

ТЕМА 5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

Питання для розгляду:

5.1. Організація і управління.

5.2. Система управління організацією.

5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади.

5.1. Організація і управління

Під управлінням в широкому сенсі слова розуміються елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей.

Співвідношення понять «організація» та «управління» характеризують наступні положення:

о управління, а точніше система, що управляє, вже сама по собі є організацією, єдиним впорядкованим цілим, що складається з різних елементів, які формують структуру. Ця структура повністю володіє системними властивостями організації;

о управління можна розглядати як необхідну та найважливішу частину більшості біологічних, економічних, соціальних та механічних систем, тобто як частину організації, що виконує особливу функцію з підтримки в допустимих межах відхилень системи від заданих цілей;

о організація як процес з впорядкування в організованих системах виступає як функція управління і з цієї точки зору є складовою частиною управління. В управлінні відбивається системна та функціональна єдність організації як стану і процесу. Таким чином, розгляд організації з системних і функціональних позицій є доцільним, оскільки дозволяє виявити її нові риси та відносини організованого цілого з однопорядковими категоріями – «система» та «управління».

Будь-яка організація реалізує три процеси:

- отримує ресурси із зовнішнього оточення;
- здійснює виготовлення продукту або надання послуги;
- передає продукт / послугу в зовнішнє середовище.

Для успішного існування організації необхідно підтримувати певний баланс між даними процесами. Ключова роль в підтримці цього балансу належить управлінню.

Управління у внутрішньо-організаційному житті відіграє роль координуючого начала, що формує та приводить в рух ресурси організації для досягнення нею своїх цілей. Управління формує та змінює, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації. Внутрішнє середовище організації є органічним поєднанням таких складових, як структура, внутрішньо-організаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура.

Структура відображає виокремлення окремих підрозділів, що склалося в організації, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання підрозділів в єдине ціле. Управління повинне визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами, поставити завдання перед підрозділами та наділити їх необхідними ресурсами. Від умілого вирішення всіх цих питань та своєчасного коректування і зміни структури залежить успішність функціонування організації.

Внутрішньо-організаційні процеси включають три основні підпроцеси: координація, ухвалення рішень, комунікації.

Для здійснення *координації* управління може сформувати в організації два типи процедур: безпосереднє керівництво діями у вигляді розпоряджень, наказів та пропозицій; створення системи норм і правил, що стосуються діяльності організації.

Процедури *ухвалення рішень* формуються в різних організаціях по-різному. Ухвалення рішень може здійснюватися від низу до верху, тільки на верхньому рівні або на нижньому рівні ієрархії.

Норми, що існують в організації, і форми *комунікацій чинять* великий вплив на клімат усередині організації. Роль управління полягає тут в тому, щоб створити якнайкращу атмосферу усередині організації.

Технологія включає технічні засоби та способи їх комбінування і використання для отримання кінцевого продукту, що створюється організацією. Управління повинне вирішувати питання технологій і здійснення їх найбільш ефективного використання.

Кадри є основою будь-якої організації. Управління формує кадри, встановлює систему відносин між людьми, включає їх в творчий процес спільної трудової діяльності, сприяє їх розвитку, навчанню та кар'єрному просуванню.

Організаційна культура складається із стійких норм, уявлень, принципів та вірувань. Вона виробляється і формується значною мірою управлінням, і зокрема вищим керівництвом. Управління також зосереджене на вирішенні питань, пов'язаних з формуванням, підтримкою та розвитком організаційної культури.

Внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Виділяють п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації. Вони є об'єктом управління з боку менеджменту. До цих функціональних груп відносяться:

- виробництво;
- маркетинг;
- фінанси;
- робота з кадрами;
- облік і аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту, керівники певного рівня здійснюють управління процесом

переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що поступають на вході в організацію, в продукт, який організація пропонує зовнішньому середовищу.

Управління маркетингом покликане пов'язати в єдиний несуперечливий процес задоволення потреб клієнтів організації та досягнення мети організації.

Управління фінансами полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації.

Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення мети організації.

Управління обліком і аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації.

Управління процесом взаємодії організації із зовнішнім середовищем спрямоване на підтримку необхідних відносин із загальним зовнішнім оточенням та безпосереднім діловим оточенням.

Загальне зовнішнє оточення організації відображає стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією. Воно формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних і інших процесів.

Безпосереднє ділове оточення формується такими суб'єктами середовища, які безпосередньо пов'язані або безпосередньо впливають на діяльність даної конкретної організації. Це оточення створюють покупці, постачальники, конкуренти.

За ступенем взаємодії організації із зовнішнім оточенням виокремлюють організації, що мають механістичний і органічний типи управління.

Механістичний тип управління організацією характеризується набором наступних характеристик: негнучка структура; чітко визначені, стандартизовані і стійкі завдання; опір змінам; ієрархічна система контролю; командний тип комунікацій, що йде зверху вниз.

Для *органічного типу управління* організацією характерні: гнучка структура; динамічні, нежорстко визначені завдання; готовність до змін; самоконтроль та контроль колег; різновекторність комунікацій.

Кожному з цих типів може бути надаватися перевага залежно від характеру оточення та рівня невизначеності.

5.2. Система управління організацією

Система управління організацією включає сукупність всіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для якнайкращих результатів з позиції досягнення поставленої мети.

«Управляти – означає вести організацію до її цілі, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – так охарактеризував процес управління А. Файоль.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, врешті-решт, здійснення загальної цілі або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій повинен існувати спеціальний орган, що реалізовує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуючу та керовану частини. Схема взаємодії між ними показана на рис. 5.2.1.

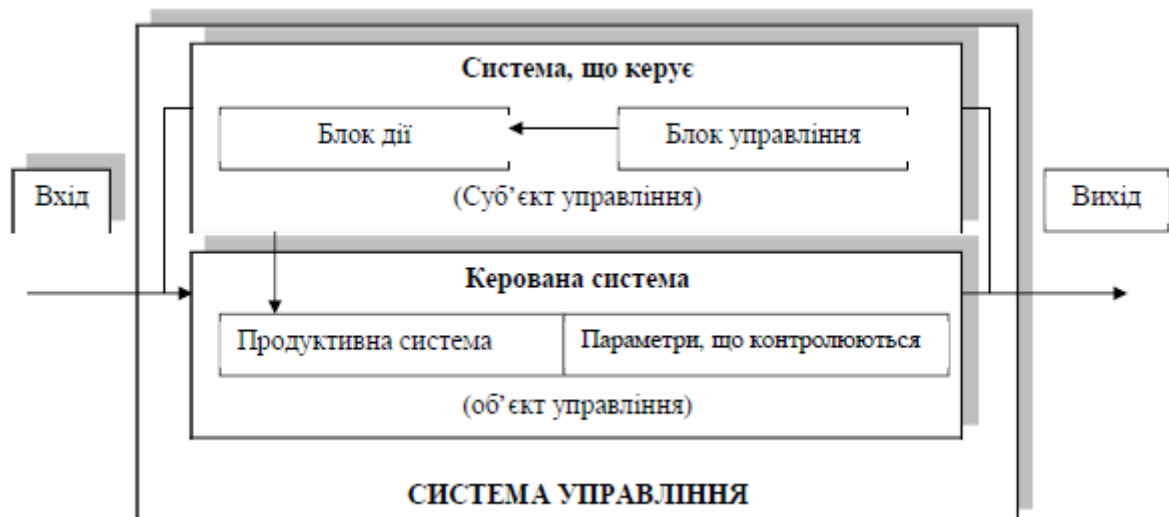


Рис. 5.2.1. Система управління організацією

Кожна з позначених частин має певну самостійність і власне призначення. Об'єкт управління – система, що виконує ролеву функцію організації, тоді як суб'єкт управління підтримує виходи цієї системи на рівні, що задовольняє заданим умовам її функціонування. Зв'язок в системі управління об'єднує суб'єкт та об'єкт управління в єдине ціле. Його слід розглядати як джерело інформації для вироблення управлінських дій. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, що живлять всі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

У керуючу частину входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом. Кінцевим продуктом керуючої частини є інформація. Керівна ланка – необхідний елемент будь-якої організації.

На цьому рівні ухвалюються *управлінські рішення* як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення ухвалюється з метою подолання проблеми, що виникла.

Відзначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди носить узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект в прямій або опосередкованій формі впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. **Менеджер** – це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання. Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією.

Менеджери в організації грають різноманітні ролі. Найбільш важливими з них є наступні.

Роль щодо ухваленню рішення. Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

Інформаційна роль. Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику і основні цілі організації.

Керівна роль. Менеджер формує відносини всередині і поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, дані ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

Керована ланка – це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу. Те, що поступає на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Так наприклад, якщо йдеться про ділову організацію, що здійснює управління фінансами, скажімо, про банку, то на його вхід поступають грошові кошти або їх замітники (цінні папери, векселі, акції і т. п.). Виходом є інформація щодо управління фінансовими потоками та грошовими коштами. У багатьох випадках банк здійснює виплату наявних грошових коштів.

Управління організацією можна представити у вигляді процесу здійснення певного типу взаємопов'язаних дій з формування і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Управління включає тільки ті функції та дії, які пов'язані з координацією та встановленням взаємодії усередині організації, із мотивацією до здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності.

Зміст і набір дій та функцій, що здійснюються в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня в управлінській ієрархії, функції всередині організації та від інших чинників. Для всіх процесів управління в організації характерна наявність однорідних видів діяльності. Всі види управлінської діяльності можна згрупувати в чотири основні функції управління: планування, організація, керівництво і контроль.

Щоб координувати дію керованої частини, необхідно використовувати систему наукового управління, обґрунтовану Ф. Тейлором в його книзі «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше відокремив процес планування праці від самої праці, виділивши, таким чином, одну з основних управлінських функцій. Основні положення системи наукового управління за

Тейлором формулюються таким чином: створення наукового фундаменту, що замінює собою традиційні методи роботи, що практично склалися; відбір і навчання співробітників на основі наукових критеріїв; взаємодія між адміністрацією та виконавцями з метою практичного впровадження науково розробленої системи організації праці; рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією та виконавцями.

Пізніше Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності праці, що відносяться до ланки управління організацією, визначивши дійсну місію та призначення управлінської праці: чітко поставлені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік; диспетчерування; нормування операцій; ефективне планування; нормалізація умов праці; стандартні письмові інструкції; винагорода за продуктивність.

Найчіткіше завдання управління організацією сформулював А. Файоль, один із засновників наукової теорії управління. Він виділив шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти: технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну і захисну. На його думку, найбільш характерними завданнями ланки управління є:

- планування загального напрямку діяльності та передбачення кінцевого результату;
- організування, тобто розподіл та управління використанням матеріальних й людських ресурсів;
- видання розпоряджень для підтримки дій працівників в оптимальному режимі;
- координація різних дій для досягнення загальної мети; вироблення норм поведінки членів організації і проведення заходів щодо дотримання цих норм;
- контроль за поведінкою членів організації.

Файоль сформулював характерні ознаки процесу управління на початку ХХ ст. З тих пір в діяльності організацій відбулися значні зміни. Ускладнилася їх структура, науково-технічна революція в галузі природничих наук призвела до виникнення нових складних технологій, стрімке впровадження засобів обчислювальної техніки в різні сферах людської діяльності помітно вплинуло на технологію ухвалення управлінських рішень та на процедуру контролю за виконанням рішення.

Особливістю діяльності ділової організації в наші дні є робота в умовах гострої конкуренції не тільки усередині країни, але і на міждержавному рівні. Прискорений розвиток засобів комунікації, електронних засобів, що забезпечують зберігання та обробку інформації, призвів до виникнення нового інформаційного середовища, в якому функціонують організації. Це, у свою чергу, викликало зміну вимог, що висуваються до систем управління.

Сучасна система управлінських функцій може бути представлена наступним переліком основних завдань:

- координація та інтеграція зусиль членів організації щодо досягнення загальної мети;

- організація взаємодії і підтримка контактів між робочими групами і окремими членами організації;
- збір, оцінка, обробка та зберігання інформації;
- розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивації, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації та груп);
- контакти із зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова і рекламна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

В сучасній науці управління організацією прийнято говорити про мистецтво управління як складну комбінаційну гру.

Стосовно організації можна виділити три основні принципи, що характеризують її як керовану систему:

- ❖ принцип обґрунтованості: організація підкоряється певним закономірностям, що визначають її внутрішні причинно-наслідкові зв'язки, її функціонування та існування;
- ❖ принцип цілеспрямованості: організації властиве прагнення до досягнення поставленої мети, що забезпечує з часом новий стан організаційної системи;
- ❖ принцип модельованості: організація як складна система може бути представлена багатоманіттям моделей, кожна з яких відображає певну грань її суті.

5.3. Технології управління організацією: теоретичні засади

Як вже зазначалося, система управління організацією включає об'єкти управління, суб'єкти управління та управлінські важелі.



Рис 5.3.1. Система управління організацією

Управлінські важелі становлять систему менеджменту організації.

Серед відомих важелів управління можна відокремити особистісні, які утворюють ціннісні орієнтири для групи працівників або колективу в цілому; економічні, які, як правило формуються у вигляді матеріальних ресурсів; соціально-психологічні важелі, які віддзеркалюються в соціальній інфраструктурі, мікрокліматі, культурі; інформаційно-знаннєві важелі, що включають в себе

структуру і повноту інформації, форми її подання, утворення знань та їх доступність.

Можна дати декілька визначень менеджменту організації, які виражають його зміст:

- менеджмент організації – це засіб організаційного управління;
- менеджмент організації – напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації;
- менеджмент організації – система спеціальних важелів та інструментів забезпечення розвитку організації через використання внутрішніх ресурсів та резервів.

Менеджмент організації також називають внутрішньо організаційним менеджментом.

Основними функціями менеджменту організації є планування, організація, контроль та мотивація. Виникнення функцій менеджменту – це результат поділу спеціалізації праці у цій сфері. Функції спрямовано на досягнення певної мети і відповідають на запитання, що робиться або повинно робитися у системі менеджменту на окремих його стадіях. Таким чином, функція менеджменту – це конкретний особливий вид діяльності, що виражає напрямки або стадії процесу управління. Функції менеджменту є елементами процесу управління, з'єднаними в єдине ціле алгоритмом прийняття управлінських рішень.

Завданнями менеджменту організації є координація та інтеграція зусиль членів організації по досягненню її цілей; організація взаємодії між окремими елементами організації; ефективний розподіл та використання ресурсів організації; налагодження контактів із зовнішнім середовищем; адаптація діяльності організації в залежності від умов внутрішнього та зовнішнього середовища; постійне впровадження інновацій.

До *суб'єктів управління* організацією відносять керівну ланку, до складу якої входить керівник організації, його заступники, керівники підрозділів та інші менеджери.

До *об'єктів управління* організацією належать організаційні підсистеми.

Як і будь-який інший вид менеджменту, менеджмент організації реалізується за допомогою інструментів, які в сукупності становлять спеціальний економічний інструментарій (табл. 5.3.1).

Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективне досягнення стратегії розвитку організації. Кожен з інструментів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації реалізується за допомогою комплексу управлінських технологій.

Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації спрямовується на реалізацію стратегії розвитку організації в рамках стратегічного управління.

Елементи спеціального економічного
інструментарію менеджменту організації

Елемент інструментарію	Зміст елементу	Значення та перспективи впровадження елементу для забезпечення розвитку організації
1	2	3
Стратегічне управління	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	Забезпечення програмованості та визначеності розвитку організації на основі максимальної реалізації внутрішніх резервів та конкурентних переваг
Фінансовий менеджмент організації	Управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають в процесі їх руху	Створення системи прозорості руху фінансових потоків між підрозділами організації та збалансування доходів та видатків
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	Усунення бар'єрів в процесі руху ресурсопотоків за оптимальними траєкторіями
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах жорсткої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг	Забезпечення можливостей для реалізації трансформаційного процесу та результату діяльності організації потрібної якості, якнайкраще, за вигідних умов та в потрібний час на засадах максимальної інформованості
Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими рамками	Забезпечення ефективного використання організаційних ресурсів на принципах економічності та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей її розвитку	Залучення професійних менеджерів та функціональних фахівців у процес забезпечення розвитку організації, постійне зростання кваліфікації кадрового персоналу організації
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	Інформатизація та автоматизація процесу управління розвитком організації на основі технологій Інтранету та Екстранету
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності	Забезпечення стабільності розвитку організації та її підсистем, зменшення можливих втрат організаційних ресурсів

1	2	3
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	Усунення потенційних чинників виникнення криз, забезпечення зростання привабливості організації
Ситуаційне управління організацією	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища	Формування спеціального набору інструментів менеджменту організації для кожної організації в конкретний момент часу

Формування набору інструментів менеджменту організації з врахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища в певний момент часу відбувається за допомогою апарату ситуаційного управління.