'язок і взаємозумовленість соціальних і психологічних методів управління. У зв'язку з цим, за допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами як у колективах, так і між колективами; за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і міжособистими стосунками в колективі [16].

Соціально-психологічні методи управління – це конкретні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на соціальні процеси, які протікають в середині нього.

Об'єктом соціальних методів управління на рівні підприємства є група працівників і трудових колективів у цілому, а метою – управління формуванням і розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у досягненні

загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів соціальної справедливості, розвитку ініціативи і почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через використання таких важелів, як потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі тощо.

Залежно від цього, соціальні методи управління поділяють на дві групи:

1. Методи управління окремими груповими явищами і процесами;
2. Методи управління індивідуально – особистою поведінкою.

До методів управління окремими груповими явищами і процесами належать:

1. Соціальне прогнозування.
2. Соціальне нормування.
3. Соціальне планування.
4. Соціальне регулювання.

Психологічні методи управління – це сукупність способів, форм, видів управлінського впливу на індивіда, відповідно до його індивідуальних особливостей, здібностей, інтересів для дотримання психологічної сумісності між працівниками та раціонального регулювання міжособистих стосунків і створенні на цій основі у колективі нормального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності працюючих.

Елементами групової психології, які визначають поведінку різних груп людей, трудових колективів є колективні почуття, традиції, інтереси, зв'язки і взаємний вплив людей одне на одного. Структура, стимулювання і цілі окремих груп, емоції, пристрасті, смаки, мода тощо.

Тема 4 Організація як система та об'єкт управління

4.1 Організація як складна система та як об'єкт управління

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети.

Поняття «організація» вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи.

Розрізняють системи відкриті і закриті.

Система як об'єднання має низку специфічних властивостей цілого. Найістотнішими з них є: здатність елементів до взаємодії; «елементарний» склад частин; упорядкованість; цілісність; структурованість.

Недіючих систем не існує. Система перестає бути такою і зводиться до набору елементів, як тільки зупиняється «плин» процесів перетворення деякої субстанції (матеріалу в продукцію, електричної енергії в механічну і т.п.), заради якої вона існує.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків: функціонально необхідні, синергетичні, надлишкові.

Кожна соціально-економічна система перш за все складається з двох самостійних, але взаємозалежних підсистем – керованої і керуючої, чи «об'єкта» і «суб'єкта» управління.

До керованої підсистеми належать всі елементи, що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ чи надання послуг.

До керуючої підсистеми належать всі елементи, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси керованої системи.

Крім розподілу на об'єкт та суб'єкт, на підприємствах виділяються такі ведучі підсистеми: технічна, технологічна, організаційна, економічна, соціальна.

Взагалі компонентами системи є керуюча і керована підсистеми, зовнішнє середовище, вхід, процес перетворення, вихід, канали зв'язку.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Під зовнішнім середовищем розуміють фактори, що сприяють функціонуванню, виживанню й ефективності організації. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До середовища прямого впливу належать постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До середовища непрямого впливу – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації.

В основі побудови організації 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 й ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною.

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

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Зовнішнє середовище характеризується складністю, рухливістю і невизначеністю, воно диктує стратегію організацій.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що здійснюють безпосередній вплив на процес функціонування.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно перебуває в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Відкриті системи домагаються примирення двох, часто конфліктуючих, курсів дій: 1 – зовнішня інтеграція; 2 – внутрішня диференціація. І те, і інше потрібне для виживання організації.

Для організації характерний циклічний характер функціонування. Вихідна продукція системи забезпечує кошти для нового інвестування, що дає можливість повторювати цикл. Зокрема, відкрита система характеризується негативною ентропією, тобто вона може реконструювати сама себе, підтримати свою структуру, уникнути ліквідації і навіть вирости, тому що має можливість одержувати енергію ззовні в більшій мірі, ніж віддає сама.

4.2 Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища організації

Кожна організація існує у тісному єднанні із зовнішнім оточенням, яке відіграє велику роль у її житті, тому, що служить джерелом ресурсів, які необхідні для підтримання діяльності.

Зовнішнє середовище – це сукупність умов та організацій, які впливають на діяльність підприємства. Організація повинна пристосовуватись до зовнішнього середовища, щоб вижити та зберегти ефективність.

Основними характеристиками зовнішнього середовища є:

- взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори
- складність зовнішнього середовища – число факторів, на які організація повинна реагувати
- рухливість середовища – швидкість, з якою проходять зміни в оточенні організації
- невизначеність зовнішнього середовища – співвідношення між кількістю інформації про середовище та впевненістю в точності цієї інформації для організації.

Для організацій, які діють за межами внутрішнього ринку, особливе значення має група факторів міжнародного значення, при цьому слід враховувати, що проникнення на міжнародні ринки може здійснюватися такими шляхами:

1. Експорт – виготовлення продукції в своїй країні а реалізація в іншій;
2. Імпорт – купівля товару за кордоном і реалізація його в своїй країні;
3. Ліцензування – продаж права на виробництво своєї продукції іноземній фірмі, при цьому можуть передаватися для використання патенти, технології, виробничі секрети, торгівельна марка.

4. Спільне підприємство – створення кількома організаціями різних держав спільних підприємств.

5. Прямі капіталовкладення – коли діяльність організації здійснюється за кордоном шляхом створення там певних підприємств.

6. Залучення іноземних інвесторів – створення підприємств з іноземними інвестиціями.

Змінне довкілля – середовище – відіграє велику роль у змісті управлінської діяльності. Адже менеджмент є пристосування організації до вимог середовища.

У певному розумінні менеджмент виходить із зовнішнього середовища і повертається до нього. Адже менеджери спочатку мають визначити вимоги споживачів, власників, постачальників, держави під час вироблення планів діяльності організації, потім треба організувати виробництво належних товарів і нарешті, підприємство, продаючи товари (послуги), задовольняє потреби споживачів, а отримані доходи дають йому змогу виплатити заробітну плату й дивіденди, податки, розрахуватися з державою тощо. Коло замкнулося. Про це нажаль деякі керівники забувають [18].

Отже, зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі), до яких вона має пристосуватися.

Зовнішнє середовище можна розглядати з позицій структурного та функціонального підходу.

З позицій структурного підходу (який передбачає вирізнення окремих сфер середовища за змістом суспільних відносин) найпоширенішою є класифікація, відповідно до якої зовнішнє середовище (макросередовище) включає такі основні ланки : політико-правове середовище, соціально-культурне середовище, технологічне , економічне , екологічне, міжнародне середовище.

1. Політико-правове середовище – це система законодавчих і нормативно-правових актів, урядових і політичних організацій, органи законодавчої, судової і виконавчої влади, яка створює правове поле бізнесової діяльності і впливає на умови ведення бізнесу та ділову активність організацій. Організація повинна мати чітке уявлення про стабільність політичної ситуації, знати закони та дотримуватися їх.

Складовими політико-правового середовища є : політична система, законодавча і нормативно-правова система, політичні партії, -органи законодавчої, судової і виконавчої влади, склад уряду і органи місцевої влади; політична стабільність; профспілки, засоби масової інформації.

2. Соціально-культурне середовище – це фактори пов'язані із населенням країни, традиціями та рівнем його розвитку. Значення цього середовища в тому, що частина населення є клієнтами компаній, а по –друге, місцеве населення виступає основним джерелом формування персоналу компаній.

Складовими соціально-культурного середовища є: кількість населення країни, його вікова та демографічна характеристика; кількість і структура сімей, -рівень кваліфікації, освіти, трудові навички працездатного населення, -рівень доходів населення, структура потреб, життєві цінності та інші.

3. Технологічне середовище – це науково-технічні розробки, які визначають методи виготовлення і продажу продукції у суспільстві.

Складовими технологічного середовища є: патенти, авторські свідоцтва, рацпропозиції, науково-технічні розробки, звіти з науково-дослідницьких робіт, інформаційні та технічні засоби її оброблення.

4. Економічне середовище – включає діяльність усіх організацій у сфері бізнесу. Зміна макроекономічних показників впливає на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту, визначають рівень цін та прибутковість.

Складовими економічного середовища є: наявність у суспільстві основних галузей народного господарства, підприємств, організацій; інфраструктура економіки (транспорт, комунікації); корисні копалини та енергоресурси; характеристика виробничої продукції та валовий національний продукт; стан економіки і показники її розвитку (кризові явища, інфляційні процеси); склад і структура фінансово-банківської системи; податкова політика і пільги, штрафи та санкції.

5. Екологічне середовище – характеризує природне оточення організації, що є джерелом природних ресурсів (земля, вода, корисні копалини, повітря тощо) та простором, в якому діє організація.

Складовими екологічного середовища є: земельні та водні ресурси; повітря; басейни річок; рослинний і тваринний світ; природні умови діяльності організації (погодні умови, рівень опадів, пори року); реальний і допустимий рівень забруднень води, повітря, землі.

6. Міжнародне середовище – включає сферу відносин між окремими державами та міжнародними інституціями, що безпосередньо впливають на діяльність організації.

Складовими міжнародного середовища є: стан і тенденції розвитку міжнародних економічних відносин; міжнародні організації (Всесвітній банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський Союз); міжнародні багатосторонні договори, – міжнародні навчальні заклади та інші.

З погляду функціонального підходу в зовнішньому середовищі прийнято вирізняти фактори прямої та непрямой дії.

1. Прямої дії – фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації: державні органи влади, акціонери, закони, постачальники ресурсів, трудові ресурси, профспілки, партії та громадські організації, споживачі, конкуренти.

2. Непрямої дії – фактори, які впливають через певні механізми і відносини: стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні обставини.

Змістовий модуль 2 Менеджер-адміністратор сучасної організації

Тема 5 Основні функції менеджера-адміністратора в сучасній організації

5.1 Менеджер-адміністратор – ключовий елемент в системі менеджменту організації

Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. У процесі управління менеджери виконують функції, необхідні для вирішення задач підприємства – адміністративні функції.

Адміністративна функція підприємства (управління підприємством) – визначена сукупність операцій, спрямованих на координацію, узгоджене спільне виконання всіх інших функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової й ін.).

Адміністративні (управлінські) операції можуть бути згруповані за технологічною ознакою таким чином:

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольні-оцінні);
- аналітико-конструктивні операції (аналітичні, конструктивні);
- інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові й облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні і формально-логічні).

Задача менеджера як адміністратора полягає у створенні дієздатної адміністративної структури управління підприємством і визначених правил, що описують функціонування такої організації у визначених прогнозованих умовах.

Менеджер-адміністратор повинен:

- розуміти необхідність усебічного вивчення рис і особливостей організації з метою побудови оптимальної системи управління;
- неминучість зміни системи управління як відповідної міри при зміні зовнішньої ситуації;
- знати сучасні тенденції в розвитку організаційних форм, переваги різних форм власності підприємства;
- обирати параметри підприємства, необхідні для характеристики об'єкта управління;
- обирати систему управління відповідно до прийнятої моделі організації.

5.2 Загальні функції менеджера-адміністратора в сучасній організації

Керівник, по Файолю, повинен бути **лідером** – людиною, яка своїм прикладом надихає підлеглих, стимулює їх діяльність з метою вирішення завдань організації завдяки гарному знанню справи і колективу підлеглих, постійному контакту з підлеглими і широкому баченню всього, що відбувається навколо.

Також керівник, на думку представників адміністративної школи, повинен володіти такими психологічними якостями: здоров'я, розум та інтелектуальні здібності, моральні якості (стриманість, воля, почуття обов'язку, рішучість у прийнятті відповідальних рішень); хороша загальна освіта, здатність керувати

людьми (передбачення, організаторські здібності, вміння впливати на людей для виконання поставлених завдань, комунікабельність та ін); знання всіх найбільш важливих функцій і напрямів діяльності підприємства; максимальна компетентність в діяльності конкретного підприємства. Менеджер, у якого присутні усі перелічені вище якості, являє собою поєднання інтелектуальної сили та емоційного впливу.

Таким чином, ринкова економіка вимагає від менеджера-адміністратора: здатності керувати собою; розумних особистісних цінностей; чітких особистих цілей; постійного особистого зростання (розвитку); навичок рішення проблем; творчого підходу; здатності впливати на оточуючих; знання теорії управління; організаторських здібностей; здатності навчати підлеглих; здатності формувати і розвивати трудовий колектив.

З урахуванням специфіки змісту діяльності та ролей, що він виконує, можна виділити наступний **ряд функцій, які виконує менеджер-адміністратор:**

- адміністративна (організаційно-управлінська та координаційна);
- регулятивна (планово-звітна);
- контрольна (оціночно-облікова);
- інформаційна (комунікаційно-документаційна);
- маркетингова;
- господарська.

Крім того, в якості самостійного напрямку діяльності менеджера-адміністратора слід виділити керівництво персоналом (підлеглими).

У рамках цієї функції менеджер-адміністратор, як правило, вирішує такі **основні завдання:**

- аналіз потреби в персоналі;
- участь у пошуку, відборі та наймі персоналу;
- визначення меж компетенції, делегування повноважень персоналу;
- навчання і консультування персоналу;
- інформування персоналу з кадрових питань;
- мотивація персоналу;
- контроль (оцінка та облік результатів) діяльності персоналу;
- планування ділової кар'єри співробітників, ініціація їх переміщень для більш доцільного використання;
- подання до звільнення співробітників з підстав, передбачених трудовим законодавством;
- ведення звітності по персоналу;
- участь в документуванні діяльності персоналу (трудові договори, накази, посадові інструкції тощо)
- повсякденне керівництво персоналом [19].

Тобто, якість і ефективність роботи підприємства багато в чому визначається рівнем професійних знань менеджера-адміністратора, його вмінням чітко виконувати свої обов'язки. Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що задача менеджера як адміністратора полягає у створенні

дієздатної адміністративної структури управління підприємством, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в ринкових умовах господарювання.

5.3 Професійні вимоги до менеджера-адміністратора

Для того щоб успішно працювати в умовах ринку, кожна організація повинна мати відповідні кадри менеджерів. Особливо це стосується організацій виробничої сфери, через які здійснюється задоволення основних матеріальних і духовних потреб суспільства.

Однак ефективність менеджменту не може визначатися лише ступенем задоволення потреб. Не менш важливий економічний підхід, тобто якою ціною задовольняються ці потреби. Інакше кажучи, діяльність менеджера реально можна оцінити тільки через економічні показники успіхів або невдач. Саме тут відбувається злиття менеджменту як науки з менеджментом – практикою. А практика ставить перед менеджером низку **професійних вимог, які можна виразити відповідними здібностями і вміннями**, а саме:

- аналітичністю, тобто вмінням ефективно застосовувати наукові методи аналізу, діагностувати проблему, пропонувати альтернативні рішення, коригувати діяльність організації;

- здібністю приймати управлінські рішення, тобто навичками вирішення організаційних і процедурних питань;

- оперативністю, тобто здібністю вибрати найбільш оптимальний варіант з кількох альтернативних;

- умінням вирішувати нестандартні проблеми;

- умінням володіти кваліфікацією на рівні прийнятого рішення;

- комунікативністю, тобто вмінням передавати свої ідеї, пропозиції, розробки у будь-якій нормальній формі;

- комунікабельністю, тобто вмінням працювати з людьми, будувати нормальні відносини: як усередині організації, так і за її межами;

- умінням уявляти діяльність організації у цілому та адаптувати її до умов змінного зовнішнього середовища (ділового світу);

- умінням стратегічного мислення;

- наявністю певного рівня економічних, організаційно-управлінських, психологічних, технічних та інших знань, необхідних для вирішення професійних завдань.

За умов, коли ринок тільки створюється, менеджер повинен уміти постійно «зазирати у майбутнє», тобто бути здатним на підставі вивчення існуючого ринку не тільки відчувати його поточну динаміку (за допомогою обліку, звітності), а й прогнозувати перспективний розвиток, що вимагає знань економетрії, прогностики, інформатики тощо. Більше того, гарний менеджер повинен сприяти створенню нового ринку, для чого йому треба володіти маркетингом, знаннями інноваційного та інвестиційного менеджменту.

Без менеджерів сьогодні не обійтися як виробництву, так і невиробничій сфері і, особливо, бізнесу, що все більше поширюється в Україні.

Менеджер – такий важливий чинник будь-якої справи, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники тощо, а за великим рахунком – це на

сьогодні основний чинник виробництва. Особливістю такого чинника є його динамічність, інтуїція, тип мислення, сума знань, організаторський талант, здібність працювати з людьми. Чим вище рівень підготовки менеджера, тим більше підстав мати ефективне виробництво, підприємництво. Таким чином, наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником економіки.

Одна з найважливіших характеристик ідеального менеджера – його професійна обізнаність. Високо цінуються також збалансовані здібності такого фахівця, його ентузіазм, здатність до творчості, а інколи – і до чорнової роботи, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що менеджера здебільшого цінують не за знання, а за конкретні дії та їх результат. Тому **менеджер повинен:**

- навчитися управляти людьми;
- ввічливо та запобігливо ставитися до своїх працівників, всебічно вивчати їх характер, поведінку, працю, дотепність, особисте життя тощо;
- бути дуже уважним до своїх слів і висловлювань, ніколи незаслужено не нарікати на своїх підлеглих і колег;
- в оцінці предметів, людей дотримуватися виваженості, об'єктивності, критикувати тільки за справу;
- позбавлятися від непридатних працівників;
- намагатися працьовитістю та кмітливістю заслужити гарну оцінку з боку свого безпосереднього керівника;
- постійно займатися самоосвітою, вивчати практичний досвід колег;
- виробляти у собі здатність розмірковувати, вміти логічно мислити;
- бути спостережливим;
- вміти аналізувати з олівцем у руках діяльність організації;
- бути у курсі подій і проблем, які існують в організації та оточують її;
- вміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;
- виявляти ініціативу, не боятися відповідальності;
- вміти аналізувати свої помилки, а коли треба – і визнавати їх;
- вміти активно захищати свої погляди, бути впевненим у своїх переконаннях;
- зберігати почуття шани, відстоювати гідність;
- подавати особистий приклад;
- не звертати уваги – і своєї, і підлеглих – на дрібниці;
- мати гарну виправку, витримку, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою.

Менеджеру необхідно бути самоорганізованою та дисциплінованою людиною, вміти берегти свій і чужий час. Для цього йому треба:

- точно визначати свою мету;
- вміти зосереджуватися на головному;
- встановлювати твердий термін у всьому, що стосується справи;
- бути рішучим, навчитися говорити “ні”;
- не захоплюватися телефонними розмовами;
- виробити звичку занотовувати все, що заслуговує на увагу;
- уникати перешкод, які відволікають від справи;

- планувати та раціонально використовувати робочий час;
- навчитися слухати;
- діяти нестандартно, не за шаблоном;
- розпочинати все якомога раніше, а справу – невідкладно;
- змінювати заняття, придумувати собі стимули.

Підсумовуючи все наведене вище, можна виділити **п'ять основних умінь відмінного менеджера** (керівника):

- уміння вести людей за собою та пристосовуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми;
- уміння чітко, по-діловому організувати справу, тобто дотримуватися розпорядку дня, регламенту роботи тощо;
- уміння приймати самостійні рішення, виявляти ініціативу;
- уміння домагатися результатів, бути наполегливим;
- уміння сприймати та стимулювати підлеглих.

Тема 6 Професійні якості менеджера-адміністратора

6.1 Діловий «портрет» сучасного менеджера-адміністратора

Спираючись на існуючі знання і досвід управління, можна у загальних рисах сформулювати такі ділові якості вітчизняного менеджера, що працює в умовах ринку:

Праця менеджера складна і напружена, тому він повинен постійно підтримувати високу продуктивність і добрий настрій, уміти знімати напругу і втому, управляти собою.

Багато рішень (якщо не більшість), що приймає менеджер, базується на його особистих цінностях і принципах. Якщо вони нечіткі, розмиті, він не матиме впевненості при прийнятті рішень, а оточення сприйматиме їх недостатньо обґрунтованими. Сучасні концепції управління орієнтовані на високу ефективність, максимально можливе використання потенціалу працівників, постійну готовність менеджера до нововведень та на інші позитивні цінності.

Менеджер впливає на хід свого життя: як ділового так і особистого, оцінює всі можливі варіанти. Але для цього він повинен мати чіткі особисті цілі і добре знати, як їх можна досягти або скоригувати, коли виникли якісь відхилення. Завдяки такій рисі менеджер може об'єктивно оцінити успіх своїх колег і конкурентів.

Менеджер повинен уміти досягти успіхів також за рахунок саморозвитку, здатності перетворювати свої недоліки і працювати над власним ростом. Він не повинен уникати гострих ситуацій, щоб мати можливість якомога повніше розкрити свої здібності.

Обґрунтоване, кваліфіковане управлінське рішення вимагає від менеджера також відповідних адміністративних навичок щодо вирішення тих чи інших проблем. Робити це він повинен раціонально, виважено, використовуючи різні методи і прийоми: обробки та аналізу інформації, проведення нарад, експертних оцінок, опитувань.

До вирішення професійних завдань менеджер повинен підходити творчо, бути винахідливим, уміти впроваджувати інновації. Тільки фахівець з такими рисами може висувати нові ідеї, підштовхувати до цього підлеглих. Менеджер – новатор, який завжди готовий боротися з перешкодами і невдачами, експериментувати, ризикувати тощо.

Менеджер повинен уміти впливати на оточення (колег), взаємодіяти з ним і робити це ініціативно, наполегливо. Спілкування з колегами дає можливість апробувати свої рішення та підходи, діяти більш впевнено і розсудливо.

Менеджер повинен досконало знати сучасні методи управління. Тільки тоді він зможе об'єктивно оцінити ефективність роботи підлеглих, роз'яснити її сутність, показати щось особистим прикладом. Такий менеджер легко дає доручення, швидко і точно перевіряє виконану роботу, встановлює зворотний зв'язок з підлеглими, знає мотивацію своїх працівників.

Менеджер повинен мати відповідні управлінські навички, тобто здатність керувати, добиватися конкретних результатів від підлеглих. Завдяки цій рисі він може ефективно використовувати весь свій потенціал, усю свою кваліфікацію, а також знання та вміння підлеглих.

Кожен менеджер – це ще і наставник, тобто він повинен уміти навчати і розвивати підлеглих, удосконалювати їхні уміння і навички. Для цього завжди треба знаходити час, не шкодувати зусиль та енергії.

Менеджер повинен уміти у необхідних випадках об'єднуватися з колегами для спільного вирішення якихось важливих, неординарних завдань, тобто формувати і розвивати робочі групи з різних фахівців. Завдяки груповому розуму (для прикладу, брейн-ринг) знаходяться більш точні й виважені рішення.

Якщо менеджер оволодіє усіма цими якостями, організація, крім одержання прибутку та соціального визнання, що є основним її завданням, стає більш гнучкою, спроможною до нововведень, подолання труднощів і самовдосконалення.

Одна із вкрай важливих ділових рис менеджера – це вміння об'єктивно, прискіпливо оцінювати самого себе і робити правильні кроки у своєму саморозвитку. Адже відомо, що точно, правильно сформульована проблема – уже наполовину вирішена проблема.

Для менеджера-керівника дуже важливо мати і такі якості, як:

- елігатія – вміння бачити світ очима інших;
- автентичність – вміння бути самим собою, тобто природним у відносинах з оточенням;
- прийняття почуттів – відсутність страху при безпосередньому зіткненні зі своїми почуттями або почуттями інших людей.

Залежно від ділових якостей менеджера можна віднести до одного з чотирьох можливих напрямів використання в управлінській діяльності:

1. Це – людина, яка знає, що і як треба робити. Такі якості можна набути, коли людина здібна, бажає і може вдосконалюватися. Але для керівника не достатньо знати, що і як треба робити. Така здібність повинна доповнюватися певними вольовими якостями: твердістю, енергією, наполегливістю, гнучкістю.

2. Воля – це рішення, реалізоване у дії. Знання повинні доповнюватися також мужністю і сміливістю, вмінням, коли треба, піти на значний, але обґрунтований ризик. Наполегливість – це ключ до перемоги. Знання плюс уміння – ось що у поєднанні формує першокласного менеджера.

3. Це – людина, що швидко знаходить спосіб, як треба робити, але чекає підказки, що і коли треба робити. Це, як правило, гарний менеджер, на нього можна завжди покластися. І якщо його дії уміло скерувати, а його самого навчити, що і коли треба робити, він буде вдосконалюватися і рости. Люди такого типу нерідко стають непоганими керівниками. Але частина з них залишається тільки гарними виконавцями.

4. Це – людина, яка знає, що треба робити, але не знає, як треба робити. Такого фахівця необхідно навчити, як діяти у конкретній ситуації, і він може вирости у гарного керівника. Але якщо навчання не дає очікуваного результату, його треба звільнити від керування. В апараті управління такого фахівця доцільно використовувати при розробці перспективних, проблемних питань, де треба думати, а не керувати. Керівник, який не знає, як треба робити, мало чому навчить своїх підлеглих. Це – людина, яка не має організаторських здібностей, а відтак і не зуміє бути адміністратором. Той, хто знає, що робити, але не знає як робити – це теж саме, що автомобіль без двигуна. Це – людина, яка не знає ні що треба робити, ні як треба робити. Її не можна допускати до керування або, якщо вона вже керує, якомога швидше звільнити від цього. Але у реальному житті такі люди інколи дуже довго перебувають на керівних посадах і їх нелегко звільнити. Вони вміють підкорятися своєму керівництву, прислуховуватися до його думок, незалежно від того, наскільки ці думки правильні, не критикувати керівництво. Вони непогані психологи і добре знають, що треба їх безпосереднім начальникам. За це їх тримають на керівних посадах. Нерідко після того як такі керівники завалять одну справу, їх «кидають» на іншу.

6.2 Кваліфікаційні вимоги до сучасного менеджера-адміністратора

Менеджер нового типу повинен бути зразком як у своєму колективі, так і за його межами. За цих умов виникає об'єктивна необхідність у розробці вимог до сучасного менеджера творчого колективу. Загальні вимоги до керівника (менеджера), як відомо, містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані відповідно до певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами керівника вважав розум, освіченість, спеціальні та технічні знання, фізичну силу та спритність, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість та здоровий глузд, а також міцне здоров'я [3].

Відомий дослідник А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, бути хорошим адміністратором; тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати...».

Сучасні теоретики в розробку моделі менеджера включають основні властивості і риси ідеального управлінця. У Великій Британії, наприклад, беруть до уваги такі кваліфікаційні вимоги до менеджерів: розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління, ораторські здібності та вміння висловлювати думки, володіння мистецтвом управління людьми, здатність налагоджувати стосунки між клієнтами та між працівниками фірми, уміння робити правильні висновки та здатність підвищувати кваліфікацію.

Дослідники інституту діагностики менеджменту (м. Гамбург, Німеччина) розділяють вимоги до менеджерів на чотири напрями: розумові здібності (здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення), ставлення до оточуючих (контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, вміння співробітничати, здатність працювати у команді), особисті риси (інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товарицькість, надійність), ставлення до праці (сприйняття навантаження, ініціатива під час прийняття рішення, здатність до планування, організованість).

У системі управління США виділяють п'ять основних вимог до менеджера: здоровий глузд, знання справи, впевненість у своїх силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити справу до кінця. Інші американські дослідники додають до цього переліку ще лідерство, ініціативність, рішучість, розсудливість, незалежність, комунікабельність, уміння ризикувати, наполегливість.

6.3 Шляхи вдосконалення професіоналізму менеджера-адміністратора

Іноземні та вітчизняні експерти у сфері управлінської діяльності відзначають, що базовими чинниками професійного формування менеджерів є талант та досвід. Тобто для того, щоб стати ефективним і успішним управлінцем, керівник, насамперед, повинен мати набір певних якостей (талант), які будуть фундаментом при становленні його менеджером-професіоналом в умовах практичного вирішення різноманітних ділових ситуацій (отримання досвіду) під впливом відповідних каталізаторів та середовища.

У контексті досягнення успіху в управлінській діяльності керівники повинні, використовуючи наявні у їхніх компаніях умови розвитку, самостійно формувати свою поведінку для вдосконалення власного таланту через оцінку себе і своєї діяльності та активно переживати нові події через подолання різних розвиваючих подій-випробувань з метою задоволення власних мотивів і досягнення особистих цілей управлінського розвитку, у т.ч. використовуючи системи зовнішньої підтримки. При цьому слід дотримуватися морально-етичних норм, бути впевненим у собі, уміти швидко долати стресові ситуації, а також враховувати фактори часу та хаосу, розуміючи, що зміни невідворотні, тобто завжди не буде так, як є на даний час.

Щоб уникнути багатьох з перелічених вище помилок, менеджер, особливо керівник, повинен **дотримуватися певних правил організації особистої праці:**

1. Щоранку складати план-графік роботи на поточний день і визначати першочерговість своїх дій і заходів.
2. Щоденно обмірковувати, як раціональніше використати свій час і час своїх підлеглих.
3. Якомога більше справ доручати підлеглим.
4. Звільнитися від непотрібної інформації, не накопичувати зайву кореспонденцію.
5. Концентрувати увагу і зусилля на проблемах, які є визначальними для даного моменту.
6. Робити невеликі перерви, розслабитися після вирішення якоїсь важливої або складної проблеми.
7. Службові документи, професійні газети, ділову літературу читати швидко, відшуковуючи і схоплюючи головне – те, що стосується роботи, посади.
8. Малозначущі та другорядні питання фіксувати, накопичувати і вирішувати сукупно, один раз на тиждень, коли немає напруженості у роботі.
9. Щомісяця практикувати глибоку і докладну перевірку виконання якогось одного, вкрай важливого завдання, щоб виявити ступінь відповідальності підлеглих та їхнє вміння працювати самостійно.
10. Усвідомлювати, що для важливих справ завжди повинен знайтися час.
11. Не займатися ремствуванням щодо невдач, промахів у роботі тощо.
12. Аналізувати свої звички і нахили, не допускати, щоб вони вступали у протиріччя з інтересами справи.
13. Мати завжди при собі блокнот, записувати цікаві ідеї, спостереження, думки.
14. Використовувати час перед зустрічами, переговорами, нарадами для вирішення дрібних питань і роботи з кореспонденцією.
15. Не працювати у вихідні дні.

Змістовий модуль 3 Управлінські рішення – основа менеджменту організації

Тема 7 Управлінські рішення: сутність, класифікація

7.1 Сутність управлінських рішень

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

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.

Роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика. Керувати – це значить вирішувати будь-яке завдання для досягнення певної мети. Рішення має універсальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої.

Управлінське рішення має соціально-економічну природу. Воно пов'язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання і навички. Можна виділити три взаємопов'язані аспекти управлінського рішення.

По-перше, **управлінське рішення** – це вид діяльності керуючої системи, що пов'язано з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантних дій. В цьому аспекті управлінське рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

По-друге, **управлінське рішення** – це варіант впливу керуючої системи на керовану та формула впливу. В цьому розумінні управлінське рішення є описом передбачуваних дій керуючої системи по відношенню до керованої.

По-третє, **управлінське рішення** – це організаційно-правова діяльність керівника в керованій системі. Приділяючи увагу цьому важливому аспекту, управлінське рішення інколи визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, який здійснюється по раніше розробленому і свідомо вибраному варіанту. Розуміння управлінського рішення тільки в такому трактуванні розкриває його повний зміст. Для правильного розуміння управлінського рішення необхідно завжди враховувати всі три його аспекти в поєднанні і взаємозв'язку.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття (затвердження) і здійснення.

Сутність управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю, організацій і підприємств: керуючій, координуючій та мобілізуючій.

Керуюча функція. Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою організації чи підприємства, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк. При цьому найкращих результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження). Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі та просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

Мобілізуюча (стимулююча) функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення мети, сформульованої у рішенні.

Основні вимоги до управлінських рішень:

– законність (відповідність чинному законодавству України, визнаним нормам міжнародного права);

– врахування рішень державних органів вищого рівня і попередньо прийнятих власних рішень;

– наукова обґрунтованість, своєчасність і реалістичність. Базування на повній, точній та об'єктивній і вірогідній інформації, врахування досвіду;

– відповідність кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей і завдань;

– компетентність: рішення приймає лише орган чи керівник, який має на це право, і адресує його організаціям чи керівникам, наділеним відповідними повноваженнями для виконання;

– конкретність: чітке визначення заходів, термінів виконання і відповідальних виконавців;

– повнота і зрозумілість змісту, послідовність і логічність викладу;

– обов'язкова умова юридичної сили управлінського рішення – неухильне додержання вимог нормативно-правових актів, державних стандартів щодо змісту та форми, реквізитів кожного виду управлінського рішення.

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.

7.2 Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками :

За функціональним призначенням – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Приклад організаційних рішень – про створення акціонерного товариства, про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогностичний характер.

За часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти

на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління організацією, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво організацією, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоячого керівництва.

За напрямом впливу – внутрішні і зовнішні.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

За способом прийняття – рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття – виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогностичний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення – рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

За характером визначеності управлінські рішення ділять на запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії,

ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, авростичні і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення [6].

7.3 Виявлення та аналіз існуючих проблем

Одне з важливих питань управлінської практики полягає в тому, як підприємницька структура може виявляти свої проблеми і як вона може їх розв'язувати. Кожне управлінське рішення має бути націлене на якусь проблему, а правильне її розв'язання – те, що дає максимум вигоди для суб'єкта, який господарює. Проте визначення мети ще не є формулюванням проблеми, а без цього немає необхідності в рішеннях і діях. Цілі, яких часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. Встановлення неправильної мети означає разом з тим розв'язання неправильно сформульованих проблем, що може призвести до набагато більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне розв'язання правильно сформульованих проблем.

Між іншим, для менеджера **головне завдання** полягає саме в тому, щоб дисциплінувати свої здатності виробляти правильні судження, правильно осмислювати реальні (а не взяті з раніше складеного переліку) проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сьогоденних проблем забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану появу проблем і збільшувати час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем є постійно діючою функцією менеджменту в будь-якій організації. Без цієї функції неможливо здійснювати принцип постійного вдосконалення діяльності підприємства.

У менеджменті поняття **проблема** використовується для того, щоб звернути увагу на розрив між бажаним станом (насамперед метою) тієї або іншої системи та її фактичним станом, а саме розв'язання проблеми розглядається як засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох об'єктивно існуючих курсів дій (альтернатив), що дає змогу перейти від існуючого стану до бажаного. Управлінська проблема виникає тоді, коли мета організації й індивідуальна в чомусь несумісні. Однак, як справедливо зауважують дослідники, численні факти свідчать, що людські дії визначаються потребами й метою організацій куди більше, ніж вільно прийнятими рішеннями самого індивіда. З одного боку, вони приймаються з метою вирішення проблеми, а з іншого, прийняття рішення теж є досить часто непростою проблемою управління для керівника.

При існуючій у даний час великій розмаїтості процедур і моделей прийняття рішень можливі різні класифікації завдань у процесі розв'язання проблем. Розглянемо основні критерії класифікації завдань при вирішенні проблем, що виникають.

Важливість проблеми для організації. Важлива проблема вимагає більшої чіткості, організованості в підготовці до прийняття рішень, створення ефективного контролю, узгодженості між підрозділами, що беруть участь у її розв'язанні.

Часовий аспект розв'язання проблеми. Рішення для термінової проблеми, як правило, приймається в умовах більшої невизначеності порівняно з іншим випадком. Якщо проблема не вимагає швидкого рішення, то іноді доцільно накопичити необхідну інформацію для прийняття найкращого рішення.

Попередня оцінка ефективності вирішення проблеми. У разі незначного передбачуваного ефекту доцільно буває не робити великих витрат на пошук інформації, оцінку можливих рішень, оскільки навіть не найкраще рішення не дає великого програшу. У разі очікуваного значного ефекту процедуру прийняття рішення необхідно продумувати особливо ретельно.

Умови прийняття рішень визначаються станом зовнішнього і внутрішнього середовища: визначеність, ризик, невизначеність і протидія.

Характер прийняття рішення: індивідуальний або колективний.

Характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна. Як правило, проблемна ситуація описується приближною моделлю і досить просто для того, щоб нею можна було прямо скористатися. У випадку важливих проблем (або коли рішення передбачає великий ефект) необхідно досить точно описати ситуацію. Знайдене оптимальне рішення має бути найкращим для ідеалізованої проблеми, вираженої в моделі. Часто буває доцільніше знайти раціональне, хоч і не завжди найкраще, рішення для реальної проблемної ситуації, ніж витратити зусилля на пошук оптимальних рішень для нерозв'язних проблем.

Рівень формалізації процесу прийняття рішення. При прийнятті рішень значну роль відіграють фактори, що не піддаються формалізації: компетентність, об'єктивність, авторитетність джерела інформації, психологічний стан, вплив традицій, моральні норми.

Кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура. Однократні рішення, як правило, виявляються на довгому відрізку часу і

викликають великі наслідки. Дуже часто комплексні завдання є завданнями прийняття однократних рішень. Багатократні рішення у свою чергу поділяються на періодичні й неперіодичні.

Види рішень: програмні або непрограмні. Для повторюваних або однотипних проблемних ситуацій, котрі виникають перед організацією, як правило, розробляються стандартні правила, інструкції.

Для класифікації проблем і пов'язаних із ними рішень принципове значення має їхня належність до стандартних (рутинних) проблем, яким відповідають рішення, і нестандартних (творчих) проблем, яким більше відповідають рішення непрограмовані.

До програмованих належать рішення, вже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм одержання їх), які відразу застосовуються або ж розраховуються за заданим алгоритмом при виникненні стандартних та добре структурованих ситуацій. На відміну від цього, вироблення непрограмованих рішень вимагає нової інформації, пошуку її нестандартних комбінацій, розроблення й оцінювання раніше не відомих альтернатив та ін. Цей момент особливо важливий для вибору правильних методів пошуку вирішень проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень.

Віднесення проблеми до того або іншого класу її розв'язання залежить від того, який ступінь впливу невизначеності на її елементи. Якщо проблема настільки ясна, що відомі не тільки її мета, альтернативи, витрати, критерії, а й найбільш раціональне її розв'язання, то вона є стандартною і до неї можуть застосовуватися шаблонні правила прийняття рішень.

Якщо перелічені елементи проблеми в основному ясні настільки, що можуть бути описані не тільки якісно, а й кількісно, але вибір рішення з багатьох варіантів досить складний, тоді його ухвалення – це предмет дослідження економіко-математичного моделювання. Саме за стандартними й добре структурованими проблемами може бути вироблено програмовані рішення. Крім того, розрізняють слабоструктуровані й неструктуровані проблеми. У слабоструктурованих проблемах мета, альтернативи, критерії, витрати відомі лише частково, і їх доводиться виявляти при визначенні й аналізі проблем. Методом, що допомагає розв'язувати ці проблеми, є системний аналіз.

Найбільш складними, як показує досвід, є неструктуровані проблеми, що виникають тоді, коли не ясна сама їхня сутність, а мета не визначена, альтернативи досягнення їх вимагають пошуку, критерії оцінки неоднозначні й одночасно суперечливі. У розв'язанні таких проблем найважливішу роль можуть відігравати суб'єктивні судження керівників і кваліфікованих фахівців-експертів.

Слід підкреслити, що між переліченими класами проблем немає чітких відмінностей. Багато нових проблем спочатку виступають як неструктуровані чи слабоструктуровані, але в міру їхнього аналізу перетворюються в проблеми добре структуровані й навіть стандартні. Кожна господарська організація постійно має справу з різними класами проблем, співвідношення яких може розрізнятися залежно від об'єктивних умов її діяльності й інших чинників, що визначають міру невизначеності, з якою вона стикається. У більшості випадків

організація є системою, що розвивається, в якій виникають нові потреби, видозмінюються старі вимоги, виникають нові можливості задоволення потреб, тобто так чи інакше з'являються нові проблеми, що вимагають нових творчих рішень.

Залежно від характеру проблеми її пошук може бути: механістичним (перебування даних у наявному масиві документів); аналітичним (одержання необхідної інформації шляхом аналітичного опрацювання визначених даних); творчим (конструювання нової інформації на основі порівнянь і асоціацій, логічних процесів, заміни раніше наявних уявлень новими та ін.). При цьому організація під тиском проблем, які постійно виникають, прагне заощадити свої творчі, обчислювальні, інформаційні ресурси на розв'язанні кожної проблеми, щоб вчасно знайти й обґрунтувати розв'язання інших проблем. Рівень витрат цих ресурсів залежить від ступеня важливості й вартості самої проблеми для організації.

Щодо самого процесу пошуку розв'язання проблем, то тут заслуговують на увагу два положення. Перше – організаційний пошук залежить від минулого досвіду, освіти персоналу, наявності інформації, стилю прийняття рішень, що склався в організації, та ін. Друге – у процесі пошуку здійснюється організаційне навчання, воно охоплює визначення мети, якої необхідно досягти, виявлення сфер, у яких може бути розв'язання проблем, розвиток системи інформації, вдосконалювання самих правил пошуку тощо. Для того щоб розв'язати виявлену проблему, необхідні відповідні рішення й дії.

Передбачити всі проблеми неможливо, не завжди можна передбачити й відповідні рішення, котрі, в свою чергу, є частиною цілісної системи рішень.

Прийняття рішень – теж проблема, хоча при поверховому розгляді прийняття рішення здається просто завданням збору фактів, виконаним таким способом, що їхній аналіз автоматично веде до правильного рішення. Проте прийняття рішень звичайно має більш складний характер. Багато важливих рішень найчастіше доводиться приймати при дефіциті достовірних фактів, тому вони частіше за все приймаються інтуїтивно.

Прийняття рішень заслуговує всебічного вивчення, тому що успіх компанії може значною мірою залежати від якості прийнятих рішень. Час, коли приймаються управлінські дії – до виникнення проблем (випереджаюче управління) або після того, як вони виявляються з усією силою (пожежне управління), – винятково важлива характеристика стилю діяльності сучасного менеджера.

Термін випереджаюче управління застосовується для опису ряду аналітичних прийомів усунення невизначеностей, з якими стикаються управлінці при з'ясуванні та розв'язанні проблем. Простіше всього аналізувати проблеми управління, виходячи з різних часових форм.

Минуле. Управлінці перебувають в океані подій – продуктів минулого. Стан справ на сьогодні – це завжди накопичений результат попередніх подій. Визначаючи напрями роботи для сьогодення й майбутнього, керівник має розуміти, чому виникла та або інша ситуація. Процес, за допомогою якого можна розібратися в цьому, називається причинно-наслідковим аналізом. Основні

запитання при цьому такі: чому це трапилось і що викликало подібну ситуацію? Метою причинно-наслідкового аналізу є насамперед визначення проблеми з погляду виявлення реальних причин, що призвели до невідповідності бажаного й дійсного.

Теперішнє. Управлінці живуть в існуючому, і їм необхідно контролювати події, що відбуваються в межах їхньої відповідальності. Вони усвідомлюють необхідність належним чином оцінювати події та приймати рішення для того, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів. Цей процес називається прийняттям рішення. Головне запитання таке: куди рухатися далі? Тут термін прийняття рішення застосовується у вузькому значенні, не як загальна основа побудови теорії прийняття рішень, а всього лише як процес аналізу й розв'язання проблем у ситуації, коли успіх справи залежить насамперед від правильної оцінки наслідків тих або інших альтернатив. У даному разі акцент зміщується на дію, на її порівняння з майбутнім.

Майбутнє. Керівників усе більше турбує те, яким чином контролювати майбутні події та дії. Для більшості ефективних менеджерів характерна орієнтація скоріше на мистецтво випередження, ніж на мистецтво реагування. Уміння успішно реалізувати на практиці плани робіт також важливе, як і здатність розробляти їх.

Дії щодо здійснення плану включаються в процес аналізу плану. Ключові запитання тут такі: що трапиться в міру просування до мети? Як можна забезпечити успіх реалізації плану?

Головне завдання аналізу плану в контексті випереджаючого управління полягає в зосередженні зусиль на процесі практичної реалізації альтернативи, обраної для розв'язання конкретної проблеми. Тут мова йде не про план як сукупність показників, яких має бути досягнуто, хоча формулювання бажаного кінцевого результату – обов'язкова умова такого планування, а про програму дій як про послідовність заходів для досягнення цього кінцевого результату. У процесі аналізу плану виявляються потенційні проблеми як чинники негативної властивості й потенційні можливості як фактори позитивні, що можуть очікуватися керівниками в ході реалізації плану. Подібне опрацювання цих аспектів діяльності для розв'язання проблем і прийняття відповідних рішень є одним з найсильніших сторін процесу випереджаючого управління.

Минуле, теперішнє і майбутнє разом узяті. Хоча класифікація процесів у часі й корисна, але вона не завжди реалістична, тому що багато проблем виникають у результаті заплутаних ситуацій. У таких випадках керівники мають справу з комплексом проблем, що існують в усіх трьох часових вимірах, і мусять оцінити ситуацію для того, щоб знати, де і як почати діяти. Процес, який тут використовується, називається оглядом ситуації. Результатом його є докладний перелік пріоритетів з проблем, які вимагають активних управлінських дій. З погляду загального процесу розв'язання проблем і прийняття рішень, він має здійснюватися (хоч це й не завжди необхідно) на початкових стадіях постановки проблем. Якщо при причинно-наслідковому аналізі головне полягає у виявленні факторів, які призвели до виникнення проблеми, то при огляді ситуації головне – це правильне формулювання проблеми, виділення її з переліку інших суміжних

проблем. Огляд ситуації доцільний тоді, коли проблем кілька й усі вони пов'язані з виконанням ряду завдань, і керівникові доводиться визначати пріоритети виконання цих завдань, їхню важливість, терміновість, тенденції розвитку проблем і очікуваних наслідків. Огляд ситуації пов'язаний і з певним розподілом наявних можливостей для розв'язання проблем – за що фахівцям узятися спочатку, а за що потім, щоб не розпорошувати свої сили.

Успішна організація підприємницької діяльності передбачає наявність у менеджерів здатності виробляти правильні судження, правильно описувати реальні, а не взяті із задалегідь складеного переліку проблеми й постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сучасних проблем дає можливість прогнозування проблем у майбутньому і, відповідно, попереджати несподівану появу проблем, збільшуючи час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем – постійна функція менеджера в будь-якій організації.

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується посиленням тенденції до збільшення нестандартних, неструктурованих проблем, розв'язання яких пов'язане з виробленням непрограмованих рішень, що вимагають нової інформації, пошуку нестандартних комбінацій їх, розробки й оцінки раніше невідомих альтернатив та ін. Це особливо актуально для правильного вибору методів пошуку проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень в умовах нестабільної ринкової економіки.

Залежно від характеру проблем (термінові – нетермінові, програмовані – непрограмовані) пошук їх може бути механістичним, аналітичним, творчим. Особливість тут така, що проблемою є не тільки сама ситуація, яка виникла, а й вироблення та прийняття правильного виконання завдань. При з'ясуванні причини виникнення відмінності між бажаним станом об'єкта управління і його фактичним станом (або відхиленням від запрограмованого ходу подій) не обійтися без причинно-наслідкового аналізу [19].

Тема 8 Обґрунтування управлінських рішень

8.1 Умови 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 цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення 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. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

– особисті якості менеджера (освіта, досвід);

– поведінка менеджера;

– середовище прийняття рішень:

а) визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації прийнятого рішення);

б) ризик (менеджеру ймовірні результати реалізації кожної альтернативи рішення);

в) невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації);

– інформаційні обмеження (зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації);

– очікування можливих негативних наслідків;

– можливість застосування сучасних технічних засобів;

– наявність ефективних елементів комунікацій;

– відповідність рішення цілям, завданням організації.

Умови, що впливають на ймовірність невдалого рішення:

Впевненість – наявність всієї інформації про ситуацію, що виникла, але на практиці незначна частина рішень приймалася в умовах невизначеності.

Ризик – це рішення, прийняте на основі достатнього обсягу інформації, але майбутні результати можуть змінитися.

Невпевненість – недостатність інформації не дозволяє оцінити ризики і можливі наслідки.

Невизначеність – інформація недоступна, управлінська проблема неочевидна.

8.2 Процес прийняття раціональних управлінських рішень

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.

Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Процес системного аналізу та розробки рішень можна представити у вигляді 4-х блоків:

1. З'ясування ситуації що склалася;
2. Попереднє виявлення проблеми розв'язання її;
3. Підготовка варіантів рішення;
4. Прийняття рішення.

1. *Перший блок:*

а) нагромадження вихідної інформації про об'єкт та напрями його розвитку;

б) аналіз ситуації;

в) попереднє виявлення кола проблем для виходу з ситуації;

г) визначення цілей рішення та параметрів, яких необхідно досягти.

2. *Другий блок:*

а) встановлюють найбільш чутливі елементи об'єкта управління;

б) формується умови завдання, яке потрібно вирішити в цій ситуації.

3. *Третій блок:*

а) моделювання рішення;

б) вибір оптимального варіанта;

г) подання його на розгляд органу, що приймає рішення.

У формалізованих моделях вибір оптимального варіанта здійснюється на основі спеціальних методів: статистичного моделювання, теорії масового обслуговування, теорії ігор та ін. У неформалізованих моделях вибір оптимального варіанта ґрунтується на логічній оцінці всіх можливих розроблених варіантів.

4. У межах четвертого блоку поданий на затвердження варіант рішення обговорюється, оцінюється та затверджується. Обговорення відібраного варіанта повинна очолювати особа, яка має право прийняття та затвердження рішень.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

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.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи 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.

Процес розробки рішень здійснюється виконанням управлінських операцій, які можна об'єднати в певні цільові комплекси, що виконуються у певній послідовності.

Таким чином, процес управління може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних функцій менеджменту, які об'єднані такими сполучними процесами як комунікації та прийняття рішень.

8.3 Обґрунтування управлінських рішень в менеджменті

Ефективне прийняття рішень потрібне для виконання управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є центральним у теорії управління. Вчені-економісти, які досліджують науку управління, намагаються підвищити ефективність організації шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень у ситуаціях виключної складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три групи:

1) методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. До них належать аналітичні методи та методи математичного програмування;

2) методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, серед яких розрізняють переважно теоретико-ігрові методи.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати **специфічні критерії**, серед яких основними є:

– критерій Уолда – критерії песимізму та найбільшої обережності, мета якого полягає у виборі найкращого варіанта рішення за умов очікування несприятливого розвитку ситуації;

– критерій оптимізму, мета застосування якого передбачає досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, котра приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;

– критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца) має на меті врахувати рівень оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, котра їх здійснює. Слід зауважити, що поряд із високим рівнем суб'єктивізму в розрахунках коефіцієнта оптимізму цьому методу властивий і такий недолік, як орієнтація на крайні (екстремальні) результати тієї чи іншої альтернативи за різних умов їх реалізації;

– критерій Лапласа за допомогою алгоритму розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір найліпшої альтернативи тоді, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;

– критерій жалю (критерій Севіджа) також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але показниками, що оптимізуються, вважаються не виграші (прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо), а втрачені можливості (неотримані прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо) або ризики, що намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики застосування методів обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію варто звернути увагу на особливості використання методів «платіжна матриця» та «дерево рішень». Враховуючи взаємозалежність подій та явищ у діяльності організацій, сфера застосування методу «дерево рішень» досить широка.

Сутність кожного рішення, прийнятого керівництвом, полягає у виборі найкращої альтернативи з декількох запропонованих за конкретно та попередньо визначеними критеріями. «Платіжна матриця» – один із методів статистичної теорії рішень, що допоможе керівникові у виборі одного варіанта з декількох. Він особливо корисний за потреби визначення, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

Загалом «платіжна матриця» корисна, якщо:

– є обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;

– те, що відбудеться, з повною визначеністю невідомо;

– результати прийнятого рішення залежать від того, яку саме обрано альтернативу та які події насправді мають місце.

Крім того, керівник повинен мати змогу об'єктивно оцінювати ймовірності ревалентних подій та розраховувати очікуване значення такої ймовірності. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії – це сума можливих значень, помножених на відповідні можливості.

Дослідження свідчать: коли встановлено точні значення ймовірності, методи «дерево рішень» і «платіжна матриця» забезпечують прийняття якісніших рішень, ніж традиційні підходи.

«Дерево рішень» – популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напрямку дій із запропонованих варіантів. «Дерево рішень» – це схематичне представлення проблеми прийняття рішень. Так само як «платіжна матриця», «дерево рішень» дає керівникові можливість урахувати різні напрями дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до визначеної їм ймовірності, а потім порівняти альтернативи. Концепція очікуваного значення – невід’ємна частина методу «дерево рішень».

Важливими методами обґрунтування управлінських рішень є кількісні, якісні методи прогнозування й експертні методи прийняття рішень. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють кількісні і якісні. До першої групи належать: нормативний, параметричний методи, метод екстраполяції, індексний метод; до другої – експертний, функціональний методи та метод оцінювання технічних стратегій.

Експертні методи обґрунтування управлінських рішень широко застосовуються, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього різноманіття експертних методів у практичній діяльності менеджерів найчастіше використовується метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою застосування дає змогу досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об’єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) шляхом більшої диференціації оцінок експертів стосовно об’єктів оцінювання [8].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 2-е изд., доп. – М. : Омега-Л, 2004. – 584 с.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Богдан Будзан. – Київ : Основи, 2001. – 349 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 352 с.
5. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 352 с.
6. Жмалев В. Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності. / В. Г. Жмалев, Л. М. Шимановська – Київ : Україна, 1994. – 454 с.
7. Касьяненко М. М. Організація роботи та управління органами ДПС України : навч. посібник / М. М. Касьяненко, М. В. Гринюк, Л. В. Цимбал – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 229 с.
8. Керівництво організацією : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. – 244 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – Київ : Кондор, 2003. – 282 с.
10. Лисенко Л. Л. Завдання менеджера. Риси, які характеризують менеджера / Економічний вісник. – 2006. – № 50. – Т. 3. – С. 89-94.
11. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. – Київ, 2005. – 496 с.
12. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. та ін. Державне управління : навч. посібник / за ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
13. Менеджмент: теорія і практика : навч. посібник / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба [та ін.]. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
14. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посібник / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук. – Київ : Кондор, 2009. – 392 с.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту : курс лекцій : навч. посібник – Житомир : ЖІТІ, 1998. – 600 с.
16. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. – Київ : Кондор, 2003. – 556 с.
17. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
18. Тарнавська Н. П. Менеджмент : теорія та практика : підручник / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 486 с.
19. Щур Д. Л. Офіс-менеджер / Д. Л., Щур, Л. В. Труханович // Кадри підприємства. – 2012. – № 3. – С. 15-20.
20. Юргутіс І. А. Основи менеджменту : навч. посібник. – Київ : Освіта, 1998. – 256 с.

Навчальне видання

НОВІКОВА Марина Миколаївна

ШВЕД Аліна Борисівна

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності
073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2019, поз. 132Л

Підп. до друку 02.12.2019. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,7.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.