

Сватюк Оксана, Мельник Богдан. Організація як складна система управління

Ефект менеджменту виявляється як у локальних результатах діяльності об'єктів управління, так і в загальному результаті функціонування організації. Завданням управління об'єктом є оптимізація кожного елементу, що формує прибуток.



Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері менеджменту проведено такими науковцями, як О.Кузьміном, Н.Малою, О.Мельник, І.Процик, Г.Осовською, О.Скібіцьким, Ф.Хмілем.

Метою є уточнення елементів системи управління (СУ), що залежать від врахування нестабільності національної економіки, зростаючої глобалізації та комплексності зв'язків, посилення складності й результативності функціонування виробничо-господарських об'єктів.

Виробничо-господарська організація – це соціотехноекономічна система, у якій одні люди (соціальний елемент), володіючи капіталом (економічний елемент), ставлять завдання перед іншими людьми (соціальний елемент) і приводять у рух техніку в рамках певних технологічних процесів виробництва (технічний елемент). Будь-яка система «виробничо-господарська організація» має наступні атрибути, які характеризують її індивідуальність: організаційно-правову форму, організаційну форму управління; виробничу структуру, систему управління (менеджменту) з власною організаційною структурою. Під категорією «організаційно-правова форма» слід розуміти зовнішній вигляд організації в системному розумінні, тобто її зовнішнє відображення, що відображає внутрішній зміст організації, а також процеси, що в ній протікають, місце у більш складній системі, її зовнішні зв'язки. У рамках певних організаційно-правових форм реалізуються взаємозв'язки і взаємодія елементів

системи, її внутрішня побудова, тобто організаційно-виробнича структура. Організаційна форма управління визначає організаційно-правовий статус органів управління соціотехнооекономічної системи (організації).

Найважливіша особливість системи - наявність у неї таких якостей, які не можуть бути досягнуті простим підсумовуванням якостей її складових елементів. Оскільки частини системи, як цілого, є підпорядкованими, то їх називають підсистемами. Підсистема є елементом системи чи групою цих елементів. Виділення підсистем залежить від обраного критерію, за яким об'єднуються елементи. За критерієм сутності процесів, які відбуваються в об'єднаних елементах, виділяють керуючу і керовану підсистеми.

Керуюча підсистема або система менеджменту, є сукупністю складових структурних елементів та управлінських процесів, що протікають в соціотехнооекономічній системі в цілому, тобто підсистемою, яка реалізує функції менеджменту. Вона має власні елементи, структуру й організацію.

Елементами системи управління є ланки, рівні, органи, ієрархія менеджменту. Організація системи менеджменту відображає зв'язки між цими структурними елементами. Під «ланкою управління (менеджменту)» слід розуміти реальне первинне організаційне утворення керуючої системи - структурний підрозділ чи окремого виконавця на певному рівні менеджменту.

Під рівнем менеджменту розуміється горизонтальне просторове розташування сукупності ланок (органів) менеджменту. З урахуванням цього, рівнем менеджменту є сукупність рівнозначних ланок, а органом менеджменту — особа або група осіб, яка координує діяльність ланок управління даного рівня. Носіями організаційної структури системи менеджменту виступають посадові особи певного рівня управління.

Керована підсистема є сукупністю елементів внутрішньої структури організації, які виконують певні функції і займають певне місце в процесі його виробничо-господарської діяльності – виробництва, цехи, відділення,

дільниці.

За ознакою функціонального змісту об'єднаних елементів у системі «виробничо-господарська організація» можна виділити техніко-технологічну, економічну, соціальну й організаційну підсистеми. Техніко-технологічна підсистема є сукупністю і єдністю специфічних виробничо-технологічних процесів та технічних засобів, необхідних для їх здійснення. Вона характеризує технічний потенціал організації. Економічна підсистема - сукупність економічних елементів, яка базується на технічній підсистемі, обумовлює певне протікання економічних процесів у межах організації та її структурних підрозділів. Соціальна підсистема - сукупність індивідуумів і соціальних груп, які утворюють трудовий колектив організації. Організаційна підсистема - сукупність технологічних та управлінських підрозділів організації [1].

У сукупності підсистем - техніко-технологічної, економічної, соціальної, організаційної виробничо-господарська організація виступає як єдине ціле, як керована система. Разом з тим кожна функціональна підсистема - самостійний об'єкт з властивими йому вимогами і умовами. Від урахування специфіки підсистем залежить ефективність функціонування організації і управління нею.

Практично будь-яке підприємство, установа, організація є складними системами, а широке використання ІТ-технологій, новітніх економіко-математичних методів, вимагає вдосконалення організаційних форм управління діяльністю. Системний підхід виробляє принципово новий підхід до організації: вона представляється не як структура підпорядкування з відносинами, що склалися або юридично встановлені, а як засіб вирішення проблеми, спеціально спроектований механізм, що служить для мобілізації і якнайкращого використання всіх ресурсів для досягнення поставленої мети.

Принципи системного підходу в управлінні організацією: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, не конфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків. Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегра-

тивність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненність.

В основу конструкції організації кладеться поняття її мети, а управління одержує визначення як спосіб організації дій для досягнення цієї мети. Одним із цих способів є планування. Визначальним етапом планування є формулювання і взаємозв'язок цілей на перспективу і проміжні періоди для керованого об'єкта в цілому і його підрозділів. Чітко виділяються три групи функцій, яким відповідають три ланки, або рівні управління організацією:

- на вищому рівні управління встановлюються мета діяльності і розвитку об'єкта управління;
- на середньому рівні розробляється програма досягнення заданої кожному підрозділу мети, розподіляються ресурси для їх виконання і контролюється їх витрачання та терміни реалізації програм;
- на нижчому рівні управління розробляються і реалізуються конкретні заходи, спрямовані на досягнення проміжної мети всередині програм в межах виділених ресурсів.

Організаційна структура будується за принципом матриці, де перехресно накладаються один на одного дві структури — функціональна і забезпечувальна. Принцип матричної організації управління широко використовується в організуванні управління корпораціями США та інших розвинених країн. Вони переходять до форм матричного управління, заснованого на функціонально-цільовому плануванні, де випуск продукції розглядається лише як засіб досягнення деякої наперед заданої мети.

В організації цільового типу поняття ефективності та оптимальності одержують чіткіший сенс. У цільовій системі єдиний критерій оптимальності — це вся сукупність цілей, що характеризують різні аспекти й різні рівні діяльності. Інструментом представлення цілей організації є дерево цілей.

Наступним етапом системного підходу є організаційно-правове проектування. Системи економічного управління майже ніколи не проектуються заново (табл.1). Тут має

місце процес точнішої регламентації і вдосконалення системи управління, що вже склалася, яка успішно реалізує свої функції, але потребує поліпшення у зв'язку з ускладненням роботи. Діяльність виробничих підрозділів забезпечується роботою допоміжно-обслуговуючих підрозділів і відділів апарату управління. Взаємозв'язок їх діяльності краще всього відображається за допомогою функціонально-цільових матриць. Для підрозділів управління фіксується відповідальність за реалізацію стадій виробничого процесу і забезпечення діяльності інших підрозділів.

Таблиця 1

Організаційно-правове проектування системи економічного управління

№	Етапи у зв'язку з ускладненням роботи	регламентація і вдосконалення системи управління, що вже склалася
1	Вивчення і регламентування процесу управління	визначення цілей управління; функцій, тобто систематичні дії для досягнення цієї мети; завдання, на які розпадаються ці функції; процедури, здійснювані регулярно для вирішення цих завдань
2	Вивчення і регламентування системи управління	визначається, хто відповідальний за досягнення мети; хто здійснює функції управління; хто вирішує які задачі; хто і яким чином реалізує процедури
3	Вибір альтернативного рішення	вибір можливих та економічно доцільних процедур управління, що потрібно автоматизувати за допомогою використання ІТ-технологій, новітніх економіко-математичних методів

Ця відповідальність деталізується далі в регламент обов'язково виконуваних дій, які складають обов'язки підрозділів. Конкретні процедури, що реалізуються посадовцями, фіксуються в процедурних картах. Процедурні карти в наочному графічному і текстовому вигляді дають відповіді на наступні питання: Хто відповідає за роботу, виконує її, виділяє ресурси? Що повинно бути зроблено, які ресурси витрачені? Скільки повинно бути вироблено, витрачено? Коли повинна бути розпочата і закінчена ро-

бота? Де повинна бути проведена робота? Як повинна бути зроблена робота, за якою технологією? [2]. Як би точно не визначалися цілі організації, як би ефективно не ухвалювалися рішення з вибору засобів їх досягнення, організація не працюватиме ефективно, якщо ігноруються особисті цілі керівників і виконавців. Потрібно пам'ятати, що людина — це такий «елемент», який працює ефективно або непродуктивно.

Практичні заходи з реалізації ефективного управління за допомогою цілей включають цілий ряд взаємопов'язаних сфер діяльності, тобто є спеціально спроектованою системою:

- Цілі організації повинні бути сформульовані з граничною точністю і деталізацією і доведені до підрозділів.
- Систематично виявляються особисті цілі, прагнення, схильності і здібності керівників всіх рангів. Якщо характерною ознакою бюрократизму є черствість і байдужість до особистих прагнень працівників, то в цільовій організації чуйність стає організованою сферою діяльно.
- Задоволення особистих цілей працівника ставиться в пряму безпосередню залежність від досягнення цілей організації. В процесі цього узгодження між керівниками і підлеглими висувуються зустрічні зобов'язання, виявляються шляхи прискореного досягнення мети.
- Функціями керівництва верхнього рівня стають головним чином формулювання, уточнення цілей організації та її підрозділів, робота з керівниками середнього рангу і контроль за тим, щоб (у свою чергу), здійснювали аналогічну роботу з своїми підлеглими. У разі їх невміння налагодити особисті контакти з підлеглими можуть залучатися фахівці.
- Усувається по можливості дріб'язкова опіка над діяльністю підлеглих, вона замінюється контролем за досягненням ними проміжних і остаточних цілей. Виділяються ключові області контролю, вся система контролювання сильно полегшується.
- Система стимулювання пов'язується з досягненням під-

розділами, а також окремими працівниками проміжних і остаточних цілей.

Висновки. Таким чином, організації — механізми виявлення і вирішення проблем. Організації, які повністю використовують ресурси, що знаходяться в їхньому розпорядженні, їх механізми — самоудосконалюються, а найціннішим ресурсом є — знання, уміння, ініціатива працівників. Управління за допомогою цілей — складна система, що вимагає тонкого і ретельного налагодження, підготовки фахівців, накопичення досвіду. Вона не може бути впроваджена в разовому порядку наказом, а повинна стати систематичною роботою керівництва організації. В найближчому майбутньому ефективніше працюватиме не той, у кого краще організована система управління сьогодні, а той, у кого створена і краще організована система розроблення і вдосконалення організаційних систем управління, та в кого краще використовуються рекомендації науки менеджменту.

Список джерел:

1. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією / О.Є. Кузьмін. – Львів: НУ «ЛП» Інтелект-Захід, 2008. – 244с.
2. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. - К.: ЦНЛ, 2007. - 415 с.

@ Сватуок Оксана, Мельник Богдан, 2018.