МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

ШЕРСТЮК ЄВГЕН ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Удосконалення системи управління підприємством

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., доц. Вікторія НЕХАЙ

_____

Рецензент: д.е.н., проф. Ірина МАРКІНА

_____

Мелітополь –2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) *(ініціали та прізвище)*
«_____» _____ 202___р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) *(ініціали та прізвище)*
«_____» _____ 202___р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення системи управління підприємством»**

Здобувач вищої освіти :_____ _____Є.В. ШЕРСТЮК
(підпис) *(ПІБ здобувача)*

Науковий керівник:_____ _____ _____д.е.н., доц. В.В. НЕХАЙ
(підпис) *(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)*

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:	**ЗАТВЕРДЖУЮ:**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми	Завідувач кафедри
_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО	_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)	*(підпис) (ініціали та прізвище)*
«_____» _____ 202___р.	«_____» _____ 202___р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти
ШЕРСТЮК ЄВГЕНА ВЯЧЕСЛАВОВИЧА
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Удосконалення системи управління підприємством»
науковий керівник роботи Нехай Вікторія Василівна, д. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора університету від *«26» жовтня 2020 р. №1495-3*
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження
2. Проаналізувати суб'єкт дослідження
3. Обгрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи
5. Перелік графічного матеріалу: схеми , діаграми, графіки, таблиці,
6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	**Відмітка про виконання**
	Затвердження плану роботи		
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти _____ Є.В. ШЕРСТЮК
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи _____ В.В. НЕХАЙ
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «__»_____ 20__ року

_____

_____

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри менеджменту
_____С.А. НЕСТЕРЕНКО «_____» _____ 2021р.
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 10

1.1. Поняттяуправління як економічноїкатегорії, його об'єкти і цілі 10

1.2. Система управління та її складові 17

1.3. Методи і принципи управління 28

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ АВТОГІДРОАГРЕГАТ» 50

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 50

2.2. Аналіз системи управління ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» 52

2.3. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства 62

2.4. Аналіз прибутку і рентабельності підприємства 70

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ АВТОГІДРОАГРЕГАТ» 74

3.1. Показники ефективності виробництва 74

3.2. Удосконалення системи управління ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» 78

3.3. Визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління 92

3.4. Правове забезпечення запропонованих заходів на ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» 95

ВИСНОВКИ 98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100

ВСТУП

Довгостроковий розвиток компанії будь-якого масштабу вимагає визначення основних складових: стратегії розвитку; способів і технологій здійснення конкретних ініціатив розвитку, та необхідних для цього ресурсів.

Для їх мінімізації проблем, що виникають у ході реалізації стратегії розвитку компанії використовують проекти розвитку, якими ефективно керують за допомоги системи управління проектами.

Управління розвитком підприємства являє собою методологію організації, планування і координації використання людських і матеріальних ресурсів протягом проектного циклу. Вона спрямована на ефективне досягнення цілей проекту шляхом застосування системи сучасних методів, технік і технологій управління [1, с. 18].

Досвід таких країн, як США, Японії, Південної Кореї, свідчить, що управління в умовах мінливого зовнішнього середовища є однією з найважливіших складових систем менеджменту підприємств. А згідно досліджень Міжнародної асоціації управління проектами, використання сучасних підходів та методологій управління дозволяє економити близько 20-30% часу, та 15-20% коштів, які витрачаються для здійснення програм з управління [2].

В умовах зростання ролі зовнішньоекономічних зв’язків України, а також у зв’язку з необхідністю вибору раціональних напрямів виробничої діяльності підприємств, питання аналізу конкурентоспроможності набувають особливої актуальності. Зважаючи на те, що продукція,яка випускається ТОВ» «Мелітопольський Автогідроагрегат» користується значним попитом на ринку, аналіз системи управління підприємством став дуже важливим.

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умов його адаптації до змін ринкового середовища. Щоби бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати певні переваги. Для цього існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим

самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище.

Ринкові реформи в Україні передбачають структурну перебудову економіки шляхом становлення і розвитку конкурентного середовища. Це може бути досягнуто за умови всебічного розвитку підприємств, посиленні їх конкурентоспроможності. Проблеми управління підприємством привертають усе більше уваги керівництва підприємств, оскільки обсяги реалізації продукції багато в чому залежать від її попиту, отже потрібна постійна оцінка товару на відповідність до вимог ринку й економічної обгрунтованності виробництва. Це потребує удосконалення всієї системи управління підприємством, що включає види діяльності, спрямовані на розвиток і нарощування конкурентних переваг. Метою ефективного стратегічного управління підприємством є забезпечення протидії конкурентним силам і впливу підприємства на ці сили для того, щоб одержати свободу дій на ринку. Тому робота зі створення і реалізації конкурентних переваг для підприємства сьогодні є найбільш важливою. У результаті підприємство одержить основу для більш правильної орієнтації у ситуаціях на ринку і можливість прийняття ефективних управлінських рішень.

На сучасному етапі проблема управлінняі є сучасною та актуальною, тому що конкурентоспроможність українських виробників компресорів зростає і вони завойовують нові значні частки європейського, азіатського та американського ринків збуту, тому що реалізують свою високоякісну продукцію за доступними цінами.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес управління виробництвом продукції машинобудівної галузі.

Предметом дослідження визначено сукупність принципів і методів процесу управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат»

Метою дипломного дослідження є визначення доцільності існуючих напрямів управління станом ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат», що функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища, та обгрунтування рекомендацій щодо його покращання. Досягнення зазначеної мети зумовило

вирішення наступних завдань:

– дослідити та проаналізувати теоретичні підходи до визначення загального поняття структура управління, ціль і мета;

– визначити особливості функціонування товарних ринків та застосування різних методик для визначення структури управління аналізованого підприємства;

– дослідити фактори, що впливають на організацію управління;

– визначити основні напрямки з удосконалення управління;

- визначити економічну ефективність від впровадження заходів з удосконалення структури управління.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування кадрової політики, управління людськими ресурсами. Для вирішення поставлених у роботі задач використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи дослідження: комплексного аналізу та синтезу, індукції, дедукції, конкретизації, абстрагування, порівняння, а також економіко-статистичні методи: факторний аналіз.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління підприємством, поняттяу правління як економічної категорії, його об'єкти і цілі та система управління та її складові, а також методи і принципи управління

У другому розділі надана коротка організаційно-економічна характеристика підприємства, проведено аналіз структури і системи управління підприємством, аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» за 2016-2018 рр.

У третьому розділі запропоновано удосконалення структури і системи управління ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат», визначена економічна ефективність від впровадження заходів, визначено напрями економії

матеріальних ресурсів, формування у ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат» сучасної інформаційної системи.

Інформаційною базою слугували Закони України «Про акціонерні товариства» ВВР, №514-IV 2008, від 17.09.2008р., «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 10.02.06., «Про приватизацію майна державних підприємств», від 04.03 1992р., вітчизняні видання, матеріали преси та фактичні дані, щодо діяльності ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Зміст основної частини дипломної роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел з 83 найменувань та двох додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття управління як економічної категорії, його об'єкт і цілі

Пошук нових можливостей досягнення вищого рівня ефективності діяльності виробничих підприємств зумовлює необхідність розуміння сутності та особливостей управління підприємствами виробничої сфери в сучасних умовах розвитку ринку. Еволюція розвитку виробничої сфери ринку та еволюція систем управління вимагають від керівників виробничих підприємств врахування певних особливостей щодо технології управління ними. Саме це і є предметом дослідження у даній роботі.

Дослідженню сутності управління підприємствами приділяли увагу такі вчені, як Л.І.Воротіна, А.Л.Гапоненко, Л.Гелловей, Р.Л.Дафт, В.Ф.Кифяк, Ф.Котлер, А.І.Кредісов, О.П.Луцій, С.В.Мочерний, З.І.Тимошенко, І.М.Школа та інші автори.

Проте в наукових працях, що стосуються даного питання, є потреба більш глибоко дослідити сутність технології управління, яка застосовується у підприємствах виробничої сфери, виокремити змістове наповнення специфічних функцій управління підприємствами в сучасних умовах розвитку ринку; дослідити вплив неекономічних показників на діяльність підприємств; а також проблеми управління, причини появи негативних факторів впливу на управління підприємствами виробничої сфери.

Управління – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об’єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. [8, с.131] Управління – це функція біологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує

певний режим діяльності.

Існує три класи управління:

1) У неживій природі (технічних системах);

2) В організмах (біологічних системах);

3) В суспільстві (соціальних системах).

Управління в технічних системах – це управління виробничо-технічними процесами, механізмами, системами машин.

Управління процесами, що протікають в живій природі і пов'язаними з життєдіяльністю організмів, відноситься до управління біологічними системами. Їх вивченням займається переважно природничі науки.

Управління в соціальних системах – це управління людьми. Воно охоплює вплив на діяльність людей. Об'єднаних у групи, колективи з із різними інтересами. Це найбільш складна область управління. Вона є об'єктом вивчення соціальних наук. У процесі виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ люди об'єднуються в різні організаційні форми, тобто соціально-економічні системи.

Спільна робота багатьох людей в одному або пов'язаних між собою процесах виробництва склала одну з форм суспільного поділу праці – кооперацію. При цьому зв'язок і єдність загального процесу роботи забезпечуються однією керуючою функцією, яка впливає на весь колектив. Тому управління притаманне кожному суспільної праці. Причому чим більше масштаби, тим більшою мірою зростає роль управління.

Є організації, конкретні функції яких спрямовані на отримання прибутку. Це промислові підприємства, банки, страхові та трастові компанії, інвестиційні структури, туристичні агентства і т.д. Управління в цих організаціях носить назву менеджменту. Це особливий вид управлінської діяльності.

Управління підприємством являє собою цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей; це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування і досягнення

поставлених цілей.

Сучасне управління підприємством має в основному ті ж потреби, що і традиційне управління: можливість мати у своєму розпорядженні засобами інформації та засобами впливу для досягнення належної рентабельності.

Об’єкт управління – це підсистема, якою управляють; це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин. [7, с.604] До об’єктів управління відносяться також колективи працівників; людина як окремий об’єкт управління; трудові процеси; чинники виробництва тощо.

Суб’єкт управління – це підсистема, яка управляє: апарат управління, особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність, а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб’єкт і об’єкт в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, в яких суб’єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності; а об’єкт – тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. Суб’єкт і об’єкт є органічно взаємопов’язаними. [8, с.514]

Управління характеризується формуванням стратегії розвитку підприємства, цілями у правління, типами управління, завданнями, процесом і структурою управління. Всі компоненти системи управління визначаються впливом зовнішнього середовища і внутрішніми характеристиками організації.

На вибір методів управління впливає багато факторів: мета бізнесу, форми власності, розмір і масштабність підприємства або корпорації, технічний і технологічний стан, оснащеність виробництва, фінансовий стан та трудові ресурси, рівень підготовки кадріві т.п.

На сьогодні існують різні підходи до управління та удосконалення діяльності підприємств: функціональний, процесорний та ін. Сучасні компанії в своїй основній масі обирають метод, який базується на принципах функціонального розподілу праці в управлінні. З точки зору процесного

підходу, організація постає як набір процесів (при функціональному підході – це набір функцій).

Сприйняття бізнесу як системи – це парадигма: будь-яке підприємство розглядається як система, а його розвиток – як те, що відбувається за законами складних систем. Будучи в стійкому стані, ніяка система не може еволюціонувати. Лише одне рішення локальних проблем не зможе змінити систему. Зміни можливі тільки для системи в цілому. В даному випадку в пріоритеті стає управління процесами, у кожному визначеному процесі є своя мета і ціль. Керуючи процесами і постійно їх удосконалюючи, підприємство намагається підвищити рівень ефективності своєї діяльності. Головна ідея процесного підходує постійне покращення, у тому числі скорочення тимчасових витрат, створює прозорість операційної діяльності, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, своєчасно знайти і виправити помилку. Ще однією перевагою технології є управління операційними витратами.

Сучасне виробниче підприємство представляє собою складний комплекс, мобільність і злагодженість роботи, який забезпечується механізмом дієвого управління, що встановлює внутрішні зв'язки і враховує діяльність всіх ланок і працівників підприємства за ієрархією (від працівника до директора)

В основі управління підприємствами слід розглядати функції управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв’язок і відносини між людьми в процесі виробництва; функції управління є центральними в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб’єкта управління) на зміни керованої системи (об’єкта управління).

До загальних функцій управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль. Спеціальні функції управління поділяються на дві підгрупи: конкретні і специфічні.

Управління конкретними аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрівиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність.

До специфічних функцій управління, які пов'язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень. [8, с.856]

Із зростанням масштабів виробництва та розвитком економічних потужностей управління безперервно ускладнювалося. Однак до періоду розвитку ринкових відносин, функції управління залишалися майже універсальними. Управління виробництвом здійснювалося самим власником засобів виробництва і невеликою групою менеджерів. Але в процесі концентрації капіталу виникають нові організаційні форми суспільного виробництва у вигляді великих підприємств, трестів, концернів. Це призвело до розширення і диференціації функцій управління на окремі види управлінської праці. З'явилися фахівці, які виконують управлінські функції.

Важливим елементом технології управління є категорія «принципи управління» підприємствами. Принципи:

1) основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності;

2) встановлені, поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів. [8, с.76]

Принцип – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності організації в будь-якій сфері або правило поведінки особистості. [8, с.346] А.Файоль визначає такі принципи управлінської науки:

- поділ праці;
- повноваження і відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;

- єдність напряму;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- винагорода персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух. [5, с.140]

Дослідження показали, що можна виділити ще такі принципи управління за Ф.Тейлором:

1. Використання наукових методів та вироблених на їх основі стандартів трудових операцій.

2. Відбір працівників на основі наукових критеріїв з обліком їхніх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм.

3. Постійне підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх наукової освіти і розвитку.

4. Психологічна сумісність, дружнє співробітництво і кооперація адміністрації (менеджерів) та працівників у справі практичного впровадження НОП, реалізація названих вище принципів. [5, с.121]

Критерії – це класифікації, оцінки, найбільш суттєві, як правило, комплексні показники, які дозволяють оцінити аспекти управлінської діяльності. Критерії характеризують перш за все ту чи іншу якість управління. Критерії зазвичай тісно взаємопов’язані з підходами. [2, с.98] При потребі дослідити організаційну структуру туристичного підприємства критеріями також є: адаптація організаційної структури до впливу зовнішніх умов; оперативна гнучкість організаційної структури; стратегічна гнучкість організаційної структури тощо. При дослідженні економічної ефективності діяльності туристичних підприємств критеріями є: рентабельність

туроператора, рентабельність турагента, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних фондів тощо.

Управління виробництвом – це сучасна, сконцентрована діяльність з організації функціонування різних сфер, галузей і підприємств – виробництв.

Управління суспільними процесами здійснюється через відносини людей. Відносини управління висловлюють собою зв'язок працівників з організації спільної діяльності і виступають як складова частина однієї з форм виробничих відносин. Виробничі відносини опосередковуються рухом сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів, енергії і т.д. У свою чергу, як складова частина виробничих відносин, управлінські відносини впливають на розвиток продуктивних сил.

В управління суспільним виробництвом входить складний комплекс взаємозв'язків і взаємних дій працівниківв процесі підготовки і реалізації управлінського рішення. Зміст відносин управління – це зв'язки, що відображають організацію спільної діяльності учасників виробництва шляхом узгодження громадських, колективних та індивідуальних інтересів.

Існують такі види відносин: між керуючою і керованою підсистемами; всередині керуючої підсистеми; між керівниками і підлеглими в кожній ланці управління; між керівниками і між підлеглими. Розрізняють також галузі, територіальні, міжгалузеві, міжрегіональні, територіально-галузеві відносини.

Основа системи управління складається з політичного, державного управління та управління економікою. Безпосереднє управління суспільством здійснює держава. Воно спрямовує процес переходу до ринкових відносин. У різній діяльності держави на перший план виступає господарсько-організаційна функція. Її сутність полягає в тому, що держава за допомогою концепцій і програм направляє розвиток країни, координує відносини між підприємствами різних форм власності. У своїй діяльності воно використовує різні методи управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), а також способи примусу в інтересах розвитку всього суспільства.

Система господарського керівництва може бути представлена як управління економікою, найважливіше місце в якій відводиться управлінню матеріальним виробництвом. Ринкові відносини, що виражають найбільш істотні, стійкі, прічінно0обусловленние зв'язки і відносини між явищами і процесами економічного життя суспільства, визначають зміст процесів управління, регулювання виробництва. Обміну, споживання матеріальних благ.

Ефективність управління визначається ступенем взаємодії свідомої управлінської діяльності з законом ринкової економіки.

Завдання управління зводиться до того, щоб узгодити суб'єктивну діяльність людей по управлінню підприємством з вимогами ринку і визначаються їм прогресивними тенденціями. Це дозволяє правильно оцінити реальну обстановку і напрямок його розвитку.

Таким чином, дослідження категорій «функції», «принципи» та «критерії управління» є складовими категорії «технологія управління». Технологія управління – це поєднання, послідовності, взаємозв’язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. [8, с.627] Особливістю технології управління є використання «засобів управління»: стилів та методів управління.

1.2. Система управління та її складові

Управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління.

Сукупність засобів виробництва і виробничих процесів по перетворенню предметів праці в готову продукцію є фізичну (матеріальну), або виробничу

систему. Особливістю виробничої системи в умовах ринку є те, що в неї входять і нематеріальні елементи: постійні ділові зв'язки, положення на ринку, придбана репутація, клієнтура.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації. В реальній дійсності управлінська діяльність — це функціонування системи управління.

Система управління складається й функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції управління й характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також у відповідності з іманентно належними системі управління принципами її побудови, функціонування й перетворення.

Система управління розкладається на підсистеми, виділення яких наглядно проявилось порівняно недавно. Першою підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як систему управління — сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Таку підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології й методів управління. При подальшому розгляді цю підсистему управління будемо називати структурно-функціональною підсистемою системи управління (СФП). Звичайно тільки структурно-функціональна підсистема підлягає найретельнішому аналізу й описанню при розгляданні питань побудови й функціонування системи управління. Уже час розроблено загальну теорію функцій управління, кадрів управління, організаційних структур управління, а також технології й методів управління.

Структурно-функціональна підсистема виступає в ролі «хребта» системи управління. Причому при визначеному рівні розвитку управління цей «хребет» системи управління фактично еквівалентний системі управління в цілому. Але

будь-який розвинений організм не еквівалентний тільки своєму тілу. Є ще щось виключне, що умовно можна назвати «душею» організму. Чим вищий рівень розвитку організму, тим вищий важіль цієї його підсистеми. «Що ж можна вважати душею системи управління?» Відповідь на це можна отримати, якщо проаналізувати другу підсистему системи управління. Головними частинами цієї підсистеми є такі блоки:

— управлінська ідеологія й вартісна орієнтація системи управління;

— інтереси та поведінські нормативи учасників процесу управлінської діяльності;

— інформація й інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління.

Сукупність цих блоків в основному покриває всю підсистему, що розглядається, хоча стосовно до відповідних систем управління можна вказати на існування додаткових блоків, які відіграють певну роль у даній підсистемі. Такими блоками можуть бути, наприклад, блоки національних інтересів і навіть національних управлінських стереотипів. Ці блоки треба принципово відрізняти від першого виділеного блока управлінської ідеології, оскільки вони є виразниками визначених у суспільстві видів ідеології взагалі, а не тільки управлінської ідеології.

Основні названі блоки й блоки, які виникають у конкретних умовах і які мають явно виражений ситуаційний характер, находяться в динамічній взаємодії як між собою, так і з елементами структурно-функціональної підсистеми системи управління. При цьому в різних системах управління залежно від загальних властивостей системи, її характерних особливостей, а також від рівня роз- винутості системи управління й умов здійснення управлінської діяльності міра прояву окремих блоків, а також характер їх взаємодії можуть бути різними. Однак у будь-яких випадках розглянута підсистема системи управління має загальну властивість. Суть її полягає в тому, що вона зв'язує воєдино на основі розвитку інформаційних каналів і зв'язків цілі організації, які здійснюються в критеріях функціонування,

управлінську ідеологію, інтереси й критеріально- нормативну базу робітників управління, процедури й організацію управлінської праці. Це дозволяє охарактеризувати таку підсистему як інформаційно-поведінську підсистему системи управління.

Реальні форми прояву цієї підсистеми:

— управлінські теорії й управлінська ідеологія;

— формальні й неформальні відносини серед управлінського колективу й представниками зовнішнього оточення;

— рівень організаційного розвитку, а також рівень розвитку кожного окремого члена управлінського колективу;

— інформованість робітників, носії інформації, форми колективу.

В даний час у зв'язку з об'єктивно діючим процесом прискореного й розширеного розповсюдження інформації, а також у зв'язку зі значним збільшенням вагомості синергічного ефекту, який отримуємо від органічно здійснюваних разом дій, різко зростає роль інформаційно-поведінської підсистеми системи управління. Існує декілька достатньо виражених типів інформаційно-поведінських підсистем.

Перший тип характеризується наявністю формальної організації діяльності й відносин в системі управління. Діяльність потребує наявності формального контролю. Інтереси робітників і їх вміння спрямовані ззовні організації. Формальні відносини між робітниками з приводу роботи, неформальні відносини пов'язані з інтересами, які знаходяться за межами організації. Рівень інформованості замалий, доступність інформації низька як через формальні обмеження, так і з причини слабкості й нерозвинутості технічної бази звернення до інформації та її розповсюдження.

Другий тип інформаційно-поведінської підсистеми характеризується наявністю неспокою у відносинах, наявністю конфліктних ситуацій, намаганням окремих членів колективу до внесення змін за рахунок інших членів, або шляхом організаційних перебудов. Відстороненість, характерна для першого типу. Немає органічної зацікавленості в реальному підвищенні

ефективності та якості функціонування усього колективу. Як і при першому типі, тут домінують власні цілі й інтереси, які знаходяться за межами інтересів організації. Для таких відносин характерна наявність груп. Офіційна система інформування функціонує погано, низький рівень доступності інформації, часті спроби приховування інформації або введення обмежень на отримання інформації. В той же час дуже широко практикується неформальний збір і розповсюдження інформації. Широко практикуються закриті судження або ж судження у вузькому колі окремих осіб.

Третій тип характеризується наявністю зацікавленості в кінцевих результатах функціонування системи управління, бажанням до отримання значущих результатів за рахунок вдосконалення внутрішніх відносин, розвитком усіх членів організації і підвищенням рівня спільної трудової діяльності. Широке розповсюдження мають групові форми спільної діяльності, однак вони мають формальний характер. Для цього типу характерна доброзичливість у відносинах, прагнення до вирішення конфліктних ситуацій, відвертість у висловлюваннях, схильність до співпраці. Важливою характеристикою цього типу є поява активності в здійсненні виробничої діяльності, зародження творчого відношення до праці, виникнення самодіяльних починів. Визнається роль і важливість широкої інформованості, створюється атмосфера гласності й широко розповсюджені відкриті обговорення.

Четвертий тип інформаційно-поведінської підсистеми характеризується наявністю такого стану системи управління, при якому складається органічне поєднання особистих інтересів з прагненням до отримання високих кінцевих результатів функціонування організації в цілому. Для даного типу характерна орієнтація на кінцеві результати, самоорганізація й самоспрямованність. Стан відносин у системі настільки високо розвинутий, що дозволяє системі гнучко адаптуватися до нових задач й умов, тобто здійснювати саморозвиток і саморегулювання системи управління. Збереження, отримання необхідної інформації, передача та оброблення її здійснюється за допомогою

швидкодіючих і високопродуктивних технічних засобів. Інформація та інформованість є органічними складовими функціонування системи управління.

Третьою підсистемою системи управління є підсистема саморозвитку системи управління. Поява підсистеми саморозвитку системи управління відображає виникнення в системі управління таких рис, як прагнення до самовдосконалення, гнучкість та адаптивність до змін, орієнтація на інновації, пошук і розробка прогресивних ідей і прискорене введення їх у практику функціонування системи управління.

Підсистема саморозвитку управління не тільки відображає названі якості системи управління, вона є генератором цих якостей, вона ж несе в собі механізм їх відтворення, закріплення, розповсюдження й практичного впровадження. Ця підсистема є джерелом і провідником потреб системи управління у самовдосконаленні й одночасно носієм механізму, через який здійснюється розвиток системи управління.

Підсистема саморозвитку системи управління може бути розділена на дві частини.

Перша частина підсистеми орієнтує систему управління на постійне вдосконалення й розвиток. Вона забезпечує потребу системи управління у змінах в напрямі поліпшення, а також потребу в постійному оновленні.

Для цієї частини підсистеми характерне вирішення таких завдань і виконання таких функцій:

— розробка, введення в систему управління і постійна підтримка адекватного рівня стимуляторів, які спонукають систему управління до самовдосконалення;

— постійний аналіз рівня функціонування системи управління, її потенційних можливостей, а також аналіз динаміки завдань, які стоять перед системою управління, і аналіз змін навколишнього середовища;

— виявлення нових тенденцій і напрямів розвитку систем управління, що спостерігаються в світовій практиці менеджменту, а також аналіз використовуваних форм і методів поновлення систем управління.

Ця частина підсистеми саморозвитку дуже тісно пов'язана з іформаційно-поведінською підсистемою системи управління; її функціональні можливості значною мірою визначаються рівнем розвинутості інформаційно-поведінської підсистеми. Це пов'язано з тим, що готовність до змін, адаптивність, мобільність, зацікавленість у високих кінцевих результатах функціонування системи управління, орієнтація на результат спільної діяльності задаються станом інформаційно-поведінської підсистеми.

Друга частина підсистеми саморозвитку системи управління забезпечує розвиток системи управління. Найбільш суттєві завдання, які вона вирішує:

— опрацювання траєкторій саморозвитку системи управління, яка включає в себе пошук можливостей вдосконалення, опис нового стану системи управління, розробку процедури і перехід у новий стан, а також визначення засобів забезпечення цього переходу;

— організація переходу системи управління в новий стан, яка включає в себе складання програми переходу, розподіл завдань і позицій між суб'єктами переходу, розподіл функцій координації і коригування їх діяльності в процесі переходу;

— аналіз результатів переходу, узагальнення досвіду роботи по переводу системи управління в новий стан, отримання висновків по розвитку підсистеми саморозвитку системи управління.

Важливим напрямом функціонування підсистеми, розвитку системи управління є розвиток кадрів системи управління. Це зумовлено тим, що єдино можливим реальним рухом системи управління може бути тільки рух її кадрів, по-перше, по вертикалі, подруге, по горизонталі і по-третє, вглибину (поліпшення поведінки і здатностей у спілкуванні, зростання позитивного відношення до роботи, підвищення професійної кваліфікації, виробничого кругозору і навичок роботи тощо).

Система управління поділяється на дві підсистеми: керуючу і керовану. Для здійснення функцій управління керуюча підсистема повинна мати у своєму розпорядженні необхідними ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими), що забезпечують реалізацію управлінських впливів.

Керуюча підсистема виконує функції управління виробництвом. Вона включає в себе апарат управління з усіма працівниками та технічними засобами: пристрої зв'язку, сигналізації, лічильну техніку і т.д., в першу чергу, це лінійне управління: президент товариства, директор підприємства, його заступники, начальники цехів, майстри. Сюди також входять і функціональні, або штабні організації: служба заводоуправління і цехів.

Кожна організація, об'єднання, галузь і народне господарство в цілому управляється тільки певним органом. Цей орган наділений повнотою прав і майнової самостійністю, необхідні для управління. Для оперативного вирішення питань необхідний мінімум інстанцій управління. При цьому потрібно чітке розмежування відповідальності окремих ступенів управління та їх функцій.

Керуюча підсистема складається з двох частин: що управляє виробництвом і керуюча процесами подальшого вдосконалення як виробництва, так і самої управляючої підсистеми.

У керуючій підсистемі виділяються наступні елементи: планує (визначає перспективу розвитку і майбутній стан системи виробництва); регулюючий (спрямований на підтримку і вдосконалення встановлення режиму робіт підприємства); маркетинг; обліковий і контрольний (отримання інформації про стан керуючої підсистеми).

Керована підсистема здійснює різноманітні процеси виробництва. У неї входять учасники в складі певних груп робочих місць, цехи в складі виробничих і допоміжних цехів, галузі в складі підприємств і т.д.

Керуюча підсистема безперервно посилає в керуючу підсистему інформацію у вигляді управлінських рішень. Основною для вироблення управлінських рішень є інформація керованої підсистеми і інформація, яка

надходить із зовнішнього середовища. Під впливом рішень здійснюється взаємодія між елементами системи.

Складність економіки країни передбачає необхідність системного підходу до формування та вирішення завдань управління. При системному підході, по-перше, кожен об'єкт управління розглядається як система, що складається з безлічі підсистем; по-друге, чітко визначаються цілі системи і її підсистем; по-третє, ефективно забезпечується досягнення цих цілей. Важливою рисою системного підходу є те, що не завдання пристосовуються до ситуації, організації, а організація будується виходячи з характеру завдань і методів з реалізації.

Система управління відповідає ряду вимог. По-перше, між елементами (підрозділами) існують причинно-наслідкові зв'язки, які повинні бути встановлені між керуючою і керованою підсистемами.

По-друге, система управління є динамічною, тобто має здатність змінювати якісний стан.

По-третє, управління здійснюється лише при наявності в системі параметра, в разі впливу на який можна змінити перебіг процесу.

Система управління носить цілісний характер. У ній створені умови для передачі, накопичення і перетворення інформації, що управляє.

За функціональною ознакою керована система підрозділяється на ряд підсистем: технічну, технологічну, організаційну, економічну, соціальну.

Технічна підсистема являє собою взаємопов'язаний, взаємообумовлених комплекс машин і устаткування, за допомогою яких можуть вирішуватися конкретні завдання. Безпосередньо на підприємстві технічна підсистема – це виробничі потужності.

Технологічна підсистема – це ряд послідовно протікають за певними правилами і нормами процесів і стадій виробництва. Її елементами є предмети праці, окремі операції і процеси. У порівнянні з технічної, технологічна підсистема під впливом науково-технічного прогресу змінюється швидше, що дозволяє більш раціонально і ефективно використовувати обладнання, заводські площі і праця людей.

Сучасне виробництво різноманітне, складно, воно вимагає відповідного пояснення і обслуговування. Тому найважливіше місце займає організаційна підсистема, яка полягає в єдності технічних і економічних процесів і виражається в зміцненні всіх процесів. Метою організації є забезпечення найвищого виробничого ефекту з найменшими витратами праці.

Економічну підсистему розглядають в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі її представляють як підсистему суспільного виробництва, тобто сукупність продуктивних сил і виробничих відносин. У вузькому сенсі як виробничі відносини, які відповідають даному способу виробництва.

В економічну підсистему входять природні, передові, матеріально-речові, інформаційні ресурси і економіко-керуючі перетворювачі.Наявність технічної, технологічної, організаційної, економічної та соціальної підсистем передбачає їх спільне функціонування, що дозволяє створити систему в її закінченому вигляді.

Система управління будується на основі двох провідних принципів: ієрархічності і зворотного зв'язку.

Принцип ієрархічності полягає в створенні багатоступінчастої системи управління, при якій первинні виробничі ланки управляються органами, що знаходяться під контролем органів наступного рівня. Ті, в свою чергу, підпорядковуються і контролюються органами наступного рівня і т.д.

Постійний контроль за діяльністю системи здійснюється за допомогою принципу зворотного зв'язку.

Зворотній зв'язок – це сигнали, які виражають реакцію об'єкта на керуючий вплив. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої підсистеми безперервно надходить в керуючу підсистему, яка завдяки цьому має можливість перевірити реакцію об'єкта управління на команди і коригувати їх. Зворотній зв'язок здійснюється через звітні дані про продуктивність праці, запаси сировини, незавершеному виробництві, виробничих резервах.

Народне господарство країни є найбільш складною системою. Функціонування народного господарства, як системи, підпорядковане

об'єктивним економічним законам. Сума проявів кожного економічного закону на управлінському рівні позначається на функції зворотного зв'язку. Але оскільки закони в економічних процесах діють одночасно, то і зворотний зв'язок існує між усіма економічними законами. Прояв економічних законів опосередковується вартістю, яка і є функцією зворотного зв'язку.

Розрізняють три види управління: внутріфірмове (всередині підприємства), управління персоналом і управління виробництвом. У таблиці 1.1 представлені принципи, функції та економічні методи управління всередині фірми.

Таблиця 1.1

Системи внутрішньофірмового управління

Принципи	Функції	Економічні методи
1. Централізація в управлінні. 2. Децентралізація в управлінні 3. Поєднання централізації і децентралізації 4. Орієнтація на довгострокові цілі розвитку 5. Демократизація управління і участь працівників у вищій ланці управління.	1. прогнозування 2. маркетинг 3. планування 4. організація 5. регулювання 6. координація 7. мотивація 8. Контроль, облік і аналіз	1. Комерційний розрахунок 2. Внутріфірмовий розрахунок 3. Ціни і механізми ціноутворення 4. Фінансова політика і її найважливіші інструменти

У таблиці 1.2 представлена система управління персоналом підприємства

Таблиця 1.2

Система управління персоналом

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління працівниками, взаємини в колективі, з профспілками	Соціально-психологічні аспекти управління
1. Принципи підбору і розстановки персоналу. 2. Умови найму та звільнення. 3. Навчання і підвищення кваліфікації. 4. Оцінка персоналу та його діяльності	1. Форми оплати праці. 2. Шляхи підвищення продуктивності праці. 3. Заохочувальні системи оплати праці	1. Залучення працівників в управління на низовому рівні. 2. Робочі бригади і їх функції. 3. взаимоотношения в колективі. 4. взаимоотношения з профспілками.	1. Мотивація праці працівників і творча ініціатива. 2. Організаційна культура фірми. 3. вплив управління персоналом на діяльність фірми.

У таблиці 1.3 представлена система управління виробництвом в цілому.

Таблиця 1.3

Система управління виробництвом

Проведення НДДКР	Забезпечення розвитку виробництва	забезпечення збуту	Організаційних-ні структури управління виробництвом
1. Розробка науково-технічної політики фірми. 2. Розробка і впровадження нової продукції. 3. Організація науково-технічної діяльності	1. Розробка і забезпечення політики у найважливіших напрямах виробничої діяль-ності фірми. 2. Розвиток технології виробництва. 3. Забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами. 4. Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. 5. Підвищення продуктивності праці.	1. Розрив-лення збутової політики. 2. Вибір каналів і методів збуту. 3. Організація збуту.	1.Функціональна 2.Лінейно-функціональна. 3.Проблемно-цільове управління 4. Матрична структура. 5. Програмно-цільове управління

1.3. Методи і принципи управління

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи, творчості персоналу фірми і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління — способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених цілей.

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники.

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності.

Мотив (лат. moveo — рухаю) — спонукальна причина дій і вчинків.

Мотиви прямо або опосередковано впливають на поведінку, інтереси і потреби людей.

Потреба — фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Зв'язок між потребами, мотивами та методами управління зображено на рис. 1.1, де виділено три основні групи методів: організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні та соціально-психологічні.

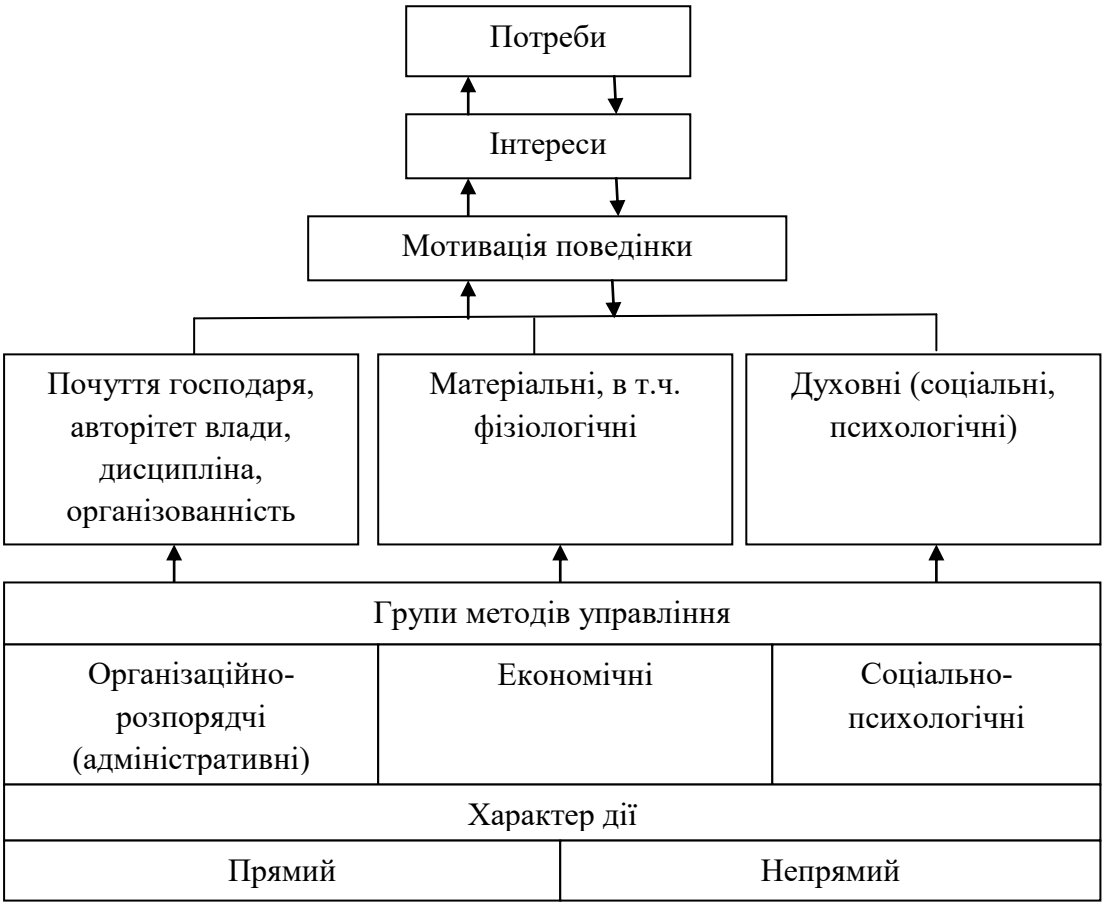

Рис. 1.1. Основні методи управління

Використання цих методів управління може здійснюватися лише на основі системи правових норм, яка відповідає чинному законодавству. Тому до методів управління доцільно віднести і сукупність правових методів, які формують умови застосування економічних, адміністративних та соціальних методів.

Вибір менеджерами методів управління залежить від змісту і сили вияву

мотивів. Реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки актуалізована в мотиві потреба не буде задоволена. Це означає, що тривале використання одного і того ж методу управління, нехай навіть ефективного спочатку, призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керуючу дію. Тому використання методів управління не може бути шаблонним. Воно передбачає постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дав би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями.

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність постає як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування.

Економічні методи управління. Матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах реалізовують економічні методи управління.

Економічні методи управління — система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях — від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників, форм і систем оплати праці, економічних санкцій, організації внутрігосподарського розрахунку тощо.

Однак економічні методи управління є методами непрямої дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково і однозначно. Тому часто їх використання не сприяє досягненню бажаного результату. Зумовлено це неадекватністю системи економічних стимулів тому результату (винагороді), який буде отриманий об'єктом управління, якщо він діятиме всупереч

керуючому впливу. Так, при здійсненні комерційної діяльності винагородою виступає, поряд з іншими аспектами, прибуток. І, за логікою, керуючий фірмою повинен прагнути максимізувати його. Однак декларування великих прибутків вимагає сплати і великих податків, що перешкоджатиме накопиченню коштів для розвитку бізнесу. Тому досвідчений менеджер відшукує фінансові технології, щоб мінімізувати податки. Пошук іде у напрямі збільшення розміру витрат за різними статтями, величину яких перевірити не просто. І хоча працівники чинної податкової системи стверджують, що річ не у великих податках, вони, мовляв, не більші, ніж в інших країнах із ринковою економікою, а річ у ментальності українців, яка просто підштовхує їх обходити закони, все ж очевидно, що такі економічні важелі скоріше демотивують, аніж сприяють економічному зростанню. Прибуток втрачає свою цінність для менеджера, тому він і не докладає зусиль для його отримання. Водночас для держави прибуток є вагомим джерелом поповнення бюджету, тому всі зусилля податкових органів спрямовані на покарання тих, хто його приховує. Отже, наявне протиріччя між економічними інтересами держави та підприємця. Звідси висновок, що система економічних методів, яку використовують в Україні, є малоефективною в межах усієї країни і не сприяє досягненню стратегічної цілі — прискоренню її економічного розвитку.

Прикладом умілого використання економічних методів є підхід до змін у системі оподаткування уряду Р. Рейгана. У ході своєї першої передвиборної кампанії 1980 року він обіцяв: 1) знизити податки; 2) збільшити воєнні витрати; 3) скоротити, а потім і ліквідувати дефіцит бюджету. Для аргументації передвиборної програми майбутній президент використав знайому всім економістам криву Лафера, яка графічно ілюструє, що з підвищенням податків бюджетні надходження збільшуються лише до певного моменту, після якого посилення оподаткування дає зворотний ефект. Зниження податків посилює підприємницьку активність, розширює податкову базу і полегшує збір податків. Крива Лафера стала основою здійснення реформи державних фінансів, і це дало потужний імпульс американській економіці.

Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Застосування економічних методів можливе тільки за умов дотримання схеми, зображеної на рис 1.2.

Рис. 1.2. Економічні методи управління

Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії слід оцінити реальність і досяжність поставлених цілей, на другій — дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій — своєчасність і повноту аналізу, на четвертій — відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов можна забезпечити цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування.

Адміністративні методи управління. До функцій менеджера належить і вирішення оперативних завдань, які виникають унаслідок не завжди прогнозованої дії факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Жодні економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Тому арсенал економічних методів повинен бути доповнений адміністративними.

Адміністративні методи управління — система способів і прийомів

організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Адміністративні методи управління поділяють на організаційні (впливають на структуру управління) та оперативно-розпорядчі (впливають на процес управління) (рис. 1.3.).

Рис. 1.3. Методи управління

Організаційні методи управління. Застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації. Це організаційне регламентування, нормування і організаційно-методичне

інструктування.

Організаційне регламентування — встановлює правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Ці правила визначаються статутом підприємства, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку тощо. В їх основі — законодавча база, тому застосовують їх з відповідним правовим обґрунтуванням.

Організаційне нормування — визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Це норми витрат, норми виробітку, чисельності робітників, нормативи відрахувань у різні фонди тощо.

Організаційно-методичне інструктування — доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, а також перевірка знань та вмінь виконавців.

Оперативно-розпорядчі методи управління. Застосовуються за умови, коли вже визначені права і обов'язки структурних підрозділів і працівників. Націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (організації) та окремих працівників.

Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість — від керівника до підлеглого. Вони існують у формі:

– обов'язкових приписів (наказ, розпорядження);
– узгоджувальних дій (наради, консультації);
– рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

Накази видає керівник підприємства або його заступник згідно з документами, що надійшли в організацію від вищих органів управління. Є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не

влаштовує виконавця. Можуть бути усними і письмовими, але завжди чіткими і лаконічними проте завжди позбавленими зайвої категоричності. (За необхідності наказ доцільно формулювати у м'якій формі).

Розпорядження (у письмовій або усній формі) видають керівники підрозділів для виконання оперативних завдань у письмовій або усній формі. Вони мають бути зрозумілими і об'єктивними, не повинні завдавати шкоди авторитету працівника. їх слід віддавати з урахуванням індивідуальних якостей працівників. Розпорядження ефективні, якщо вони розвивають ініціативу і самостійність у підлеглих; ступінь деталізації розпорядження залежить від умов, що склалися, і здібностей працівників.

Наради проводять з метою опрацювання управлінських рішень тактичного або стратегічного характеру. Рішення нарад оформляють у вигляді протоколу. Вони мають обов'язковий характер. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управління ними слід планувати заздалегідь. Це дає змогу розглядати різні питання діяльності підприємства, уникати дублювання. До порядку денного рекомендується додавати довідкові матеріали, а також проекти постанов. Готуючись до наради, керівник мусить продумати тактику її проведення (власну точку зору, пропозиції щодо порядку обговорення питань, методи активізації учасників, аналіз пропозицій, способи згладжування конфліктів, що виникають у ході обговорення, дотримання регламенту).

Консультації проводять за необхідності одержати додаткову інформацію щодо вирішення проблем. Для цього залучають експертів, що володіють необхідними знаннями або мають досвід розв'язання подібних проблем.

Вказівки дають при виконанні складних завдань. Вони носять характер рекомендацій; можуть містити докладне пояснення порядку виконання робіт або розподілу робіт між учасниками і призначення відповідального за виконання.

При застосуванні методів прямого адміністрування відбувається підпорядкування однієї волі іншій. Однак форми такого підпорядкування

повинні мати доброзичливий характер, не викликати небажаних емоцій (відчуття залежності, приниження, роздратування, стресів), сприяти формуванню нормальних ділових відносин у колективі, які передбачають свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування нижчих за ієрархією вищим. Психологи рекомендують:

– використовувати ввічливу форму розпорядження, тоді увага підлеглого буде зосереджена на змісті розпорядження, а не на його емоційному забарвленні;

– не персоніфікувати розпорядження, не вживати займенників «я», «мені», «мене» та ін.;

– використовувати запитальну форму розпоряджень. Це знижує ймовірність відмови від виконання розпорядження.

Оперативно-розпорядча дія має включати: вид дії, адресата, завдання і критерії його виконання, відповідальність, інструктування, контролювання, стимулювання. Лише за наявності цих елементів розпорядчі методи будуть ефективними. Якщо випадає хоча б одна ланка, то процес управління порушується, отже, бажаного результату не буде досягнуто.

Соціально-психологічні методи управління. Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи управління — сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування у колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує

ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Японські соціологи стверджують, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватись у 1,5 рази.

Застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології. Це сприяє застосуванню найефективніших форм активізації колективу.

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні і психологічні.

Соціальні методи управління. Ґрунтуються на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм і цінностей. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виокремлюють такі методи:

– підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критику, визначення проблем і перспективних цілей);

– соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, обряди, ритуали — наприклад, свято праці, посвята у робітники, урочисті збори і вечори; вони виконують роль методів управління, якщо їх підтримують);

– управління ролевою поведінкою. Професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем). Роль завжди виступає фактором, що визначає діяльність людини. Ця особливість ролі використовується з метою вдосконалення соціально-виробничих відносин, яке досягається зміною характеристик виконуваної ролі. Наприклад, загроза зниження соціального статусу людини через звільнення з посади змушує її відповідальніше ставитися до своїх обов'язків;

– удосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, які сприяють розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);

– соціального регулювання (укладання угод, взаємні зобов'язання, використання різноманітних систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);

– пропаганди та агітації (поширення і роз'яснення політики в галузі економіки, суспільного життя, формування переконань та ідеалів);

– власного прикладу (менеджер має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до підлеглих);

– організуючих умов (формування певної організаційної культури).

Психологічні методи управління. Застосовують з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі групи:

– методи формування і розвитку трудового колективу. Вони дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

– методи гуманізації стосунків у трудовому колективі. Зорієнтовані на вироблення стилю керівництва, культури управління та організації праці, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

– методи психологічного спонукання (мотивації). Спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості. Найефективніші за умов зорієнтованості працівників на віддалені цілі, оскільки прийоми «короткої мотивації» при тимчасових невдачах можуть знизити активність працівника або навіть спричинити бажання змінити місце роботи;

– методи професійного відбору і навчання. Передбачають відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові стосунки в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудових колективах тощо. Врахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

Правові методи управління. Застосування адміністративних та економічних методів управління повинно ґрунтуватися на нормативних, законодавчих актах або законах. Так, розвиток підприємництва і формування механізмів його підтримки, наприклад в Україні, спирається на конституційні норми і закони, а також спеціальні закони з окремих видів і форм підприємницької діяльності. Зокрема, у Конституції України вказано: «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. ... Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускається зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції і недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава захищає права споживачів, здійснює контроль якості і безпечності продукції та всіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій і споживачів». Закон України «Про підприємництво» визначає загальні положення підприємницької діяльності: принципи, суб'єкти, обмеження, відповідальність, законодавство. Отже, зважаючи на надзвичайну важливість законодавчого, правового регулювання діяльності економічних суб'єктів, виділяють методи, що ґрунтуються на господарському, фінансовому чи трудовому праві, тобто правові методи.

Правові методи управління — сукупність способів дії суб'єкта управління

за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

Правові норми визначають місце підприємства в системі народногосподарського комплексу країни, характер і зміст відносин, у які воно вступає з іншими організаціями і підприємствами; регулюють відносини власника, адміністрації і працівників. Підприємство, користуючись правами, закріпленими в законодавчих актах держави, організовує виробничу, комерційну та іншу діяльність, розпоряджається засобами, укладає угоди, видає доручення, створює підрозділи, філії, представництва, відкриває рахунки в банку, впроваджує право володіння, користування і розпорядження основними і оборотними засобами на свій розсуд. Правові норми встановлюють порядок та строки звітності та обов'язкових платежів, визначають види забороненої діяльності, покарання та санкції щодо порушників норм.

Правові відносини встановлюються у процесі укладання угод, контрактів з іншими підприємствами на постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, перевезення вантажів, а також договорів оренди, купівлі-продажу. Виникають також при передаванні грошових засобів підприємством асоціації, корпорації (внески на утримання апарату управління, на підготовку кадрів та ін.).

Досконале вивчення системи правових норм і відносин дає змогу менеджеру приймати правильне управлінське рішення, вступаючи в економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Правові акти трудового і господарського законодавства регулюють діяльність адміністрації підприємства, відносини між керівниками і підлеглими і визначають міру відповідальності працівника за невиконання вказівок керівника, що забезпечує необхідний рівень трудової і виробничої дисципліни. Вони регулюють поведінку підлеглих, а також керівників, встановлюючи межі їх повноважень, захищаючи підлеглих від порушень законності й чистого адміністрування.

Ефективність методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає

кваліфіковану роботу з вивчення правового середовища, в якому працює організація, що забезпечуватиме її правову та економічну безпеку.

Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом є однією з умов успіху організації, на що першим вказав Ф. Тейлор. У роботі «Принципи наукового управління» (1911) він виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

– науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;

– науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітників;

– кооперація з робітниками;

– розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Означені принципи стосувалися порядку планування і контролю за виконанням роботи. Вони стали відправною точкою для наступних досліджень у сфері, оскільки їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами. Г. Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:

– підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;

– керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;

– компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;

– кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;

– для здійснення будь-якої операції в організації необхідно застосовувати знання і вміння, які тільки є у світі.

Досліджував цю проблему і А. Файоль. Виділивши основні управлінські функції і визначивши взаємозв'язки між ними, Файоль розглядав управління як безперервний процес. Вивчаючи зміст цих функцій, він дійшов висновку, що

ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління.

Принципи управління А.Файоля: розподіл праці; повноваження і відповідальність; дисципліна; єдиновладдя; єдність дій; підпорядкованість інтересів; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

Багато із цих принципів і нині мають практичну цінність, незважаючи на те, що управлінська наука пішла вперед.

Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація в країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління ґрунтувалася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної (соціалістичної) системи господарювання: демократичний централізм; єдиновладдя і колегіальність; єдність полтичного і господарського керівництва; поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні; плановн аедення господарства; матеріальне і моральне стимулювання праці; науковість; відповідальність; підбір і розміщення кадрів; економічність та ефективність; спадковість господарських рішень.

Ці принципи значною мірою перегукуються з принципами управління, сформульованими класичною школою менеджменту стосовно виконання управлінських функцій. Але щодо побудови системи управління перевагу має принцип централізації з перенесенням його на весь народногосподарський комплекс. Оскільки проблематично забезпечити досконале централізоване

планування і виконання планів у межах всієї країни, то виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував більш жорстку систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав змогу узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконаліть системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу і її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали «працювати» у нових умовах господарювання. У них була відсутня одна з найважливіших складових — ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новації, які б поліпшували її конкурентні позиції.

Нові умови економічної діяльності вимагають нових принципів, на основі яких вона може успішно здійснюватися.

Світовий економічний розвиток вступив у нову стадію — постіндустріальну, яка має свої особливості і передбачає нове бачення процесів, що потребують управлінських дій. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. sunergos — спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах — етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

– розвиток творчих здібностей персоналу;

– залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;

– опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;

– використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;

– постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють;

– чесність і довіра в ділових відносинах;

– орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;

– обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;

– орієнтація на перспективу розвитку;

– опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Ф. Хайєк (1899—1992) вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів. Це, передусім, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; вміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

Не менш важливим принципом управління є «визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством загалом».

Наведені вище принципи взято за основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукати для себе ті принципи і методи, що

сприятимуть успішній роботі і відповідатимуть вимогам і запитам ринку.

Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств. Вітчизняній управлінській практиці властиві невміння брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпорядження про впровадження новацій тощо. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними, але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентоспроможними і на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинутих країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише у деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і відбирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити основні правила ведення бізнесу, дотримання яких дасть їй змогу здобути конкурентну перевагу.

Ці правила мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. їх

формування відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

Принципи управління — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Універсальні принципи менеджменту:

– відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;

– відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;

– об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;

– є керівною установкою, визнаною суспільством.

Формування принципів управління здійснюється за певною методологією, яка полягає в:

– оцінюванні середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);

– визначенні місії організації, її цілей і завдань;

– виділенні «ключових компетенцій» організації, які формують потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися, щоб зберегти лідерство;

– формулюванні принципів, які мають стати основою системи управління, категоріями, зрозумілими всім працівникам організації;

– доведенні принципів управління до всього персоналу;

– постійному вдосконаленні й оновленні принципів управління

відповідно до вимог часу.

Для компанії, що планує опанувати національний ринок, ключовими можуть бути такі принципи:

– високі стандарти діяльності;

– орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);

– загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;

– опора на реальність ринкових ситуацій;

– децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;

– розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;

– орієнтація на лідерів;

– підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;

– застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;

– створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;

– соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Компанії, які прагнуть вийти на зовнішній ринок, повинні керуватися, крім означених вище, такими принципами:

– концентрація зусиль на ключових напрямах діяльності;

– ретельне обґрунтування кожного кроку з урахуванням особливостей міжнародного ринку;

– не тільки вивчення, а й формування споживацьких преференцій;

– орієнтація діяльності на загальнолюдські інтереси;

– дотримання етики бізнесу.

Отже, актуальність принципів підприємства визначається цілями організації та зовнішнім середовищем. У своїй сукупності вони мають створити стрункy систему правил, яка зумовить високу ефективність.

Грунтуючись на викладеному, можна зробити наступні висновки:

1. Вивчення різних теорій організації управління заздалегідь змушує припускати, що структури підприємств можуть бути надзвичайно різноманітні. Це різноманітність ще більше посилюється, якщо взяти до уваги відмінності в розмірах, складності та області діяльності підприємств.

2. Управління являє собою функцію біологічних, соціальних, психічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. Ефективність управління визначається ступенем взаємодії свідомої управлінською діяльністю з законами ринкової економіки.

3. Система управління ділиться на дві підсистеми: керуючу і керовану. Для здійснення функцій управління керуюча підсистема повинна мати у своєму розпорядженні необхідними ресурсами, що забезпечують реалізацію управлінських впливів.

4. Керуюча підсистема складається з двох частин: що управляє виробництвом і керуюча процесами подальшого вдосконалення як виробництва, так і самої управляючої підсистеми.

5. Використання в управлінні економічних важелів і інструментів, які можуть централізовано впливати на сприятливі умови роботи і розвитку організації, все це є економічні методи управління.

6. Для вирішення багатьох питань необхідна організаторська і розпорядча діяльність, яка розглядається як адміністративні методи управління мають прямий вплив на керований об'єкт і поведінку виконавців в конкретній обстановці. Також дуже важливу роль відіграють соціально-технологічні методи управління.

7. Управління здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, які називаються принципами, якими керуються керівні органи.

Перш ніж розробити заходи, спрямовані на вдосконалення структури і системи управління, проведемо аналіз існуючої структури управління і економічної діяльності ТОВ «Мелітопольський Автогідроагрегат».

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Управління являє собою функцію біологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. Ефективність управління визначається ступенем взаємодії свідомої управлінської діяльності з законами ринкової економіки.

2. Система управління ділиться на дві підсистеми: керуючу і керовану. Для здійснення функцій управління, керуюча підсистема повинна мати у своєму розпорядженні необхідними ресурсами, що забезпечують реалізацію управлінських впливів. Керуюча підсистема складається з двох частин: що управляє виробництвом і керуюча процессами подальшого вдосконалення як виробництва, так і самої управляючої підсистеми.

3. Управління здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, які називаються принципами, якими керується керівні органи.

4. Підприємство, спеціалізується на випуску кольорового лиття з алюмінієвих і магнієвих сплавів для автомобільної і тракторної промисловості. Обладнання, що використовується морально і фізично застаріло і не може в достатній мірі забезпечити виробництво високоякісної продукції.

5. Структура управління підприємством лінійна. Вона є складною і вимагає спрощення, скорочення тих відділів, які існують лише формально, тому маленькі відділи необхідно об'єднати з більш крупними.

6. На підприємстві спостерігається перевищення кількості вибуття робочої сили, над кількістю прийнятої робочої сили. Розробляються заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів.

7. Відповідно до галузевої угоди введені тарифні ставки і посадові оклади підвищені в середньому на 30%.

8. Підприємство в досліджуваному періоді працювало вкрай не ритмічно. Аналіз собівартості продукції показав, що з 2014 по 2019 вона зросла, що негативно позначалося на діяльності підприємства.

9. Рентабельність є важливим показником, що характеризує ефективність використання підприємством власних коштів. Рівень рентабельності за досліджуваний період знизився.

10. При аналізі динаміки товарної продукції можна простежити нестійку динаміку об’єкта виробництва товарної продукції. Причинами цього є відсутність коштів фінансування з-за відмови ряду споживачів від продукції заводу.

11. Кінцевим результатом діяльності підприємства є прибуток. Вирішальний вплив на її обсяги надає реалізація товарної продукції, прибуток підприємства за досліджуваний період знизилася через відсутність замовників і засобів фінансування. Були зроблені спроби виходу з кризового стану шляхом реорганізації заводу.

Грунтуючись на вищевикладене, нами розроблені наступні заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління:

1. Розроблено систему горизонтальних зв'язків міждорівневими відділами управління.

2. В результаті вдосконалення структури управління службою головного бухгалтера і оснащення її комп'ютерною технікою відбудеться вивільнення працівників у кількості 20 осіб; відбудеться збільшення витрат в результаті придбання комп'ютерної техніки та експлуатаційнихвитрат на суму 49078,90 грн., і зниження витрат на суму 80400,000 грн. Таким чином, економічна ефективність удосконалення структури управління та оснащення служби головного бухгалтера комп'ютерною технікою складе 31321,10 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А. А. Абдрахманова // Бізнес Інформ. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – No 3. – С. 7–10.

2. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10. – С. 216-218

3. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.

4. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.

5. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – Москва: Прогресс, 1985. – 328 с.

7. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія / [В. М. Андрієнко та ін.]; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: ДонНУ, 2012. – 155 с.

8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: монография / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питерком, 1999. – 416 с.

9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

10. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент / В. М. Аньшин, А. А.

Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – Москва: Дело, 2007. – 584 с.

11. Ашмарина С. И. Информационное развитие промышленных предприятий: оценка, резервы повышения: монографія / С. И. Ашмарина, Ю. В. Волкова. – Самара: ФГБУН Самарский научный центр РАН, 2011. – 260 с.

12. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования /Л. А. Базилевич. – Ленинград: Машиностроение, 1989. – 176 с.

13. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. – Київ: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.

14. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.

15. Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельностина современном этапе развития / С. Б. Барнгольц. – Москва: Финансы и статистика, 2004. – 259 с.

16. Бєлова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи: монографія / А. І. Бєлова; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. – Київ: КНУБА, 2014. – 292 с.

17. Бєлоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства: монографія / К. І. Бєлоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2012. – 202 с.

18. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

19. Бодді Д., Пейтон Р. Основи менеджменту: пров. з англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Видавництво «Пітер», 1999. 816 с.

20. Большая Советская энциклопедия / под ред. Б. А. Введенского – Москва: Сов. энциклопедия, 1975. – Т. 34. – 656 с.

21. Борисенко І.Л. Розвиток організаційно - економічних наук: теорія і методологія. – Воронеж. держ. техн. ун-т., 2002. – 151 с.

22. Борисов А. Н. Модели принятия решений на основе

лингвистической переменной / А. Н. Борисов и др. – Рига: Зинатне, 1982. – 256 с.

23. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2014. – 175 с.

24. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV-XVIII ст.: у 3 т., пер. з франц. / Ф. Бродель.– Київ: Основи, 1997. – 585 с.

25. Бурков В. Н. Модели и методы управления организационными системами / В. Н. Бурков, В. Л. Ириков. – Москва: Наука, 1994. – 270 с.

26. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А. В. Василенко. – Киев: Цент учеб. лит, 2005. – 366 с.

27. Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – No 3. – С. 69–71.

28. Веснін В.Р. Менеджмент: підручник - 2-е вид., Перераб. і доп. – М.: ТКВелб, Видавництво Проспект, 2005. – С. 215-227, 296-307.

29. Веснін В.Р. Основи менеджменту: Підручник. – М.: Інститут міжнародного права та економіки. Видавництво «Тріада Лтд», 1997. 384 с.

30. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ: Київ ЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39

31. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарики, 2002. – 296 с.

32. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: 2-е вид. Підручник. – М.: «Фірма Гардарика», 1996. 416с

33. Вишиванюк М. В. Стратегічне державне управління розвитком регіонів України: концептуальні положення, методологічні підходи, Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 434 с.

34. Внедрение сбалансированной системы показателей / под. ред. В. М. Григорьева; пер. с нем. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

35. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика:

монографія / А. Е. Воронкова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

36. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: ЛНУ, 2000. – 310 с.

37. Гвишиани Д. М. Диалектика развивающихся систем, развитие и управление / Д. М. Гвишиани // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва: ВНИИСИ, 1985. – С. 5–12.

38. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України. / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2009. – 272 с.

39. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

40. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – Київ: КНЕУ, 2000. – 360 с.

41. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст :теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Середа ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 274 с.

42. Герчикова І.М. Менеджмент: Підручник. – 3-е изд., перераб. і доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

43. Гладенко І. В. Формування системи моніторингу інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Іван Васильович Гладенко: НТУ «ХПІ» ; наук. кер. Перерва П. Г. – Харків : [б. в.], 2011. – 231 с.

44. Глухів В.В. Основи менеджменту. Навчально-довідковий посібник. – СПб «Спеціальна література», 1995. – 327 с.

45. Головко В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посіб. / В. І. Головко, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 448 с.

46. Головко Т. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для

самост. вивч. дисц. / Т. В. Головко, С. В. Сагова [за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного]. – Київ: КНЕУ, 2002. – 198 с.

47. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія / І. В. Гонтарева. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.

48. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.

49. Грейсон Дж.К мл., О. Делл К. Американський менеджмент на порозі XX століття: Пер. з англ. / Авт. предисл. Б. Е. Мільмер. – М.: Економіка, 1991. – 319 с

50. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2010. – 268 с.

51. Грозний І. С. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти: монографія / [І. С. Грозний та ін.; за ред. І. С. Грозного]; НАН України, Науково-дослідний центр інформаційних технологій. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2010. – 330 с.

52. Давтян Н. А. Принципы моделирования развивающихся систем / Н. А. Давтян // Сборник трудов ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития». – Москва: ВНИИСИ, 1985. – С. 76–83.

53. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навчальний посібник / – Київ: Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.

54. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навчальний посібник / – Київ: Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.

55. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – Київ: Знання. 2004. – 207 с.

56. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія /А. О. Длігач. – Київ: Алерта, 2012. – 270 с.

57. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

58. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах: проблеми теорії і практики: монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон: Грінь Д. С., 2014. – 319 с.

59. Егоров П. В. Концепция механизма управления финансовым потенциалом промышленного предприятия / П. В. Егоров, Ю. В. Сердюк-Копчекчи // Економіка промисловості. – Донецьк: Інститут Економіки промисловості НАН України, 2011. – No 1. – С. 15–22.

60. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні: монографія / В. Г. Федоренко, Т. О. Проценко, В. В. Солдатенко, Д. В. Степанов, О. М. Мойсюк; під. наук. ред. В. Г. Федоренко. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2012. – 397 с.

61. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231 с.

62. Жолонський Є. О. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній / Є. О. Жолонський. – Харків: Фактор, 2007. – 320 с.

63. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк: НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

64. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.

65. Кабаков Ю. Напрямки удосконалення систем управління:

стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2. – С. 39-42

66. Коно Т. Стратегія і структура японських підприємств: Пер. з англ. / Заг. ред. і вступ. ст. О.С. Виханский – М.: Прогрес, 1987. – 384 с.

67. Корольов Ю. Б., Коротнєв В.Д., Кочетова Г.Н., Нікіфорова Є.М. Менеджмент в АПК / Під ред. Ю.Б. Коровлева. – М.: Колос, 2000. – С.46-53, с. – 232-241

68. М. М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – Київ: Київ ЦНТЕІ, 2010. – No 3. – С.45–54.

69. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126-135

70. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф, Основи менеджменту: Пер. з англ. М.: «Дело» 1992. – 702 с.

71. Методичні вказівки по виконанню курсового проекту з дисципліни «Менеджмент підприємства» для студентів спеціальності 060800 «Економіка і управління на підприємстві (по галузях)» і напряму 521500 «Менеджмент (виробничий)» всіх форм навчання / Воронеж. держ. техн. ун-т; Сост. І. Л. Борисенко, Воронеж, 2003. 50 с. (66-2003).

72. Михеева Н. Н. Региональная экономика и управление: навч. посіб. / Н. Н. Михеева. – Хабаровск: РИОТИП, 2000. – 20 с.

73. Мільнер Б.З. Теорія організацій. – М.: ИНФРА – М, 1998. 336 с.

74. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – №727. – С. 270-276.

75. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: концепції, рішення, стратегії: монографія / О.А. Паршина. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2010. – 287 с.

76. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової

діяльності промислового підприємства: дис. ....док. екон. наук: 08.00.04 / Діана Валеріївна Райко; НТУ «ХПІ»; наук. кер. Ястремська О. М. – Харків: [б. в.], 2011. – 584 с.

77. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монографія / К. Такамацу – Київ: Бліц-Інформ, 2004. – 398 с.

78. Ф. Котлер. Управління маркетингом, М. «Економіка», 1980р. – С. 200-250

79. Хоскінг А. Курс підприємництва: Практичний посібник: Пер. з англ. – М.: Междунар. відносини, 1993. – 352 с.

80. Цібірев А.А. Менеджмент. – Курган: Вид-во КГСХА.

81. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – Москва: Вильямс, 2001. – 704 с.

82. Швець О. М. Державне регулювання розвитку промислового виробництва в перехідній економіці України (галузево-територіальні аспекти): дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Швець Олег Михайлович; Міністерство освіти і науки України, Львівський національний університет імені Івана Франка; наук. кер. Башнянин Г. І. – Львів, 2005.

83. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. – 1993.