



УДК 631.1

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

**МАСЮК О.В.**

*Студентка 4 курсу, факультет «Економіки та менеджменту», спеціальність «Облік і аудит»,  
Науковий керівник БОБІР Ю.О., асистент ВП Національного  
університету біоресурсів та природокористування України «Ніжинський  
агротехнічний інститут»*

*У статті представлено актуальні проблеми вдосконалення системи управління підприємством. Наведено етапи прийняття управлінських рішень. Досліджено суть та необхідність вдосконалення форм та методів управління, наведені шляхи ефективного вдосконалення форм та методів управління підприємством.*

*Ключові слова: система управління; управлінське рішення; форми управління; методи управління; ефективність управління.*

Із зростанням масштабів суспільного виробництва, поглибленням суспільного поділу праці посилюється значення системи управління економікою, а отже господарського механізму. Основні об'єкти — суспільне виробництво загалом, окремі сфери, галузі народного господарства, окремі сфери суспільного відтворення.

Управління як цілеспрямований і активний процес містить такі відносно самостійні, логічно послідовні елементи:

- 1) збирання, систематизація і передача інформації;
- 2) вироблення і прийняття рішення;
- 3) перетворення рішення на різні форми команд та забезпечення його виконання;
- 4) аналіз ефективності прийнятого рішення та можливе наступне його коригування[4].

Управлінське рішення, управління загалом на практиці реалізується через певний комплекс функцій. Із шести основних функцій управління найскладнішими є організація і координація.

Ці функції означають формування структури об'єкта управління, процес упорядкування всіх елементів у систему управління і форму їх зв'язку, а також надання активним елементам необхідних прав і ресурсів. До активних елементів належать господарські керівники, трудові колективи, окремі працівники, а також організації, підпорядковані даній системі управління [3].



У процесі управління всіма об'єктами необхідно чітко сформулювати головну мету управління. Визначення такої мети — початковий принцип функціонування і розвитку системи управління. Конкретизацією цього принципу є оптимальне визначення засобів досягнення мети.

Управлінські знання є комплексними, універсальними, мають теоретичний і прикладний, раціональний та інтуїтивний характер тощо.

У західній науковій літературі, зокрема у працях американських учених Т. Пітерса і Р. Уотермена, комплексний підхід до управління організацією як певною соціальною системою розкривається на основі так званої концепції семи «с» (7-е), або семи характеристик організації: стратегії, структури, системи («жорстких характеристик»), складу кадрів, стилю керівництва, суми звичок («м'яких характеристик»), сумісних цінностей (інтегруючої характеристики). На їхню думку, об'єктом управління повинні стати людські аспекти організації, які виявляються у кадровому складі, стилі й звичках, цінностях організації. Більше того, саме ці аспекти і суспільні цінності, людський потенціал організацій висувуються нині на передній план і групують навколо себе всі інші шість характеристик організації. Комплексність управління ще більше зростає, якщо беруть до уваги не лише внутрішні характеристики організації, а й зовнішні фактори впливу на неї (конкуренти, дії уряду, прийняті закони тощо) [1].

Елементами організаційної структури управління є різні управлінські ланки, діяльність яких регламентується окремими положеннями.

В сучасних умовах виділяють такі шість основних організаційних структур управління: 1) лінійна; 2) функціональна; 3) лінійно-функціональна; 4) програмно-цільова; 5) дивізійна; 6) матрична [6].

Лінійна структура управління передбачає, що процес управління здійснюється у взаємовідносинах між начальником і підлеглим за ієрархічною структурою згори донизу. Так, в американській компанії «Ексон» та багатьох інших крупних корпораціях налічується 11—14 рівнів ієрархії.

Функціональна структура управління передбачає, що загальні для кількох підрозділів функції управління передаються одному органу (підрозділу) або виконавцю. Цей виконавець виконує однорідні за змістом або технологією робіт функції й отримує накази від кількох керівників.

Лінійно-функціональна структура управління певною мірою усуває ці недоліки. Управлінські рішення розробляють висококваліфіковані й досвідчені спеціалісти, а розпорядження віддаються по лінійних ланках. В основі всіх трьох наведених форм лежить принцип, згідно з яким у кожного підлеглого може бути лише один начальник.

За програмно-цільової структури управління виділяють керівників окремих проектів або підрозділів, які дають розпорядження щодо найефективнішого використання всіх ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових) для досягнення конкретних цілей виробництва. Керівник проекту



отримує завдання від вищого керівництва і звітує перед ним. Йому, у свою чергу, підпорядковується цілий штат працівників. Окремі підрозділи виконують певні завдання, що ускладнює координацію між ними.

Матрична організаційна структура управління поєднує лінійну, програмно-цільову та функціональну форми, їх вибір і поєднання залежать від типу виробництва, характеру технологічних операцій, від поставленої мети. Так, за масового серійного виробництва адекватнішими є лінійні та функціональні форми, за необхідності розробки нової техніки — програмно-цільова організаційна форма управління.

Дивізіональна структура управління поєднує управління за продуктивним (коли материнська компанія відповідає за діяльність фірми у даній країні) та регіональними принципами (коли дочірня компанія об'єднує філіали в інших країнах). Головними елементами цієї форми управління є відділи, які наділені оперативною самостійністю, вступають у договірні відносини між собою і на основі отримання прибутків здійснюють самофінансування [7].

Вибір форми управління залежить також від історичних традицій, організаційної культури й цінностей певної країни тощо. При цьому в межах певних форм можуть використовуватися різні методи, стилі керівництва, засоби і т. ін. Так, в Японії набули поширення гуртки якості, поставки комплектуючих виробів і сировини у точно визначений час (що робить зайвими або значно зменшує потребу у складських приміщеннях), електронні контори без паперів і друкарки тощо [5].

Щоб процес управління був ефективним, необхідно дотримуватися таких основних форм управління:

- 1) розглядати людину як головне джерело підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва;
- 2) планувати діяльність крупних компаній. Таку компанію порівнюють з державою, з плановою економікою;
- 3) надавати підрозділам і працівникам цих підрозділів певну автономію, що стимулює їх підприємливість;
- 4) постійно орієнтуватися на потреби споживачів, що досягається раціональною маркетинговою діяльністю;
- 5) дотримуватися простої форми управління, мати малочисельний управлінський штат;
- 6) енергійно і швидко діяти при концентрації зусиль компанії на одному або декількох напрямках бізнесу;
- 7) проводити політику, спрямовану на формування у компанії багатьох лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику;
- 8) органічно поєднувати автономію, свободу окремих підрозділів, працівників з жорстким централізмом (коли йдеться про основні цінності компанії — стандарти якості й обслуговування тощо).



Орієнтація на людину («людський капітал») передбачає насамперед необхідність постійного залучення працівників усіх рівнів до вироблення і прийняття управлінських рішень. Для цього слід збільшувати інвестиції в людський капітал, у процес навчання і перепідготовки працівників, формування у них економічного мислення, техніко-технологічної культури, виховання насамперед працівників розумової праці. Провідна роль у цьому належить менеджерам.

Менеджер повинен бути обізнаний з питаннями культури, етики, моралі, фізичного і психічного здоров'я та вдосконалення особи. У нього має бути розвинуте філософське мислення, вміння орієнтуватися у результатах наукових досліджень.

Тому погляд на людину лише як на знаряддя, інструмент, об'єкт, яким можна маніпулювати, який можна спонукати тощо, є ознакою тоталітарного мислення. Це зумовлено тим, що проблеми духовності, віри, релігії та їх психологічних наслідків відіграють дедалі зростаючу роль у сучасному суспільстві. Менеджер повинен мати сучасні знання у сфері теорії та досліджень людської поведінки, уміти передбачати ставлення людей до себе і розумно реагувати на нього.

Оскільки в сучасній компанії важливу роль відіграють її внутрішні цінності, їх певна система, менеджер повинен уміло прищеплювати їх підлеглим, виробляти і підтримувати прагнення досягти мети.

Новими методами управлінської діяльності за сучасних умов є:

1. Необхідність суттєво обмежити або навіть відмовитись в окремих галузях промисловості від показника продуктивності праці, обчисленого як виготовлення продукції одним робітником або за одиницю робочого часу. Це зумовлено тим, що зростання продуктивності праці одного робітника (або на одній ділянці), незалежно від продуктивності праці інших робітників, спричиняє зростання внутрівиробничих запасів, розмірів незавершеного будівництва, погіршення якості продукції, стримування раціоналізаторської діяльності працівників. Крім того, домагаючись шляхом економії таких витрат (за умови, що прямі витрати праці становлять у більшості галузей промисловості від 2 до 10% вартості продукції), можна збільшити інші виробничі витрати і, отже, зменшити загальну ефективність промислового виробництва. Тому слід домагатися зростання продуктивності праці всіх працівників підприємства.

2. Комплексне впровадження нової техніки, підвищення рівня використання всіх видів виробничих ресурсів з урахуванням їх взаємозамінюваності. Впровадження нової техніки лише на окремих ділянках виробництва може привести до зростання внутрізаводських запасів або незавершеного виробництва.

3. Використання таких якісно нових показників у роботі підприємств, як кількість раціоналізаторських пропозицій у розрахунку на одного працівника,



відсоток їх впровадження. Ці показники характеризують ступінь залученості робітників і службовців до управління виробництвом.

4. Впровадження нових форм стимулювання праці. Оскільки індивідуальні стимули до збільшення норм виробітку стають все менш ефективними, слід активно використовувати колективні форми стимулювання праці, враховуючи при цьому рівень індивідуальної заробітної плати. Важливим фактором зростання ефективності виробництва є впровадження бригадної форми організації та стимулювання праці. Застосування таких форм сприяє зменшенню плинності кадрів.