Зміст

**Вступ.............................................................................................................................2**

1. **Розвиток, історія, сутність та зміст менеджменту, як науки**

1.1. Формування та розвиток принципів управління........................................5

1. 1.2 .Сутність менеджменту, як науки..............................................................11

1.3. Наукові підходи до менеджменту та його види ......................................17

1.4.Принципи та функції менеджменту...........................................................20

**2. Структура управління організацією**

2.1. Визначення поняття і принципи побудови організації...........................41

2.2. Ієрархічний тип структур управління.......................................................43

2.3. Органічний тип структур управління........................................................48

2.4. Вибір організаційної структури управління..............................................50

2.5. Вдосконалення організаційних структур менеджменту...........................58

1. **Взаємодія організації з зовнішнім середовищем**

3.1.Формулювання загальної мети організації................................................62

* 1. Визначення організаційної структури ЗАТ "СІНЕТ"............................66
  2. Вплив зовнішніх факторів на організаційну структуру

управління ЗАТ "СІНЕТ".................................................................................78

3.4.Вплив характеру бізнесу на розмір і внутрішню

культуру організації..........................................................................................83

1. **Вдосконалення організаційної структури управління**

**ЗАТ "СІНЕТ"**

4.1.Основні аспекти організаційного процесу................................................89

* 1. Аналіз функцій маркетингу

та торгової діяльності організації....................................................................97

* 1. Заходи по вдосконаленню організаційної структури

управління ЗАТ "СІНЕТ...............................................................................102

**Висновок.................................................................................................................105**

**Список використаної літератури**

ВСТУП

Тема дипломної роботи "Менеджмент як наука і мистецтво управління організацією".

Перехід до ринкових віднощень вимагає трансформації системи управління. Таким чином необхідний розгляд нової системи управлінняадеквотної тій, яка скалалась. Ринок потребує, як продуманої господарськох роботи, так і надійної теоретичної основи. Особоиву актуальність мають питання менеджменту теоретичні та практичні.

Основна функція менеджменту - організація режиму функціонування суб`єкту, що залежить від управлінського продукту. Чим краще управлінський продукт, тим краще функціонує і дає позитивні результати організація (фірма).

В світі бізнесу існують так звані вічні питання на які люди постійно шукають відповіді. Чому великі та малі компанії заробляють сотні міліонів, а інші втрачають капітал? Як може невелика фірма, компанія забезпечити високий рівень обслуговування ніж велика, яка застосовує набагото більше ресурсів? На ці та інши питання допомагає відповісти теорія і практика менеджмету.

Менеджмент – як наука виник і розвивається в зв'язку з необхідністю пояснити, "чому" та в наслідок чого процвітають чи руйнуються організації. Науковці в області менеджменту шляхом випробувань та практики в області управління методом спроб та помилок відповідають на питання: " Чим виявляється успіх організації?". Відповідь на це питання дозволяє відповісти на більш прагматичне питання: "Що може зробити керівник для забезпечення успіху організації?".

Організації складають основу світу менеджерів, саме в них спостерігаються причини, які є причиною існування менеджменту.

Володіння основами сучасного менеджменту – важкий, багатоплановий процесс, який оцінюється фахівцями з різних боків. Одні вважають, що менеджером потрібно народитися, другі, - що менеджмент це така ж наука, як наприклад фізика чи біологія, так чи інакше формування менеджера здійснюється через активне навчання і самовдасконалення. Як показує статистика, не багато з тих, хто має талант організатора вміє розвивати цей талант і користуватись їм за ради розвитку суспільства.

Творчий процес правління людьми неможливо виховати та навчіти, однак здібность знаходити оригінальні рішення зустрічаються у людей частіше ніж звикли думати. Але невелика кількість людей, досягають успіху в досконалені основ бізнесу.

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж управління або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Наука і мистецтво людських відносин охопили область комунікацій і контактів як у середині організацій, так і з зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами, постачальниками, державними установами, засобами масової інформації).

Позитивна уява фірми стала важливим інструментом підвищення довіри до неї, а також, і чинником конкурентноздатності.

Менеджерське керування починалось з нижчих підрозділів функціональних відділів (цех, склад, магазин) і середньої ланки (керування самими функціональними відділами і їхньою координацією). Зниження витрат на одиницю продукції за рахунок збільшення швидкості й обсягу постачань, виробництва і збуту, а також їхній скоординованості давала конкурентну перевагу, досягнення якого було прямим обов`язком менеджерів (як адміністраторів, або лінійних керуючих, так і штабних спеціалістів), що займалися прикладними дослідженнями і розробками.

У зарубіжних країнах накопичений значний досвід управління в області промисловості, торгівлі, кооперації, сільського господарства і т. д., внаслідок безпосередньої участі людей в управлінській діяльності. Він збагачується за рахунок знань основ науки управління, світових досягнень в практичній організації економічних і соціальних процесів.

В даній роботі дається розвиток, історія сутність менеджменту та наукові підходи до нього, наприкладі ЗАТ "СІНЕТ" його основні елементи цілі і задачі управління розвитком виробництва (послуг), визначення понятття і принципи побудови управління організацією, та напрямки підвищення ефективності виробництва, ефективність структур управляння організацією.

**1. Розвиток, історія, сутність та зміст менеджменту, як науки**

**1.1. Формування та розвиток принципів управління**

Поняття бізнесу зародилося разом з поняттям товарно-грошових відносин, тобто на громадському етапі розвитку людства. Коли основною формою "торгівлі" між общинами був натуральний обмін, з'явилися міняйла-кочовики, що кочували з однієї общини в іншу і різні товари, що вимінювали з вигодою для себе. Це і можна вважати одним з перших виявів духу підприємництва.

Поступово з розвитком товарно-грошових відносин розвивався і бізнес. У часи рабоволодіння процвітала торгівля; пізніше, у часи феодалізму і процвітання натурального господарства значення торгівлі в селі трохи поменшало, але з розвитком міст і ремесла вона знову придбала своє первинне значення. У часи становлення капіталізму і первинного накопичення капіталу процвітало фінансове підприємництво, а пізніше - промислове. У середині Х1Х століття бізнес придбав нові форми. Якщо до цього одноосібним управлінцем був господар, то у часи бурхливого промислового зростання структура значно змінилася.

Саме на цьому етапі і почав розвиватися менеджмент в тому вигляді, в якому ми звикли сприймати це слово. Не можна сказати, що він з'явився раптово саме з розвитком капіталізму, він існував і раніше. У часи рабоволодіння були керівники на плантаціях, які стежили за правильністю виконання робіт, але це правильніше було б назвати наглядом, чим управлінням. У часи феодалізму і процвітання натурального господарства, також існували керівники, помічники господаря, це, співуче, можна вважати одним з перших виявів саме управління, а не тільки нагляду над працюючими, оскільки у керівника була можливість маневру: він міг замінити вигляд робіт у вигляді заохочення або покарання селян, міг знизити податок (правда, лише за рахунок підвищення податку для інших).

*Аппенянский А.И. «Человек и бизнес. Путь совершенства».-М.: Барс, 1995.- 157с.*

Це було убоге, але все ж вияв управління. Але по-справжньому менеджмент почав розвиватися тільки з розвитком капіталізму, саме тоді з'явилася потреба в талановитих управлінцях, які могли б виробити свою стратегію управління фірмою і розвитку бізнесу і привести фірму до Успіху, або в крайньому випадку, врятувати її від банкрутства.

Яскравим прикладом є Америка: безліч контор, працюючих в різних областях. Кожна з них має свою управлінську структуру, де крім президента (господаря) є ще і керівник, фінансисти і аналітики, що займається розробкою політики фірми. Ті з них, чиї фахівці виявилися найбільш талановитими, досвідченими і грамотними вижили в морі дикої конкуренції. Всі самі знамениті американські бізнесмени: Генрі Форд, Рокфеллер і інші починали з малого, але швидко зорієнтувавшись в ситуації, що склалася на ринку, змогли набрати команду і зробити свою роботу максимально ефективною; працюючи швидше і краще інших, вони змогли стати лідерами в своїй області.

Основна мета існування будь-якого бізнесу і створення будь-якої фірми - привести фірму до вершини Успіху, закріпити її там і дати їй можливість сміливо дивитися в майбутнє, бачачи там нові перспективи її розвитку. Суть бізнесу складається в постійному вдосконаленні самої фірми, її стратегії і тактики в боротьбі за місце на ринку, в прагненні до досконалості. Примноження капіталу, отримання прибутку і розвиток фірми, надія на майбутнє - ось ті складові, без яких бізнес немислимий. Так саме він немислимий без талановитих менеджерів, які можуть повести за собою людей і реалізувати все задумане.

Для повноцінного і гармонійного розвитку фірми і її бізнесу необхідний системний підхід до управління її персоналом і діяльністю. Менеджмент, як система управління і теорія менеджменту зародилися в тому вигляді, в якому вони функціонують зараз, в XIX віці. Зараз існують різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління, ось деякі з них:

*Аппенянский А.И. «Человек и бизнес. Путь совершенства».-М.: Барс, 1995.- 157с.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Школа | Внесок в розвиток науки | Відатні представники |
| 1 | Класична школа 1860-по нинішній час | 1.Наукове управління.  2. Хронометраж.  3.Функції управління.  4. Адміністратівне управління. | Гант - 1900  Давіс - 1935  Тейлор - 1911  Гилберт -1911  Урвік - 1943  Черч - 1914  Файоль - 1916  Рейлі - 1931 |
| 2 | Поведінчеська школа (біхевіотристська).  Японія 1940 - по н. час | 1.Прикладна мотивація.  2.Професійні менеджери.  3.Управління загалом. | Мойо - 1945  Барнард- 1940  Пітер Друкер-1954  Макгренер - 1960  Чермен - 1957  Форрестор - 1961 |
| 3 | Школа управлінської науки.  Європа. | 1.Дослідження операцій.  2. Моделювання.  3. Теорія Грі.  4.Теорія рішень.  5.Математика моделей. | Райфа - 1911  Маслоу - 1965  Тейлор - 1911 |

У кожній з вищеперелічених шкіл існують свої підходи до управління і менеджменту, як системи управління, кожна з них дає своє визначення менеджменту і стоячими перед ними задачами. У кожної з них свої принципи управління.

Особливо цікавими є принципи управління Анрі Файоля:

1. Розподіл праці або спеціалізація.

Є природним порядком мов. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої по об'єму і кращої за якістю при тих же умовах.

2. Повноваження і відповідальність.

Повноваження - правіше віддавати накази. Відповідальність - її складова протилежність.

Де даються повноваження, там неодмінно виникає відповідальність.

3. Дісципліна.

Передбачає слухняність і повагу до досягнутої угоди між фірмою і її співробітниками.

4. Єдиноначальність.

Працівник повинен виконувати наказ тільки однієї людини.

5. Єдність напряму.

Кожна група працівників, діюча в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати єдиного керівника.

6. Підлеглість особистих інтересів загальним.

Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.

7. Винагорода персоналу.

Щоб забезпечити вірність і підтримку персоналу, вони повинні отримувати гідну винагороду за свою роботу.

8. Централізація.

Як і розподіл праці, централізація є природним порядком мов, однак міра централізації буде варіюватися в залежності від конкретних умов праці. З'являється необхідність визначення міри, що забезпечує кращі можливі результати.

9. Скалярний ланцюг.

Скалярний ланцюг - ряд осіб, що стояти на керівних посадах, починаючи від імені, що займає саме високе положення до керівника низової ланки.

10. Порядок.

Повинне бути місце для всього і все на своєму місці.

11. Справедлівість.

Поєднання доброти і правосуддя.

12. Стабільність робочого місця для персоналу.

13. Ініціатива.

Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає Компанії силу і енергію.

14. Корпоративний дух.

Будь-яка команда повинна працювати разом. Кожний повинен вносити стільки,скільки він може.

Для чого ж створював Файоль свої принципи, якій меті вони покликані служити?

Як неважко помітити з коментарів, які я навмисно привів, сморіду направлені на поліпшення взаємовідносин керуючого персоналу і працівників. Для чого ж, в свою чергу, необхідна ефективна взаємодія верхньої і нижньої частин Компанії, адже існує думка, що легше вигнати неугодного працівника, оскільки незамінних людей не буває і на його місце прийдуть інші. Праворуч в тому, що практика показує, що наявність взаєморозуміння і стабільність колективу завжди позитивне позначається на продуктивності праці, а наявність корпоративного духу і виплата гідної винагороди персоналу запобігають промисловому шпигунству, що приносить набагато великі збитки. Все це сприяє гармонійному розвитку фірми і максимальній ефективності її роботи, а, отже, вона швидше за інших позицій займає "нішу ринку і знайде своє місце під сонцем", вона прийде до вершини успіху і зможе втриматися на ній, що являється метою існування будь-якої фірми.

Існує також безліч інших принципів управління, особливий інтерес має, один аспект управлінської діяльності. У принципах управління Анрі Файоля відображені не тільки економічні принципи управління, але і психологічні принципи впливу на персонал і взаємодії з ним. У цьому аспекті найбільш цікавим є основних заповідей Харві Мак Кея, що визначають вимоги до самого управлінця, при наявності яких він може продуктивно управляти фірмою.

1. Бізнесмен повинен завжди бути в формі.

2. Ділове життя не терпить зупинки.

3. Знання не стає силою, якщо його не застосовувати.

4. Вір собі, і успіх прийде до тобі.

5. Не вірте тому, хто скаже, що дрібниці для менеджера нічого не означають. Дрібніці - це все.

Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботу про них.

*Льюис Р. Д. Деловые культури в міжнародному бізнесі: від сутички до порозуміння. Перев. з .: Справа. - 1999.*

* 1. **Сутність менеджменту, як науки**

Менеджмент (англ. management - управління, завідування, організація) це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини:

теорію керівництва;

практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Поняття "менеджмент" міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак необхідно враховувати, що мова йде про нову філософію, де діють інші системи цінностей і пріоритетів.

У зв'язку з цим потрібно детальне зупинитися на значенні терміну "менеджмент". Українське слово "управління" і англійське слово "менеджмент" вважаються синонімами, однак насправді їх істинний зміст вельми розрізнюється. Вживаючи термін "менеджмент", мі слідуємо сталій в міжнародній практиці традиції, згідно з якою під ним мається на увазі цілком певне коло явищ і процесів. Насправді термін "управління” не є задовільним заступником терміну "менеджмент" тому, що в останньому випадку мова йде лише про одну з форм управління, а саме про управління соціально - економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії. Причому адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції.

Таким чином, термін "менеджмент" вживається застосовно до управління господарською діяльністю, тоді як у інших цілей використовуються інші терміни.

*Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмета. Таганрог: ТРТУ, 1995. – 76с*

У наших умовах потрібно вживати терміни "організація", "управління" і

"адміністрування". Проте, державні, громадські і інші організації також повинні використати принципи і методи менеджменту, якщо хочуть досягнути своїх цілей при мінімумі витрат.

З урахуванням викладеного в роботі термін "управління" надалі буде вживатися, з певною мірою умовності, в тому ж значенні, що і термін "менеджмент".

Для того щоб визначити поняття менеджменту, важливо уточнити деякі вхідні в нього положення, передусім цільовий зміст.

Задачами менеджменту як науки є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару.

У той же час кінцевою метою менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого (торгового) процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази.

Виходячи з цього найважливішою задачею менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі ресурсів, що є. При цьому до задач менеджменту також відносяться:

перехід до використання працівників, що володіють високою кваліфікацією;

стимулювання співробітників організації шляхом створення для них відповідних умов праці і системи її сплати;

визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;

розробка стратегії розвитку організації і реалізація;

визначення конкретних цілей розвитку організації;

постійний пошук і освоєння нових ринків;

вироблення системи заходів для досягнення намічених цілей;

здійснення контролю за ефективністю діяльності організації, за виконанням поставлених задач.

Задачі менеджменту безперервно ускладнюються по мірі зростання масштабів і розвитку виробництва і комерції. Віконані задачі і досягнуті намічені цілі оцінюються на ринку.

Розвиток теорії управління, розробка економіко-математичних методів дозволили багато які якісні рішення задач доповнити або замінити точними кількісними оцінками або рішеннями, а розвиток коштів обчислювальної техніки і комунікацій сприяв підвищенню ефективності управління. Багато які задачі, які раніше не могли вирішуватися в реальній або допустимій мірі часу із - за трудомісткої розрахунків, стали повсякденною реальністю.

У сучасному менеджменті існують різні способи рішення задач: конкретні методи рішення задач управління, моделювання управлінських процесів, інформаційне і технічне забезпечення прийняття рішень і інш.

В Україні теоретична і прикладна статистика, економіко-математичні моделі рішення задач, інженерних розрахунків і т.п. розроблені досить добрі. Менш розвинена автоматизація процесів обробки інформації, управління виробництвом, прийняття рішень.

Однак ефективність управління залежить не тільки від способів рішення задач, але у величезній мірі і від господарського механізму і системи державного регулювання. Тому багато які моделі управління ( стратегічного і оперативного ), що успішно використовуються за рубежем, не завжди можуть бути ефективно застосовані в Україні, що пояснюється різною мірою зрілості ринкових відносин.

Якщо розглядати способи менеджменту з позицій макроекономіки управління організаціями, то можна помітити, що передові методи управління найбільш активне впроваджуються в рамках діючого і господарського механізму, що змінюється.

*Вейлл Питер. Искусство менеджмента. –М. Новости, 1993.*

Сучасний менеджмент, враховуючи досягнення всіх шкіл і напрямів, інтегрує їх в процесі управління.

Сучасний менеджмент характеризують наступні положення:

відмова від пріоритету класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається передусім раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Замість цього першорядною стає проблема гнучкості і адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Значення чинників зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин ( в тому числі політичних, соціальних, економічних), що складають середовище менеджменту організації.

Використання в управлінні теорії систем, що полегшує задачу розгляду організації в єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішній середьовищі, причому кордони з нею є відкритими, тобто підприємство залежить в своїй діяльності від енергії, інформації і інших ресурсів, що поступає ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким функціонування підприємства обумовлюється реакціями на різні за своїй природою впливи ззовні. Центральний момент тут - ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають істотний чином на роботу організації в даний період часу. Звідси витікає визнання важливості специфічних прийомів виділення найбільш значущих чинників, впливаючи на які, можна ефективно досягати мети.

*Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М.:"Инфра-М".*

Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культуру працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зросла, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в останньому десятиріччі потокового віку, нерідко називаються наступні:

доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих в організації;

відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність організації;

комунікації ( горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами організації;

створення атмосфери відвертості, чесності, довір'я людям;

сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення, як особистої роботи, так і роботи організації.

Практичне втілення нових принципів управління вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології працюючих ( в тому числі менеджерів ), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Теорію управління прийнято розглядати як комплексну науку або науковий напрям, що спирається на багато які теоретичні і практичні знання. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління і багатооаспектністю управлінської діяльності, заснованою на свідомому використанні економічних, природно - технічних організаційних, соціально - психологічних законів і закономірностей, властивих об'єкту управління. Теорія управління очевидно повинна бути орієнтована на рішення практичних задач.

*Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 1991.- 156с*

Елементами управління як загального вигляду людської діяльності є мета управління і спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, взаємодіюча в певному навколишньому середовищі.

Предметом розгляду теорії управління є управлінські (організаційно - управлінські, організаційно - економічні) відносини, що реалізовуються як інформаційні зв'язки при організації виробництва і управлінні їми.

Процес управління включає збір, переробку і передачу інформації (предмет управлінської праці), що використовується для вироблення рішень (продукт управлінськоі праці).

Ціна роботи в управлінській діяльності - методи і засоби обробки і аналізу інформації і прийняття на цій основі конкретних рішень.

Зміст управлінської роботи розкривається в процесі управління, що складається з циклічного повторення функцій управління або конкретних видів управлінських робіт, що виконуються у всіх видах виробничої діяльності:

- науково - технічної;

- технологічної;

- облікової;

- фінансової;

та інш.

**Технологія управління** - це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент ) виконання процесу управління загалом і складаючих його функцій. У процесі будь-якої технології предмет роботи перетворюється в продукт роботи.

Підпріємство кероване, якщо вироблення і прийняття всіх управлінських рішень здійсняться раніше, ніж закінчаться виникаючі в данії момент процеси, що реалізовують раніше прийняті управлінські рішення.

*Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 1991*

Технологія управління повинна враховувати час управлінських циклів і їх раціональну взаємодію з виробничими циклами і життєвими циклами товарів.

Технологія управління повинна відповідати технології виробництва і реалізаціям товарів (послуг), забезпечуючи безперервність і керованість їх процесів.

Послідовність виконання взаємопов'язаних функцій управління - це суть, технологія управлінської роботи.

**1.3. Наукові підходи до менеджменту**

Ефектівність менеджменту визначається, передусім, обгрунтованістю підходів і методів.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів (таблиця 1):

Таблиця 1.

|  |  |
| --- | --- |
| *НАЗВА* | КОРОТКИЙ ЗМІСТ |
| Адміністративний | При адміністративному підході регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах. |
| Відтворювальний | Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами. |
| Дінамічний | При динамічному підході об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно - слідчих зв'язках. |
| Інтеграційний | При інтеграційному підході встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління. |
| Кількісний | Суть кількісного підходу полягає у використанні кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунках і т.д. |

|  |  |
| --- | --- |
| Комплексний | При комплексному підході враховуються технічні, економічні, соціальні і інші аспекти менеджменту. |
| Маркетинговий | Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача . |
| Нормативний | При нормативному підході встановлюються нормативи в управлінні . |
| Поведінчеський | Поведінчеський підхід полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості. |
| Процесний | При процесному підході управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій. |
| Системний | При системному підході будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів. |
| Ситуаційний | Ситуаційній підхід передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією. |
| Функціональний | Суть функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення. |

Дані підходи потрібно віднести до головних принципів управління. Уперше термін «принципи управління " ввів інженер - технолог Ф.Тейлор, який в 1911 році опублікував роботу під назвою « Принципи наукового менеджменту» .

**Рішення** - це соціально психологічний акт вибору одного або декількох варіантів з безлічі можливих.

Управлінські рішення класифікуються по наступних ознаках:

стадія життєвого циклу товару;

підсистема системи менеджменту;

сфера дії;

мета;

масштабність;

Організація вироблення;

тривалість дії;

об'єкт впливу;

методи формалізації;

форми відображення;

спосіб передачі;

рівень управління.

*Вейлл Питер. Искусство менеджмента. –М. Новости, 1993. -121с.*

Показникамі якості управлінських рішень є:

ентропія, тобто кількісна визначеність зв'язків між елементами системи менеджменту і рішення;

імовірність ризику досягнення цілей;

кількість задіяних при формуванні рішення рівнів ієрархії;

рішення, що застосовуються при прийнятті сучасні методи;

витрати на прийняття і реалізацію рішення;

ефективність рішення.

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всі сфери її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити кордони діяльності, які складають зміст менеджменту, а також виділяють його окремі види:

Виробничий менеджмент - це комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.

Фінансовій менеджмент - це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.

Інноваційний менеджмент - це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

*Румянцева К.Р. Менеджмент в организации. - М.: УЦ «Перспектива»,*

Крім приведених видів спеціального менеджменту в цей час розробляються інші види:

менеджмент соціальної сфери;

банківський менеджмент;

податковий менеджмент;

організаційний менеджмент;

міжнародний менеджмент; та інш.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, коштів і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму по продуктивності праці в інтересах зміцнення позицій імперіалізму.

Демократізація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Опубліковані труди видних теоретиків і практиків менеджменту. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.

Управління і економіка як сфери діяльності і як наукові дисципліни нерозривні. У управлінській діяльності використовуються пізнані економічною наукою закони і закономірності поведінки людей при виробництві, обміні, розподілі і споживанні матеріальних благ. У той же час повсякденна організаційна і управлінська діяльність людей, результати управлінських рішень, відображаючі об'єктивні умови економіки, що розвивається, служать основою для розвитку економічної науки.

Вірішальнім чинником виробництва стають інформація, наукове знання, ефективний розвиток і використання яких вимагають забезпечення до них широкого доступу.

Зміну ролі чинників виробництва і нові управлінські підходи обумовлюють необхідність перегляду змісту і ролі таких економічних категорій, як заробітна плата, прибуток, капітал і інш.

Нові підходи до управління підприємством, сприяючі успіху в конкуренції, передбачають стимулювання творчої енергії працівників, залучення їх до прийняття рішень на різних рівнях управління. Головним стає людський капітал.

Управління підприємствами (менеджмент в мікроекономіці) по мірі розвитку ринкової економіки все в більшій мірі залежить від економічної політики держави (менеджмент в макроекономіці).

У управлінні головним чинником стають стратегічні рішення, підвищується соціальна відповідальність управлінців всіх рівнів перед суспільством і працівниками керованих підприємств.

Сучасний менеджмент стає наукоємкою сферою діяльності, і все в більшій мірі вимагає високого професіоналізму і різносторонніх знань.

**1.4. Принципи та функції менеджменту**

Принципи управління відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути. Реалізація цих принципів є критерієм ефективності і науковості управління на всіх його рівнях.

Для формування, функціонування і розвитку системи менеджменту дотримувати принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління:

поєднання спеціалізації і універсалізація в управлінні (при виконанні управлінських робіт повинно забезпечуватися оптимальне співвідношення між спеціалізацією і універсалізація);

*Шегда А.В. Основі менеджмента, Учебное пособие , К: 1998*

стійкість до зовнішнього середовища (при зміні окремих елементів мікро - і макросередовища підприємства система управління повинна продовжувати функціонувати і виконувати поставлені цілі);

економічність управління (при виборі способів і коштів для здійснення управління і досягнення мети) необхідно обмежувати витрати:

трудові;

матеріальні;

тимчасові;

фінансові;

моральні.

ефективність управління;

поєднання централізації і децентралізації в управлінні (в кожній конкретній системі управління повинен бути оптимальний рівень централізації (децентралізація) виконання відповідних функцій).

Приведені принципи управління характерні для будь-якої підсистеми. Разом з тим кожна підсистема системи повинна формуватися і функціонувати на основі ще і специфічних принципів. Так специфічними принципами управління персоналом є:

розподіл праці;

єдиноначальність;

підлеглість особистих інтересів загальним;

і т.д.

Управління розглядається як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають **управлінськими функціями.**

*Бавыкин В. «Новый менеджмент».-М.: Экономика,*

Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація*,* **мотивація і контроль.**

Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

**Стратегічне планування -** являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача - забезпечити нововведення і зміну в організації в достатній мірі. Точніше кажучи, процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

**Суть стратегії**.Слово "стратегія" сталося від грецького strategos, "мистецтво генерала".

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічній план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч, на особистих підприємствах фундатор підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегічній план повинен влаштовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоднішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічній план додає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, і, в той же час, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для організації, яка направляє її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

**Планування і успіх організації.**Деякі організації, як і індивіди, можуть досягнути певного рівня успіху, не затрачуючи великого труда на формальне планування. Більш того стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі.

Проте, формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації.

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування дає основу для прийняття рішення. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні наступні положення.

1. Невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

1. Вік функції планування навіть в найбільш великих корпораціях нараховується менш десяти років.

3.Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.

4. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

5. У більшості організацій вважають, що функція планування

може бути вдосконалена.

**Цілі організації.**Першим і, можливо, самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей організації.

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - означається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинне містити наступне:

1. Задача фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: "Хто наші клієнти?" "і Які попити наших клієнтів мі можемо задовольнити?" Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

По-перше, цілі повинні бути **конкретними і вимірними.**Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи.

2. **Конкретний горизонт прогнозування**являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. **Довгострокова** **мета**має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам. **Короткострокова мета**в більшості випадків представляє один з планів організації, який потрібно завершити в межах долі. **Середньострокові цілі**мають горизонт планування від одного до п'яти років.

3. Мета повинна бути **досяжною**, *-* щоб служити підвищенню ефективності організації.

4. Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути **взаємнопідтримуючими** *-* дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильне їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізірує, інформує про них і стимулює їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере долю в формулюванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

**Реалізація стратегічного плану.**

Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізовується.

Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями.

Важливим механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактика, політика, процедура і правило.

Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії. Політика представляє загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури показують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

**Оцінка стратегічного плану.**

Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається простим процесом. На жаль, дуже багато які організації застосовують метод "впровадити негайно" по відношенню до планування і катастрофічно провалюються. Безперервна оцінка стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану.

Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотнього зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводиться системно і безперервно. Належним образом розроблений процес повинен охоплювати всі рівні - зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

1 Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?

2 Чи . Припускає допустиму міру ризику?

3 Чи.Володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

4 Чи.Враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

5 Чи.Є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Організувати - означає створити деяку структуру. Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

**Організація взаємодії і повноваження.**

Щоб плани були реалізовані керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання планів, з оптимальним результатом.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

1. Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

2. Делегування повноважень.

**Делегування**, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на собі відповідальність за їх виконання.

Щоб зрозуміти, як ефективно здійснювати делегування, а цю проблему мі розглянемо пізніше, - необхідно зрозуміти пов'язані з цим концепції відповідальності і організаційних повноважень.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати задачі, що є і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Важливо усвідомити, що делегування реалізовується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоч персона, на яку встановлена відповідальність за рішення якої-небудь задачі, не обов'язково виконувати її особисто, воно залишається відповідальним за задовільне завершення роботи.

Якщо передбачається, що якесь лице прийме відповідальність за задовільне виконання задачі - організація повинна надати йому необхідні ресурси. Керівніцтво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із задачами.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.

Повноваження обмежені планами, процедурами, правилами і усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішнього середовища, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі Формальних повноважень часто порушуються завдяки владі і неформальним організаціям.

У деяких випадках межі повноважень змінюють характер повноважень значною такій мірою, що необхідно розглянути відносини між рівнями повноважень, які виявляються у вигляді двох загальних типів. Вони означаються як лінійні і апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

**Лінійні повноваження** - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Оськільки повноваження розпоряджаються людьми звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд. Отже, результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

Перш ніж визначити штабні повноваження, стисло розглянемо походження адміністративного апарату.

Адміністратівній апарат виконує так багато функцій в сучасних організаціях, що все їх неможливо перерахувати. Однак можна класифікувати штабний апарат по двох або трьох основних типах, враховуючи функції, які він виконує. До трьох типів апарату відносяться **консультативний, обслуговуючий і особистийапарат,**який іноді розглядається як варіант обслуговуючого апарату. Однак потрібно пам'ятати, що на практиці рідко можна провести різкий кордон між цими типами.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апаратів описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання.

Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких областях, а розділ штабного апарату володіє лінійними повноваженнями відносно самого апарату.

Число працівників, що підкоряються безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним образом обмежена, виникнуть плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності - працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно з яким об'єм повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

*Кокуева Ж.М., "Современная практика менеджмента". Менеджмент в России и за рубежом. 1999.- № 4.*

**Побудова організацій.**

1. Потрібно вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам і забезпечує їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення намічених цілей.

2. Структура організації не може залишатися незмінною, той що міняється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення.

3. Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традіційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

4. Оськільки чисте функціональні структури виявилися не дуже ефективними, великі організації перейшли до використання дивізіональних структур. Основними типами такої структури є дивізіональні структури, орієнтовані або на різні види продукції, або на різні групи споживачів, або на різні регіони. Вібір на користь тієї або іншої структури визначається важливістю цього елемента в стратегічних планах організації.

5. Структури, що передбачають міжнародні відділення, частіше за все використовуються в ситуаціях, коли об'єм зарубіжного продаж фірми відносно невеликий в порівнянні з продажем всередині країни. Коли об'єм зарубіжного продаж істотно зростає, найбільш відповідною стає глобальна організаційна структура.

6. Переваги бюрократичних структур управління перебувають в чіткому розподілі праці, професійному зростанні, що базується на компетентності, і у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування організації. Потенційні негативні впливи, що надаються бюрократичними структурами на функціонування організації, перебувають в жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають, якщо організація стикається з швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.

7. Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур - це проектна організація, найбільш матрична організація і конгломерати.

8. У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Виникаюче при цьому накладення повноважень інший раз приводить до боротьби за владу, конформізму при виробленні групових рішень і надмірних витрат.

9. Конгломерати складаються з основної фірми і дочірніх компаній, що розглядається як окремі економічні центри. Основна, найбільш матрична фірма купує і продає дочірні фірми у відповідності зі своєю стратегією зростання.

10. Багато які великі організації використовують складну складову структуру, що складається з структур різних типів.

11. У рамках будь-якої структури можна зорієнтуватись упор на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати керівникам нижніх рівнів право самим ухвалювати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають в поліпшенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури звичайно доцільно застосовувати тоді, коли оточення організації характеризується динамічними ринками, конкуренцією при наявності диверсіфікованої продукції, а також технологією, що швидко міняється.

12. Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може виявитися переважною централізована структура управління. Переваги централізованої структури перебувають в економічно ефективному використанні персоналу, високої міри координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності і в зменшенні імовірності того, що підрозділи почнуть рости в збиток організації загалом.

13. Для того, щоб використати переваги спеціалізації потрібна ефективна інтеграція організації. Для інтеграції організацій, діючих в стійкому навколишньому середовищі і що використовують технології масового виробництва, підходять методи, пов'язані з розробкою і встановленням правил і процедур, ієрархічними структурами управління. Організації, діючі в більш мінливому навколишньому середовищі і використовуючі різноманітні технологічні процеси і технології випуску окремих виробів, часто вважають більш правильним провести інтеграцію шляхом встановлення індивідуальних взаємозв'язків, організації роботи різних комітетів і проведення нарад.

При плануванні і організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

**Мотівація** - це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в труді дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Однак, щоб зрозуміти значення теорії змістовної і процесуальної мотивації, треба спочатку засвоїти значення основоположних зрозуміти: спожив і винагорода.

Спожив - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Первінні споживи закладені генетично, а повторні виробляються в ході пізнання і отримання життєвого досвіду.

Споживи неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Споживи служать мотивом до дії.

Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди (почуття успіху при досягненні мети), що отримуються за допомогою самої роботи.

**Змістовні теорії мотивації.**

Змістовні теорії мотивації насамперед стараються визначити споживи, спонукаючі людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи. При закладенні основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи трьох чоловік: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлелланда.

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеці, соціальні, успіху, самовираження) утворять ієрархічну структуру, яка як домінант визначає поведінку людини. Споживи вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені, принаймні, частково потребі нижнього рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою.

Менеджери, діючі на міжнародній арені, також як і їх колеги, діючі всередині якої-небудь країни, повинні забезпечувати можливості для задоволення потреб співробітників. Оськільки в різних країнах відносна важливість потреб визначається по-різному, керівники організацій, діючих на міжнародному рівні, повинні знати ці відмінності і приймати їх в розрахунок.

Хоч, здавалося б, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам вельми корисний опис процесу мотивації, подальші експериментальні дослідження підтвердили її далеко не повністю.

Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, МакКлелланд доповнив її, ввівши поняття потреб влади, успіху і приналежності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади попадає кудись між потребами в повазі і самовираженні. Управління дуже часто залучає людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити і реалізувати її.

Потреба успіху також знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираження. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг з співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах.

Герцберг прийшов до висновку, що чинники, діючі в процесі роботи, впливають на задоволення потреб. Гігієнічні чинники (розмір сплати, умови праці, і характер контролю з боку безпосереднього начальника), усього лише не дають розвинутися почуттю незадоволення роботою. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих чинників - таких, як відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку навколишніх, відповідальність, зростання можливостей.

**Процесуальні теорії мотивації.**

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується ті, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаного з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.

Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань засновується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде упевнений у великій імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення мети. Мотівація є функцією чинника очікування витрати роботи - результати", очікування - "результати - винагорода" і валентності (тобто відносної міри задоволення). Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягнути мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотівація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

У рамках теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як сморіду вважають, отримали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їх оцінками, винагорода приводити до виникнення психологічного напруження. Загалом, якщо людина вважає свій труд недооціненою, він буде зменшувати зусилля, що затрачуються. Якщо ж він вважає свій труд переоціненим, то він, навпаки, залишить об'єм зусиль, що затрачуються на колишньому рівні або навіть збільшить його.

Модель Портера-Лоулера засновується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результатівність роботи працівника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Об'єм зусиль, що затрачуються залежить від оцінки працівником цінності винагороди і упевненості в тому, що воно буде отримане. Згідно з моделлю Портера-Лоулера результативність труда продовжує задоволення, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

**Контроль -** це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж сморіду стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактичне досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль - це критично важлива і доладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найбільш фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Дійсно, фактично всі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації. Ця обставина стане більш зрозумілою після того, як ми познайомимося з трьома основними видами контролю: попереднім, поточним і заключним. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб результати, що фактично отримуються були як можна ближче до необхідних. Розрізнюються вони тільки годиною здійснення.

Попередній контроль звичайно реалізовується в формі певної політики, процедур і правил. Передусім він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно виготовляється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчилося відведений для неї година.

Поточний і заключний контроль засновується на зворотних зв'язках. Керуючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.

**Процес контролю.**

У процесі контролю є три чітко помітних етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коректуючих дій. На кожному етапі реалізовується комплекс різних заходів.

Перший етап процесу контролю - це установка стандартів, тобто конкретних, цілей, що піддаються вимірюванню, що мають тимчасові кордони. Для управління необхідні стандарти в формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових областей, які визначаються при плануванні.

На іншому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Відповідно до принципу виключення, тільки істотні відхилення від заданих стандартів повинні спричиняти спрацювання системи контролю, інакше вона стане неекономічною і нестійкою.

Наступний етап - вимірювання результатів - є звичайно самим важким . Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які дії необхідно робити.

Такими діями можуть бути зміни деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів або невтручання в роботу системи.

**Поведінчеські аспекти контролю.**

Люди є невід'ємним елементом контролю, як, проте, і всіх інших стадій управління. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей.

Звичайно, то обставина, що контроль надає сильний і безпосередній вплив на поведінку, не повинна спричиняти ніякого здивування. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб надати вплив на поведінку співробітників і примусити їх направити свої зусилля на досягнення цілей організації.

На жаль, хоч більшість менеджерів добре знають про те, що процес контролю може бути використаний для надання позитивного впливу на поведінку співробітників, деякі забувають про можливості контролю викликати ненавмисні зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наглядності дії системи контролю.

Контроль часто впливає сильний чином на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованими на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Такі впливи можуть також привести до видачи невірної інформації.

Проблем, виникаючих внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, задаючи осмислені прийнятні стандарти контролю, встановлюючи двосторонній зв'язок, задаючи напружені, але досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за досягнення заданих стандартів контролю.

**Характеристики ефективного контролю.**

Поведінка людей, природно, не єдиний чинник, що визначає ефективність контролю. Для того щоб контроль міг виконати свою істинну задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти декількома важливими властивостями.

Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

Коли організації здійснюють свій бізнес на зарубіжних ринках, функція контролю набуває додаткової міри складності.

Контроль на міжнародному масштабі є особливо важкою справою через велике число різних областей діяльності і комунікаційні бар'єри. Результатівність контролю можна поліпшити, якщо періодично провести зустрічі відповідальних керівників в штаб-квартирі організації і за кордоном. Особливо важливо не покладати на іноземних керівниках відповідальність за розв'язання тихий проблем, які від них не залежать.

*Кнорринг В.И. Искусство управления. М.: БЕК, 1997*

**2. Структура управління організацією**

**2.1. Визначення поняття і принципи побудови організації**

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто. за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто. особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації і управлінським рішенням тим або іншим функціям управління.

В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню.

Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 1991.

Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту - його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями, - свідчить про її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці їхньої відповідності меті ,що вирішуються і задачами .

Організаційні структури, що сприяють реалізації принципів стратегічного планування і керування на практику, розвивалися еволюційно у міру розвитку самої концепції стратегічного менеджменту для цілей посилення функції стратегічного керування використовують: групи нововедень, програмно-цільовий підхід.

Багатогранність утримання структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування. Передусім структура повинна відображати мету і задачі організації, отже, бути підлеглою виробництву і змінюватися разом зі змінами, що відбуваються. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень робітників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямку більш високих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішньої середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших організаціях, спрямовані на провал, якщо умови роботи відмінні. Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури - з іншої.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Вибір ефективної методики департаментації і формування усього комплексу організаційних структур - також життєво важливий елемент в діяльності менеджерського корпуса. Як правило, в таких корпораціях при ознаках недоліків в функціонуванні вищої ланки менеджмент вирішує питання про необхідність реорганізації в управлінській структурі.

В теорії західного менеджменту, основаної на концепціях організаційної поведінки, структура фірми розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань і деякі інші. По суті йдеться тут про змістовну сторону структури менеджменту: якої меті вона служить і які управлінські процеси вона забезпечує.

Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;

- структур організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

- від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання і процвітання;

- структура, прийнята в даній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто. стиль менеджменту і якість праці колективу.

*Менеджмент організації, М., 1995 р.*

**2.2. Ієрархічний тип структур управління**

Протягом багатьох десятирічних організації створювали такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних, або бюрократичних.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, що розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Вона містила наступні принципові положення: чіткий розподіл праці, слідством якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим: Наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків; дух формальної безособовості, з якими офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційних вимог до даної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень виступає в якості гаранта раціональності такої структури.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але самої розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, досі широко ще використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб (мал. 2.1. "Шахтна" структура управління). Пронизує всю організацію згори донизу . Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх мети і задач .

*Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: ТРТУ, 1995.*

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середи. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто. вищого ешелону управління



Мал. 2.1 "Шахтна" структура управління

Недоліки лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюються за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки: надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; будуть відсутні необхідні при цьому типі структури нормативні документи, що це регламентують.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабная структура управління, що також що передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів (мал. 2.2 Лінійно штабна структура управління організацією). Головна задача лінійних керівників тут - координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації.



Мал. 2.2 Лінійно-штабна структура управління організацією

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізіональна структура, перші розробки якої відносяться до 20-х років, а пік практичного використання - до 60 - 70-х років. Цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації по відділенням виробляється, як правило, по загальному з трьох критеріїв: по продукції, що випускається або по послугам що надаються (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуваним територіям (регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва з споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В результаті розширення між оперативно-господарською самостійністю, відділення стали розглядатися як "центри прибутку", що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи .

В той же час дивізіональні структури управління були причиною зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп і т. п. Дублювання функцій управління на різних рівнях в кінцевому рахунку призвело до зростання затрат на утримання управлінського апарату.

Різноманітні модифікації ієрархічних структур, що використалися за кордоном і в нашій країні, не дозволяли вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності і розширення повноважень керівників нижчих і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Вимагався перехід до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимоги виробництва.

*Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Таганрог: ТРТУ, 1997.*

**2.3. Органічний тип структур управління**

Головною властивістю структур, відомих в практиці управління як гнучкі, адаптивні, або органічні, є притаманна їм спроможність порівняльну легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів в рамках великих підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети.

Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміються будь-які процеси цілеспрямованих змін в системі, наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових виробів або технологій, будівництво об'єктів і т. п. Управління проектом включає визначення його мети, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Однією з форм проектного управління є формування спеціального підрозділу - проектної команди, працюючої на тимчасовій основі. В її склад звичайно включають необхідних фахівців, в тому числі і по управлінню. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями. В їхньому числі відповідальність за планування проекту, за стан графіку і хід виконання робіт, за витрачанням виділених ресурсів, в тому числі і за матеріальне заохочення працюючих. В зв'язку з цим велике значення придається вмінню керівника сформувати концепцію управління проектом, розподілити задачі між учасниками команди, чітко визначати пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до дозволу конфліктів. По завершенні проекту структура розпадається, а співробітники переходять в нову проектну структуру або вертаються на свою постійну посаду (при контрактній роботі - звільняються). Така структура володіє великою гнучкістю, але за наявності декількох цільових програм або проектів наводить до дробіння ресурсів і помітно ускладнює підтримання і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого .

З метою полегшення задач координації в організаціях створюються штабні органи управління з керівників проектів або використовуються так звані матричні структури.

Матрична структура нагадує собою сітчану організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку - безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з другого - керівнику проекту (цільовий програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління в відповідності з запланованими термінами, ресурсами і якістю. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими робітниками функціональних відділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Перехід до матричних структур звичайно охоплює не всю організацію, а лише її частину. При цьому її успіх в значній мірі залежить від того, в який ступені керівники проектів володіють професійним якостями менеджерів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування матричних структур в організаціях досить значні, що говорить про їхню ефективність.

*Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмета. Таганрог: ТРТУ, 1995.*

При бригадному типі структури істотно змінюються вимоги до кваліфікації працюючих: перевага віддається людям з універсальними знаннями і навиками, бо тільки вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні групою завдань, що виконуються. В бригадах значно поширюються функції праці робітників і підвищується їхня кваліфікація в результаті освоєння декількох спеціальностей і професій і більш повного розвитку спроможності. Поєднання колективної і індивідуальної відповідальності за якість роботи і її кінцевий результат різко знижує необхідність в жорсткому контролі ззовні і в проміжному обліку вироблення.

Відповідно цьому змінюються умови оплати праці, направлені передусім на стимулювання економічно вигідного співробітництва і підвищення зацікавленості в зростанні прибутків і доходів. В бригадах вводяться гнучкі системи, що передбачаються тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена бригади і загальними результатами (по таким показникам, як, наприклад, прибуток або доходи).

**2.4. Вибір організаційної структури управління**

В теорії західного менеджменту можна виділити три групи факторів що впливають на вибір фірмою (корпорацією) тієї або іншої структури. Вони відображені в табл. 2.3.

Перша групаю включає наступні характеристики менеджменту в фірмі: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю). Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно, і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. По відношенню до перших вони є в певному ступені зовнішніми, або вихідними. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це - стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації.

Третя група включає характеристики "влада і контроль" і "комп'ютеризація інформаційних процесів".

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Внутрішні | 2. Загальні (зовнішні) | 3. Спеціальні |
| Складність  Формалізація  Централізація  Норми керованості (сфера контролю) | Стратегія організації  Розмір організації  Технологія (продукт)  Зовнішнє середовище | Ефект влади і контролю  Комп'ютерізація інформаційних потоків |

Група внутрішніх факторів. В залежності від ступеню проявлення цих трьох компонентів - складнощі, формалізації і централізації структури діляться на дві групи: ієрархічної і органічні структури ( мал. 2.4, 2.5).

Механістична організаційна структура характеризується великою складністю, особливо більшим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

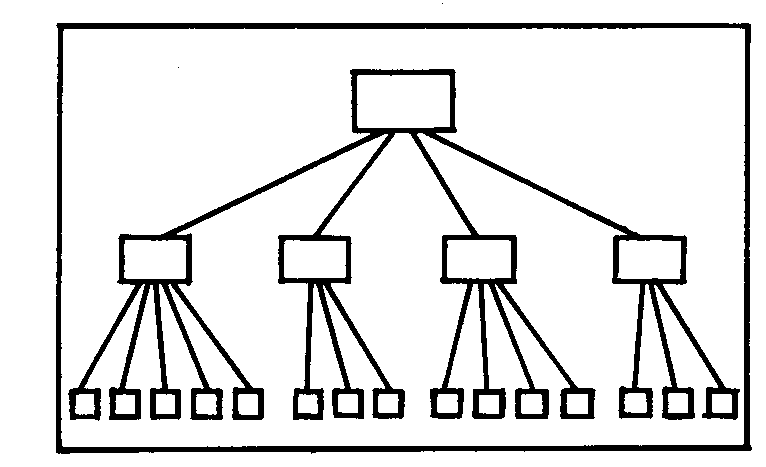
Органічна структура, більш проста, має широку інформаційну мережу, менш формалізована. Управління в органічних структурах децентралізоване.

З розвитком ринкових відносин зростає кількість органічних структур, обумовлено зростом нестабільності засобів функціонування фірм, компаній, підприємств і їх прагнення застосуватися до нових умов. При переході до ринково регулюємої економіки нестабільність розповсюджується нерівномірно і по регіонам та також по функціям управління підприємств.

Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 1991.

По мірі того, як Україна іде шляхом ринкових реформ, організаційні структури підприємств, фірм, корпорацій будуть змінюватись в залежності від стратегічних змін компаній, які в свою чергу будуть змінюватись за рахунок внутрішніх та зовнішніх змін діяльності на підприємствах.

Рис. 2.4. Органічна структура



Високий ступінь горизонтального диференціювання жорсткі ієрархічні зв'язки.

Високий ступінь формалізації формалізовані канали комунікації централізоване прийняття рішень.

Рис. 2.5. Ієрархічна структура



Низький ступінь диференціювання

Співробітництво (по вертикалі і горизонталі) адаптивні обов'язки (в залежності від необхідності).

Низький ступінь формалізації

Неформальна комунікація

Децентралізація прийняття рішень

В сучасний період розвитку менеджменту все більше організацій (фірм, корпорацій) збільшують норми керованості: 10-12 чоловік підкоряються одному керівнику. Це пов'язане зі спрощеннями лінійної структури або з переходом на нові, адаптивні структури.

Під нормою керованості (сферою контролю) розуміється те число підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Традиційно вважається, що один керівник може управляти 5-7 чоловіками. Однак проблема норми керованості не настільки проста.

Концепція сфери контролю важлива для класичних теорій менеджменту, зв'язаних з класичними функціональними структурами. Від того, скільки знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури - кількість рівнів. Чим менше норма контролю, тим більше повинно бути рівнів в цій структурі. Можна припустити, що низька норма контролю сприяє більш ефективній роботі працівників, що служать в такій структурі. Але вона вимагає більшого числа керівників і виявляється більш дорогою .

Важливе значення мають і мотиваційні аспекти, тобто те, як почувають і ведуть себе керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Спеціальні дослідження в практиці західного менеджменту виявили наступні залежності: задоволення менеджера-керівника своєю працею звичайно зростає зі збільшенням числа підлеглих, що йому служать;

Поведінка тих працівників неоднозначна. Вона залежить в значному ступені від характеру людини. Активні люди, які люблять самостійність, віддають перевагу праці там, де керівники не опікають їх, тобто де широка сфера контролю. Є більша категорія людей, яким зручніше працювати в структурах з жорстким, безпосереднім контролем з боку керівника. Вони почувають себе більш комфортно під опікою;

Норма контролю знаходиться в прямому співвідношенні з освітнім і інтелектуальним потенціалом співробітників. Чим він вище, тим менш вимагається контроль.

На вибір тієї або іншої норми керованості впливають також складність або однотипність задач ,що вирішуються, ступінь значимості цих задач, фізичний стан людини, стиль менеджменту в організації і т.д.

Фактори другої групи є вихідними в виборі і формуванні організаційної структури фірми.

Теоретики менеджменту віддають перевагу відношенню "стратегія - структура". Дослідження показали, що в сучасному менеджменті головним в побудові структури є те, що з трьох виглядів стратегії обирає фірма: стратегію іновацій, стратегію на зменшення затрат або стратегію, яка включає основні риси перших двох.

Фірми з інноваційною стратегією мають органічну неформалізовану децентралізовану структуру. Фірми, стратегія яких орієнтована на зниження вартості продукту, потребують стабільності ієрархічних структур (наприклад, всесвітньо відома корпорація "Ридерз Дайджест"). Третя категорія фірм має змішану структуру, поєднання ієрархічної і органічної (АЙБИЕМ, "Дженерал Моторс", "Крайслер" і ін.).

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний з розглянутими вище характеристиками структури: складністю, формалізацією і децентралізацією. Природно припустити, що корпорація з декількох сот тисяч працівників має складну структуру, велике число рівнів або дивізіональних підрозділів і т. д. Це - ієрархічний тип структури. Спрощення структури може бути досягнуте шляхом інтегрування органічних структур.

*Управление исследованиями и инновациями. М.: Наука, 1993.*

Між розміром організації і централізацією існує зворотна залежність. Якщо фірма невелика, управління в ній звичайно централізоване. Якщо фірма більша, вище керівництво не в стані забезпечити контроль за всім і примушене делегувати частину повноважень на нижні рівні. Вплив технології виробництва на організаційну структуру фірми (корпорації) є першорядним фактором. Під технологією розуміється процес перетворення початкового продукту в кінцевий. Дослідження показали, що структура менеджменту конкретної організації залежить від двох характеристик технології: ступінь рутинності (повторюваності) операцій і вигляду продуктів.

Технології, що використовують стандартні і автоматизовані операцій, називаються рутинними. Вони застосовуються при масовому виробництві товару, промислових і споживчих, безперервному виробництві (сталь, нафтові продукти) і т.д.

Технології виготовлення штучного товару, що включає велику різноманітність операцій, називають нерутинними. До нерутинних технологій відносяться також складні, нові, технології ,що вдосконалилися з виробництва високоякісних продуктів і т. д.

Як правило, фірми з рутинною технологією мають ієрархічну структуру, оскільки повторюваність сприяє збільшенню кількості відділів по горизонталі і вертикалі. В таких організаціях існує велике число правил, інструкцій і інших документів вказуючого характеру. В невеликих фірмах, зайнятих масовим виробництвом, також високий ступінь централізації .

Для організацій з нерутинними технологіями застосовуються органічні структури.

Зупинимося на останньому, четвертому, факторі з розглядуваної нами групи - впливі навколишнього середовища на структуру фірми.

Навколишнє середовище може бути таким, що виявляє вплив на діяльність організації, але не підлягає його контролю. Друга частина визначення дуже важлива, бо організації примушені здійснювати внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Цих факторів багато: споживачі, постачальницькі організації, конкуренти, державні і правові служби, державні і суспільні організації.

Вплив зовнішнього середовища на фірму змінний. Деякі організації працюють в порівняно статичних умовах, коли зовнішне середовище майже не міняється: не з'являються нові конкуренти, нові технології, немає особливого впливу з боку державних і суспільних організацій. Природно, що в таких умовах у фірми не виникає необхідності в перегляді своїх структур.

Однак такі ідеальні умови є рідким виключенням. Більш розповсюдженою є ситуація, коли фірми діють в умовах реактивно-оперативних змін зовнішнього середовища. Фірми (корпорації), щоб вижити в таких умовах, примушені приділяти велику увагу розвитку адаптивних внутрішніх структур. Чим менш передбачуване, більш динамічне і більш складне навколишнє середовище, тим більше ієрархічні структури замінюються на органічні або органічні структури частково включаються в ієрархічні.

Важливим організаційної структури управління фактором є стратегічне планування . Досвід показує, що практично можливо створити три види служб стратегічного планування:

1. Сильна центральна служба планування, що розробляє стратегії для всієї організації і підрозділів;
2. Центральна служба планування, що забезпечує стратегічне планування шляхом надання методичної допомоги і координації діяльності планових служб і підрозділів організації;
3. Децентралізована служба стратегічного планування, у якій повноваження і відповідальність за розробку стратегії цілком покладається на керівників .

Вибір тієї або іншої структури стратегічного планування визначається багатьма чинниками: складністю організаційної структури фірми, її специфічними властивостями, накопиченим досвідом і традиціями планування і т.п.

Фактор "влада - контроль" має особливу специфіку. Деякі дослідники західного менеджменту стверджують, що в значній мірі вибір організаційної структури фірми або корпорації залежить від цього фактору. Вибір тієї чи іншої організаційної структури в такому випадку є результатом внутрішньофірмової боротьби за владу (контроль), коли менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж фірми.

Ще в більшому ступені фактор влади виявляється у вищих ешелонах керівництва. Як правило, вони достатньо консервативні і з трудом, навіть при необхідності, не рішаються на перетворення існуючої структури управління. Потрібні сильні поштовхи ззовні або поява лідерів-борців за нове, щоб вище керівництво рішилося на значні структурні перетворення. Для них "ідеальною" є структура, в якій ця влада легше підтримується, тобто. організація, роботи в яка регламентується більшим числом правил і пильно контролюється.

Вплив фактору "влада - контроль" настільки є значним, за оцінкою деяких вчених, що воно є причиною того, що в сучасний період велика кількість фірм і корпорацій мають ієрархічні організаційні структури.

Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів .

Теорія і практика сучасного західного бізнесу показує, що широке використання комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери з допомогою особистих комп'ютерів (терміналів) швидко зв'язуються друг з другом для вирішення спеціальних питань. Комп'ютеризація інформації - це засіб зв'язків між всіма підрозділами адаптивної структури: продуктовими, венчурними, іноваційними, відділами фахівців і т. д.

*Менеджмет в России и за рубежом , № 4 , 1999год*

Комп'ютер і комп'ютерний збір інформації також допомагають і вищій ланці менеджерського корпуса краще орієнтуватися в тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше, у випадку необхідності, вносити корективи.

**2.5. Вдосконалення організаційних структур менеджменту**

Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні. В цілому їх можна звести до декільком напрямків:

1) вдосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень;

2) заміна структур механічного типу на адаптивні;

3) інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну;

4) створення конгломератів;

1. формування структур майбутнього - модульних і атомістичних

організацій.

Обмежимося невеликими узагальненнями з наведенням прикладів.

1. Вдосконалення структур за рахунок їх спрощення.

Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі за рахунок скорочення числа рівнів управління. Останнє найчастіше досягається децентралізацією управління, делегуванням повноважень на більш низькі рівні менеджменту.

Масштаби таких реорганізацій можуть бути настільки значними, що їх можна в повному змісті назвати революційними. Прикладом може-служити децентралізація відомої корпорації "Дженерал Моторс", здійснена в 20-ті роки Альфредом П. Слоуном. Такої ж реорганізації піддалися і ряд крупних корпорацій: "Дженерал Електрик", "Дюпон" і ін. Спрощення структури в корпораціях також здійснюється шляхом скорочення штабних відділів (або числа їхніх робітників), зменшення кількості дивізіональних підрозділів або заміни складної структури більш простою.

Так, деякі фірми, особливо не дуже великі, відмовляються від матричної структури із-за її складності і переходять на лінійно-функціональні.

Поняття "спрощення структури" в певному ступені залежить від зовнішніх, тимчасових, просторових умов, в яких працює фірма. Те, що для однієї фірми вважається простою структурою, для іншої може бути складною. І навіть для однієї фірми в різні періоди її розвитку одна і та же структура може виявитися простою або, навпаки, складною. В якості прикладу можна навести "Дженерал Моторс", що в 1984р., після 60 - років децентралізації, реорганізувала частину своєї структури, зробивши її більш централізованою. Реорганізація відбулася за рахунок скорочення кількості відділень, що виробляють різні види автомобілів, з п'яти до двох.

1. Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні.

Це найбільш радикальний шлях реорганізації структур менеджменту. Його обирають в критичні для фірми моменти, при загрозі її життєздатності. Для здійснення такої реорганізації потрібний сильний лідер з командою. Типовим прикладом є реорганізація, проведена відомим менеджером США Ли Якоккой в корпорації "Крайслер", коли в 1978р. він став президентом компанії

1. Інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур всередині ієрархічної структури.

Це створення венчурних, іноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп. Сучасний менеджмент в розвинених країнах вважає такі перетворення первинною умовою забезпечення ефективної діяльності фірми. Вище ми докладно розглянули це питання.

1. Створення конгломератної структури.

Поняття "конгломерат" означає поєднання різнорідних елементів. Конгломератну структуру може мати фірма, якщо її відділи побудовані по різним ознакам, наприклад, в одному використовується функціональна структура, в іншому - дивізіональна по територіальному принципу, в третьому - матрична і т. д.

Маркетинг в Україні , № 10 від 28.10.2000р.

Однак найчастіше конгломератами є гігантські корпорації, включаючи десятки майже самостійних фірм, підприємств. Вище керівництво таких корпорації, як правило, зберігає за собою функцію управління фінансами.

Більшість конгломератів виникає не стільки за рахунок внутрішнього зростання, скільки за рахунок злиття інших фірм. Прикладами можуть служити такі гіганти, як "Ай Ти Ай", "Оливетти", "Самсунг", 'Пеп-Сико" і ін.

Керівництво конгломерата дасть можливість кожній фірмі, що входить до його складу, вибрати свою організаційну структуру. У випадку неефективної роботи якої-небудь фірми її можна продати без шкоди для організації в цілому.

5. Формування модульних і атомістичних організацій.

Напрямки перетворення організаційних структур менеджменту охоплюють тривалий період його розвитку, в тому числі і останні десятиріччя. Однак всі дослідники, фахівці і практики одностайні в оцінці що етапу розвитку суспільного виробництва як якісно нового етапу переходу від індустріальної фази до

інформаційної настав в 90-ті роки. На цьому етапі здійснене революційне перетворення виробництва і, по прогнозам вчених, воно повинно викликати і революційні перетворення в менеджменті, і його структурах. По образному виразу голови правління "Дженерал Електрик" Джека Уэлча, "у порівнянні з навальними перемінами, що чекають нас в 90-ті роки., 80-ті покажуться просто пікником, прогулянкою в парку. Конкуренція стане ще безжалісною. Рівень досконалості, буде підніматися все вище кожного дня".

Вчені завбачують, що в епоху інформаційної стадії розвитку суспільства, або "суперіндустріальної цивілізації", бюрократія буде замінена новою формою організації. Це будуть об'єднання підприємств-модулів, що створюються і що ліквідуються в залежності від потреби в них. Навколо крупних фірм (корпорацій) можуть виникати незалежні дрібні компанії. Між тими і іншими встановлюються операційно-контрактні відношення.

Деякі фахівці передбачають появу "атомістичних" організацій, в яких будуть відсутні відношення прямої адміністративної підпорядкованості. Елементи таких організації будуть зв'язані між собою загальною корпоративною культурою і системами телекомунікації.

Подаючи собою найбільш яскраво висловлену форму органічних структур, модульні і атомістичні організації будуть мати нові внутрішні характеристики, в багато чому протилежні структурам минулого. Це - спрямування на немасову економіку, несерійність виробництва і нестандартність продукту. Структури менеджменту повинні будуть працювати на окремого споживача.

Будь-яку перебудову структури управління необхідно оцінювати передусім з точки зору досягнення поставленої перед нею мети. В умовах нормальної (не кризової) економіки ,що розвивається, реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації при цьому головними факторами поліпшення є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку. Кооперація в прийнятті і реалізації управлінських рішень і т. п. В кризовий період зміни в структурах управління спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш глибокого пристосування до умов зовнішнього середовища. В незалежності від причин, що викликають перебудову, вона обов'язково має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях ієрархії управління і підвищення виробничо - господарської самостійності підрозділів, що входять у склад організації. Практично це означає залучення все більшої кількості працівників до процесу виявлення і вирішення проблем організації. Тому разом з цими можливостями, які нова структура управління створює для покращення економічних і соціальних параметрів, її оцінка здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але і всю систему взаємодій, які необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень .

Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993.

**3. Взаємодія організації з зовнішнім середовищем**

**3.1. Формулювання загальної мети організації**

Організація, по визначенню, це - група людей з усвідомленими загальними цілями. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, який дозволяє людям виконувати колективно те, що вони не можуть виконати індивідуально . Основна загальна мета організації, що є чітко визначеною причиною її існування, визначається як її місія. Цілі розробляються для здійснення цієї місії.

Питання про цілі існування організації не таке вже і просте, як може виявитись з першого погляду. Якщо виходити з того, що досягнення мети, як правило супроводить активні дії, то вона повинна бути корисною даному суб’екту інакше витрати на її досягнення будуть марними, що само по собі не має здорового глузду.

В системі управління організацією мета виконує ряд важливих функцій:

По-перше, мета відображає філософію організації, концепцію її діяльності та розвитку. А оскільки види діяльності лежать в основі загальної та управлінської структури саме мета визначає в кінцевому рахунку її характер та особистість .

По-друге цілі знижують невизначеність поточної діяльності, як організації так і особистої людини, встановлюючи для них орієнтиром навколишньому світі, сконцентруватись на досягненні бажаних результатів, регулювати власну поведінку в цілому.

Це допомагає діяти швидше з великим ефектом досягати задумане з мінімальними витратами, а при однакових витратах отримати додатковий виграш.

В-третє цілі складають основу критеріїв для виділення проблеми, прийняття рішень контролю та оцінки результатів діяльності, направленої на їх реалізацію, а також матеріального і морального заохочення працівників організації, які в найбільшому ступені показали позитивні результати.

В-четверте, цілі, особливо значущі, не залежно від того реальні вони чи ілюзорні єднають навкруги себе ентузіастів, які беруть на себе забов’язання і застосовують зусилля для їх виконання .

В-п’яте , цілі служать виправданню в очах суспільства необхідності і законності існування даної організації, особливо якщо її діяльність є причиною подій наприклад, забруднення навколишнього середовища.

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітниками організації, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі цілі є критеріями для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то в них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Місія деталізує стаж фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинно визначати:

а) задачі фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і технологій. Іншими словами, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;

б) зовнішнє середовище по відношенню до фірми, що визначає робочі принципи фірми;

в) культуру організації. Якого типу людей приваблює цей клімат?

Визначимо для прикладу місію конкретної організації, тобто причини її виникнення, її місце на регіональному рівні та культуру даної організації.

Для аналізу пропонується розглянути ЗАТ "СІНЕТ".

*Шегда А.В.Основи менеджменту, Учебное пособие “Знання”:К.1998.*

Товариство "СІНЕТ" було організовано в березні 1998 року . Організація є самостійним структурним підрозділом, здійснює свій комп'ютерній зв'язок діяльність на принципах госпрозрахунку та самофінансування, має свій самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки, але підпорядковується генеральному директору і не є державною організацією. Вузел Internet , перший та найбільш потужний в Чернігові, забезпечує комп'ютерній зв'язок більш ніж на 200 абонентів, серед яких підприємства, банки та державні установи, які об'єднані виділеними лініями в загальну мережу. Сьогодні завдяки компанії “СІНЕТ” Internet стає загально доступним і набуває нової популярності, як ЗМІ, джерело довідкової та ділової інформації, спосіб введення бізнесу. З приходом нових технологій обмін діловою інформацією вимоги до якості каналів доступу в Internet помітно зросли. Сьогодні неможливо уявити серйозну компанію без власної WEB-сторінки, а тим більше без електронної поштової адреси. В своїй діяльності ЗАТ "СІНЕТ" керується законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами міністерства зв'язку України, а також статусом ЗАТ "СІНЕТ", його наказами, розпорядженнями та іншими нормативними актами і діючим положеннями Закону України "Про Інтернет".

Місія ЗАТ "СІНЕТ" визначається його основними завданнями та його функціями, а саме :

1) доступ до мережі Інтернет по комутуючим, виділеним і радіо каналам ;

2) вирішення проблеми "Останньої мили " організація абонентських цифрових каналів;

3) розробка комплексних проектів - від структурних кабельних систем (СКС) до мереж з інтеграцією послуг;

4) підготовка пакету документів для організації каналів зв'язку ;

5) системна інтеграція з'єднення широкого спектру обладнання передачі голосу, комунікаціонного, не стандартного обладнання загальні інформаціонні системи;

6) встановлення і підтримка на договірній основі комунікаційних та інформаційних програмно-апаратних комплексів на основі UNIX –систем ;

7) проектування та будування обчислювальних мереж на основі міжнародних стандартів;

8) консультації та навчання по спеціальних програмах;

9) популяризація рішень на базі вільного програмного забезпечення;

10) встановлення та налагоджування комунікаційного обладнання;

11) розробка бізнес плану та розповсюдження гетерогенних обчислювальних серед з застосуванням Java, CORBA, Web-технологій.

12) організація та будова систем забезпечення комп'ютерної безпеки.

По різним оцінкам, кількість компаній які пропонують послуги до глобальної мережі та інші Web- послуги с кожним роком збільшується. Їх можливо поділити на декілька категорій:

Провайдери першого ступеню - крупні оператори зв'язку, яки представляють послуги зв'язку для провайдерів;

Провайдери другого ступеню, які працюють кінцевими користувачами – юридичними та фізичними особами;

Суб-провайдери, які не мають ліцензії, які працюють, як комерційні представники ліцензійних фірм.

Ще одна категорія провайдерів – "сірі " , які працюють без ліцензій та домовленостей.

Вони обслуговують користувачів в межах однієї будівлі за що отримали назву "Провайдерів одного під’їзда".

Обладнання не легальних провайдерів нараховує декілька модемів. Однак низка якість послуг таких постачальників відвертає від них користувачів. Самими божаємими клієнтами для провайдерів залишаються юридичні особи.

*ДК зв’язок № 16 від 17 травня 2000*

Однак ведется боротьба за любих абонентів також і за приватних.

Проводячи аналіз діяльності ЗАТ "СІНЕТ" можемо визначити, що він належить до провайдерів другого ступеню в межах м. Чернігова він працює з юридичними та фізичними особами.

Більшість користувачів мережі Internet провайдера ЗАТ "СІНЕТ" знаходяться у м. Чернігові. Отже, діяльність товариства охоплює Чернігівську область в цілому, а особливо м. Чернігів .

ЗАТ "СІНЕТ" як провідний провайдер має юридичну адресу, банківські реквізити, контактні телефони. ( м. Чернігів, вул Леніна, 49-а). Як провайдер він має свій WEB-сайт, за яким усі зацікавлені особи можуть звернутись і отримати необхідну інформацію .

Загальна структура організації створюється або проектується в першу чергу, а потім вже формулюються завдання, визначається вплив економічних обставин, політика і тактика організації та взаємовідносини влади. Ці елементи концепції формування організації детально будуть розглянуті в третій частині роботи.

Зростання послуг для своїх клієнтів, відновлення інформації розширення бази даних частиною організації ЗАТ "СІНЕТ" ці умови сприяють зміцненню авторитету у конкурентному колі та сприяють збільшенню потенціальних користувачів.

**3.2. Визначення організаційної структури ЗАТ "СІНЕТ"**

Згідно класичної теорії організації, структура організації повинна бути розроблена зверху вниз . Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування.

Спочатку керівники - генеральний директор ЗАТ "СІНЕТ" , потім були поставлені конкретні завдання і тоді була виявлена необхідність у створенні такого структурного підрозділу як товариство "СІНЕТ" . Таким чином, був проведений поділ організації по горизонталі на блоки, що відповідали найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії:

* встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями). При цьому керівник встановлює ціль команд, або регламентує діяльність кожного відділу, що передбачено в положеннях про відділи, проводить подальший поділ на дрібніші організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію
* визначені посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені інструкцією, розробленою на кожну посадову особу.

Таким чином, виникає необхідність управління спільною працею багатьох спеціалістів організації, була сформована організаційна структура підприємства.

На основі аналізу товариства “СІНЕТ” , структура заснована на зміні цілей, задач дорученних відповідним спеціалістам в залежності від зміни середовища. Для “СІНЕТ” характерно система повноважень і відповідальності, структура контролю власті і комунікації прагнення до власних погоджень задач підприємства і шяхів її виконання (а не строго ієрархічної ).

По-перше, ієрархія управління для такої невеликої організації є досить розгалуженою, її ієрархічність визначається одним із принципів побудови структури організації - визначенням ліній влади.

В організації також існують правила і норми поведінки персоналу, але вони нечисленні і скоріш за все негласні, та професійні відносини в організації встановлені цими правилами та інструкціями. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним посадовими інструкціями де передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією. Дана організація прагне стабільності, але все більше приходить розуміння того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах. Методика проведення роботи і правила також стабільні, але їх зміна цілком допустима, оскільки організації необхідно адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно впливають на її діяльність. Підбір кадрів до персоналу адміністративного управління здійснюється за професійними якостями, досвідом роботи на протязі якого людина набуває ділових якостей.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки втому випадку, коли в організації встановлюється чітка взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі.

Виходячи з досліду ЗАТ “ Сінет” застосовує такі формальні правила управління :

1. розподіл праці і розподіл офіційних забов'язань серед співробітників та груп;
2. визначення сфери контролю управляючих та спів підлеглих в організації;
3. координація усіх функцій, щоб організація могла діяти, як єдине ціле .

Це дозволяє працівникам визначити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням цілей товариства "СІНЕТ".

Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - вищому керівникові (комерційному директорові).

Отже, це є основною перевагою організації органічного типу. Але даний принцип, при деяких умовах може перетворюватись у свою протилежність, він починає наштовхувати керівника на розширення своїх власних повноважень за рахунок утримання свого контролю над усіма, навіть дрібними структурами управління. Однак можливості людини небезмежні. Людина може керувати успішно лише обмеженою кількістю підлеглих. Вона повинна брати до уваги реальний діапазон управління, або як цей феномен ще називають, діапазон контролю. Одержала розповсюдження точка зору про два типи діапазонів управління - оперативного і штабного. Перший може включати до тридцяти підлеглих, а другий - від трьох до дев'яти.

Як вказує досвіт структура любої організації поділяється на 2 види формальна та не формальна.

При формальній організації являє собою механізм саморегуляції.

В даному випадку визначається (передбачення майбутнього), яке виникає завдяки тому, що встановленні в формальній структурі зв'язку між життєво важливими подіями навколишнього середовища і симптомами їх виявлення дозволяє реагувати на симптоми так і на саму дію, хоча останнє лише прогнозується .

Під неформальною організацією розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоціативні групи людей – спонтанна система контактів, в такій організації відсутні єдині цілі, однак вона досягає важливих результатів оскільки взаємодія людей заснована на їх особистих цілях та симпатіях.

Неформальна організація невизначена та безструктурна. До числа її головних функцій відносяться комунакція, підтримка єдності незалежності вибору. Однак не треба забувати, що вона може породжувати конфлікти та суперечки пов'язані з необхідністю прояву лояльності по відношенню до компанії.

# *Шегда А.В. Основі менеджмента, К: Зання, 1998 с.370*

Крім того неформальна організація може створювати атмосферу для незадоволених, поганих робітників.

Хоча бюрократія являє собою розповсюджену модель формування організації, вона має певні недоліки. В бюрократичних структурах виникають труднощі, що пов'язані з наданням великого значення стандартизованим правилам, процедурам і нормам, що забезпечують належне виконання співробітниками своїх завдань, виконанню запитів інших підрозділів, а також взаємодію з клієнтами та державними установами . Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі проблеми і питання що тут виникають вирішуються тільки виходячи з прециндентів. Відсутність гнучкості може виникати і у взаємовідносинах працівників в межах організації. Суворе слідування встановленим правилам може породжувати нові проблеми в ході взаємодії, обміну інформацією і координації діяльності різних частин організації. Також це призводить до негнучкості і повному порушенню здатності організації породжувати і вводити нові елементи в процес своєї діяльності. Особливо це стосується тих організацій, яким необхідно по-новому реагувати на швидкі зміни умов ринку і технології, а ЗАТ "СІНЕТ" відносить себе саме до таких організацій. Та всі недоліки бюрократичного типу даної організації виражені не так яскраво. Дійсно, деяким відділам, в силу їх функціональних обов'язків, необхідно діяти в межах певних правил і норм, але в цілому організація намагається зберігати гнучкість поведінки, що надто важливо в сучасних ринкових умовах.

Необхідно розуміти, що організаційна структура - це не застигла форма. Оскільки організаційні структури застосовуються на планах, то суттєві зміни в планах можуть викликати відповідні зміни в структурі. В діючих організаціях до процесу зміни організаційної структури слід ставитися як до реорганізації, так як цей процес, як і всі функції організації, нескінченний. На сьогоднішній день організації, що успішно функціонують регулярно оцінюють міру адекватності своїх організаційних структур, і змінюють їх так, як цього вимагають зовнішні умови. Вплив зовнішнього середовища на структуру організації буде розглянутий нижче. Вимоги зовнішнього середовища, в свою чергу, визначаються в ході планування і контролю. Кожен з варіантів організаційної структури придатний тільки для певних ситуацій і досягнення відповідних цілей.

Отже виходячі з досліджень, що товариство "СІНЕТ" належить до організаційної структури управління .

Організаційна структура ЗАТ “СІНЕТ” має наступний вигляд мал. 3.6.

А нижче наведена організаційна структура управління взагалі .

Мал.3.6. Організаційна структура ЗАТ "СІНЕТ".

Мал.3.7. Приклад організаційної структури взагалі.

Наприклад: Х – може бути представляти бухгалтерську функцію. У час утворення організації Х може аналізувати свої вказівки, віддавати їх А на згоду, а потім передати В . Коли бухгалтерські процедури кінцево сформовані, А може делегувати Х повноваження на передачу вказівок безпосередньо В з ціллю економії часу. Якщо В вважає, що інструкції отримані від Х не погоджені з поглядами А, чи невірні в якомусь другому відношенні. Він може відмінити рішення Х .

В може звернутися до А, який один має право вказувати В, та може врегулювати можливий конфлікт між двома підлеглими. Підлеглому немає необхідності прямо відповідати за виконання інструкцій перед тими, хто їх створив.

Інші підрозділи в даній схемі є виконавцями рішень, які виконують накази та рішення, яки отримують від А та В. До цих підрозділів відносяться:

технічні працівники (інженери, інженеру зв'язку) ;

відділ маркетингу (менеджери);

відділ технічної комплектації;

аналітичний відділ та інші відділи;

На жаль в наш час бюрократична структура управління залишається основною і домінуючою формою організаційної структури. Але в чистому вигляді не існує жодного типу організації. Як правило, організаційна структура має ознаки декількох типів організаційних структур.

Отже, спостерігаємо прояв рис проектної організації:

- невеликий стабільний склад робітників та службовців;

* мобільність персоналу (переміщення з виконання одного завдання на інше);
* невелика ієрархія, заохочення неформальних стосунків, бо успішна діяльність в єдиній команді, і виконання завдання у встановлений термін, і з дотриманням певних вимог навряд чи може відбуватися за строго формалізованих стосунків між співробітниками;

- ініціатива з боку членів організації. Це сприяє розвитку гнучкості, вмінню адаптуватися, здатності швидко реагувати;

- стимулює співробітництво на високому рівні між різними підрозділами та налагодженню різносторонніх зв'язків.

Для того, щоб враховувати різницю в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, керівники використовують різні системи департаменталізації. Це поняття означає процес поділу організації на окремі блоки, котрі можуть називатися відділами, дільницями або секторами.

Функціонаційну організаційну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, яку вивчили і опрацювали. Функціональна схема організаційної діяльності широко застосовується в компаніях середнього розміру, а також в організації нашого прикладу – ЗАТ "СІНЕТ". Функціональна департаменталізація - це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. В принципі, утворення функціональної структури зводиться до групування персоналу по тим задачам, які вони виконують. Тому дуже важливо і необхідно правильно зрозуміти функцію, ії взаємозв'язки з іншими функціями, з якими вона може бути згрупована або від яких вона повинна бути відокремлена. Вже потім вся система інтегрується і віддається в управління одному підрозділу.

В побудові системи управління важливу роль відіграє не тільки об'єднання функцій, але й розподіл повноважень, тобто прав на прийняття управлінських рішень. При визначенні повноважень часто доводиться коректувати початкові варіанти об'єднання функцій. Тут можуть виникнути проблеми ієрархії системи управління, децентралізації, гнучкості і т.д.

Функціональна структура організації має свої переваги і недоліки.

До переваг належать:

- високий професіоналізм персоналу;

- чітка кар'єрна перспектива;

- здатність персоналу працювати над складними спеціальними проектами;

- масштабність поглядів з питань спеціалізації;

- простота координації працівників;

- здатність конкурувати з проблем спеціалізації.

До недоліків даної структура організації належать:

- вузька спеціалізація персоналу;

- проблеми утруднення з кар'єрою;

- складність переключення на нові задачі;

- обмеженість поглядів на загальні спеціалізації;

- проблеми в оцінці діяльності персоналу;

- вузька база підготовки до роботи в якості менеджера;

- відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей всієї організації. Це підвищує можливість конфліктів між функціональними областями;

- в великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає надто довгим.

Досвід говорить про те, що функціональну структуру треба використати в тих організаціях, які випускають обмежену номенклатуру продукції, або надають обмежену кількість послуг, діють в стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних управлінських задач .

Але оскільки діяльність підприємства охоплює місто Чернігів, то поділ організації на елементи і блоки не відбувається за територіальним принципом, тобто за місцем розміщення ії підрозділів. Організація в даному випадку побудована на відсутності територіальних принципів.

В даному випадку чисто функціональна структура виявляється не досить ефективною, тому організація переходить до використання дивізіональних структур, що орієнтована на різні групи споживачів, або на різні регіони. Вибір на користь тої чи іншої структури визначається важливістю цього елементу в стратегічних планах організації.

Дивізіональна структура теж має свої переваги та недоліки.

До переваг слід віднести:

- швидке реагування на зовнішні зміни;

- спрощена практика горизонтальних зв'язків між працівниками;

- сумісні дії в досягненні цілей організації;

- чітка оцінка діяльності структурних підрозділів.

До недоліків відносимо:

- збільшення витрат внаслідок дублювання одних і тих же видів робіт;

- низький рівень спеціалізації робітників;

- високий ступінь конкуренції між відділами;

- зневажання цілей організації.

Отже, ЗАТ "СІНЕТ" сполучає в собі елементи функціональної та дивізіональної форми структури організації. Функціональний компонент тут звернений на проблеми раціонального управління постачанням друкованої продукції та товарів народного споживання, а також управління запасами, дивізіональний компонент сконцентрований на сервісі і ринках.

Тому можна визначити, ЗАТ "СІНЕТ" має організаційну структуру гібридного типу, яка теж має свої переваги і недоліки.

Перевагами є:

- направленість на цілі організації і дивізіональні цілі;

- спеціалізація і якість обслуговування;

- гнучкість в реагуванні на потреби ринку;

До недоліків належать:

- конфліктність між відділами організації та дивізіональними структурами;

- складність адміністративного управління;

- уповільнена реакція на складні ситуації.

Отже, формальні організації складаються з декількох рівнів управління і підрозділів. Іншою назвою підрозділів може бути термін функціональні області. Це поняття відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для організації в цілому. Структура організації - це логічні взаємовідносини рівней управління і функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації. Існує основна концепція, що має відношення до структури - концепція спеціалізованого розподілу праці - закріплення певної роботи за спеціалістами., тобто тими, хто здатен виконувати ії краще всіх з точки зору організації як єдиного цілого. В усіх організаціях, за виключенням самих дрібних, існує горизонтальний розподіл праці за спеціалізованими лініями. Якщо організація досить велика за розміром, спеціалістів групують разом в межах функціональної області.

**3.3. Вплив зовнішніх факторів на організаційну структуру**

**управління ЗАТ "СІНЕТ"**

Керівнику будь-якої організації, незалежно від ії розміру або ж місця на регіональному рівні, слід врахувати вплив зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів. Оскільки від керівника залежить виживання організації, він повинен вміти виявити значущі фактори в оточенні, що вплинуть на його організацію. Тому організації вимушені прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Організація весь час знаходиться під прямим або непрямим впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу, у прикладі з Товариством , слід визначити трудові ресурси, закони і провадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Проаналізуємо вплив цих факторів на організаційну структуру Товариства.

З точки зору системного підходу організація - це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів - це матеріали, обладнання, енергія, капітал і трудові ресурси. Так, ЗАТ "СІНЕТ" має справу з провайдерами та різними клієнтами, тому потрапляє в залежність від їх дій. Гарний приклад - забезпечення енергією, водою, опаленням що організація одержує від держави - монополіста та за монопольно-високими цінами. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість на утримання 1 м приміщень , що знижує прибуток підприємства.

Для росту і процвітання Товариства потрібні провайдери з капіталом. В Україні таких потенційних інвесторів декілька: банки, акціонери, інвестиційні компанії. Для Товариства найбільш зручним інвестуванням є кредити банку, які використовуються для розширення діяльності та можливостей Товариства. Що до трудових ресурсів, то будь-якій організації потрібні працівники певних спеціальностей і кваліфікацій для реалізації задач, що пов'язані з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації як такої. Без людей, що здатні ефективно використовувати матеріали, обладнання, енергію і капітал, все перераховане стає непотребом. Навіть розвиток деяких галузей в сучасний час стримується через дефіцит спеціалістів. Тому основною турботою сучасної організації є відбір і підтримка талановитих та кваліфікованих спеціалістів.

Також слід врахувати вплив такого фактору, як закони і провадження державного регулювання. Адже взаємодія між покупцями і продавцями кожного ресурсу і кожного продукту знаходиться під впливом багаточисельних правових обмежень. Кожна організація має визначений правовий статус і це визначає, яким чином організація може вести свої справи і які податки повинна сплачувати.

Як зазначалося, Товариство є юридичною особою і в своїй діяльності керується Законами України, Постановами ВРУ, Указами КМУ, постановами, розпорядженнями і наказами Міністерства , а також статусом ЗАТ "СІНЕТ", його наказами, розпорядженнями та іншими актами. Також організації повинні дотримуватися вимог органів державного регулювання. Ці органи забезпечують примусове виконання законів у відповідних сферах своєї компетенції, а також вводять власні вимоги, що мають силу закону. Господарська діяльність Товариства, як і будь-якої організації що займається комерційною діяльністю періодично контролюється і перевіряється такими державними органами як КРУ, ПІ, а на місцевому рівні проводиться комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності філій по затвердженому плану не частіше ніж 1 раз на рік.

Також впливовими факторами є споживачі і конкуренти. Саме виживання і виправдане існування організації залежить від здатності знаходити споживача, результатів її діяльності і задовольняти його запити. Споживачі вирішуючи, які послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що відноситься до результатів ії діяльності. Тим самим необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодію організації з іншими підприємствами та трудовими ресурсами. Споживачі здійснюють значний вплив на структуру організації. Організація повинна визначити і прийняти рішення про те, як, коли і де надавати послуги.

ЗАТ "СІНЕТ" , як зазначалося вище, охоплює своєю діяльністю значну частину споживачів у м. Чернігові.

Важливо розуміти, що споживачі - не єдиний об'єкт конкуренції організацій. Вони можуть конкурувати за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови праці, оплата праці і характер відносин керівників з підлеглими.

Розглянемо фактори середовища непрямого впливу. Середовище непрямого впливу складніше, ніж середовище прямого впливу. Керівництво вимушене приймати свої рішення на прогнозах про існування і вплив середовища, аналізуючи неповну інформацію, у спробах визначити можливі наслідки для організації.

Зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійно програшне конкурентне становище. Технологічні нововведення впливають на ефективність послуг та нові введення які очікують споживачі від організації. Але не всі організації знаходяться під впливом швидкого науково-технчного прогресу. Товариство належить саме до таких організацій, до мети діяльності даної організації входить впровадження нової техніки і передового досвіду, щодо розповсюдження послуг мережі Internet, складних робіт, операцій по розрахунках з споживачами та підприємствами.

Керівництво також повинно вміти оцінювати як вплинуть на структуру організації та ії діяльність загальні зміни стану економіки. Стан економіки впливає на вартість всіх вхідних ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги. Зараз Україна переживає економічний спад, а отже зниження купівельної спроможності споживачів.

Зовнішні фактори здатні впливати і на стиль керівництва. Так як Товариство є малою організацією створеною не дуже давно тому, не можна говорити про зміну стилю керівництва і методів управління за такий проміжок часу, тим більш що організацією управляє таж сама людина. Але з огляду на те, що організація управління залежить в значній мірі від ситуації, що складається на ринку товарів та послуг, інтересів споживачів, це вимагає неабиякої швидкості в реагуванні на обставини і гнучкості, щоб вигравати у даних обставинах.

Це не може впливати на стиль керівництва, а якщо врахувати що кількість адміністративно-управлінського персоналу 14 чоловік, то за таких умов управління не можуть бути тільки формальними.

Комерційний директор організації є одночасно і ії лідером, організація працює як згуртована команда, не дивлячись на ії поділ по відділам. Стиль керівництва нагадує консультативно-демократичний, бо директор виявляє значну, але неповну довіру до підлеглих. Існує двосторонне спілкування і деяка ступінь довіри між керівником і підлеглим. Важливі рішення приймаються директором, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

В перший день робочого тижня або по мірі необхідності директор скликає весь управлінський персонал на півгодинні наради де вирішуються чергові питання, визначаються завдання на тиждень , виносяться догани тим, хто не виконав покладеного на нього завдання і дезорганізував роботу організації в цілому або ж завдав збитків організації.

В той же час керівник складає плани на півріччя і рік, що створює ряд важливих і часто суттєвих сприятливих факторів для організації. Адже стратегічне планування є єдиним способом прогнозувати майбутні проблеми і можливості. Стратегічне планування дає також основу для прийняття рішень. Знання того, що організація бажає досягнути, допомагає зорієнтуватися у напрямках діяльності.

## Шегда А.В.Основи менеджменту, Учебное пособие "Знання":К, 1998

Приймаючи обгрунтовані і систематизовані планові рішення, керівник знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або зовнішнє середовище. Планування, оскільки воно необхідне для формулювання встановлених цілей, допомагає створити необхідну єдність загальної мети в організації .

**3.4. Вплив характеру бізнесу на розмір і внутрішню культуру**

**організації**

ЗАТ "СІНЕТ" відноситься за своїми розмірами до невеликих організацій і це виправдано їх торговельною діяльністю, що потребує:

- гнучкості і оперативної адаптації до ситуацій на ринку, та потреб споживачів, що перманентно змінюються;

- незалежність дій, самостійність і свободу при виборі та здійсненні господарського маневру;

- більш низьких управлінських витрат;

- націленість у завтрашній день, перспективу, що зумовлено

постійними змінами ринкової ситуації, появою нових конкурентів,

зміною запитів та смаків споживачів.

Те, що організація займається комерційною діяльністю також впливає на її внутрішню культуру та імідж. ЗАТ "СІНЕТ" як будь-яка комерційна організація, користується кредитами банку, має постійних клієнтів , тому що для неї важливо мати репутацію чесного і відповідального партнера, який виступає гарантом успішної співпраці для своїх партнерів по бізнесу.

Існує також поняття соціокультури - це соціально-психологічний компонент організації, її духовний та ідеологічний зміст. З року в рік нарощується значення соціокультури в бізнесі якщо в минулому практично всі нововведення починалися переважно з технічних і оргструктурних перебудов, то зараз в число першочергових проблем включають питання перебудови соціокультури. Але це більш розповсюджена в Західних країнах з розвинутою економікою. Нашій країні необхідно буде змінити спочатку тип мислення, щоб осягнути необхідність перебудови соціокультури на підприємствах, установах та організаціях.

За своїм змістом соціокультура являє собою систему пануючих в організації цінностей, думок і норм поведінки. Власне слово "культура" в даному випадку, означає розуміння того, як слід діяти в плані досягнення цілей організації. Соціокультура виникає на основі різних явищ.

При оцінці ступеню впливу соціокультури на діяльність організації враховують три фактори: спрямованість, широта і сила. Перший фактор вказує на те, як соціокультура впливає на досягнення мети організації - допомагає або гальмує; другий фактор свідчить про широту розповсюдження ідеї соціокультури серед персоналу і третій фактор характеризує міру прийняття персоналом ідеї і цінностей соціокультури.

Звідси зрозуміло, що тільки та соціокультура позитивно впливає на організацію, яка підтримує її цілі, широко охоплює працівників і знаходить в їх серцях гарячий відклик. Всі інші варіанти з комбінації трьох факторів свідчать про незначний навіть шкідливий вплив соціокультури на організацію.

Соціокультурні складові, а саме цінності, думки і соціальні норми важко замітити в їх беспосередньому прояві. Однак всі вони проглядуються через систему динамічних факторів таких як:

- відношення працівників до своєї трудової діяльності і до робочого місця;

- внутрішньо організаційна соціальна комунікація;

- управлінська культура організації;

- пануючі в організації мотивація і мораль.

Спробуємо проаналізувати складові соціокультури Товариства. По-перше по відношенню до роботи працівників:

- в організації не надається можливості найманим працівникам опанувати спеціальністю;

* організація не може надати можливості бажаючим для опанування новими спеціальностями;
* в підрозділах організації налагоджена розумна система висування на нові посади;

- робочі місця облаштовані за евростандартами у переважної більшості тільки адміністративного персоналу;

* все що необхідно для роботи персонала, знаходиться під рукою, але це не свідчить про комфорт працівників.

- трудове навантаження можна вважати оптимальним у всякому разі для адміністративного персоналу. В той же час виробничий персонал працює з 9-30 до 18-30 шість днів на тиждень. Таке навантаження не можна вважати оптимальним.

Тепер, щодо комунікацій:

- в Товаристві існують чіткі посадові інструкції щодо правил поведінки для адміністративного персоналу та загальні інструкції для виробничого;

- в Товаристві налагоджена система комунікацій, цьому сприяє структура організації та методи управління;

- існують різні форми і методи комунікацій - ділові контакти, збори, щотижневі для адміністративного персоналу і раз на місяць для виробничого, друкована інформація;

- не існує неузгодженості в одержанні всередені організації інформації, але бувають і виключення;

- стимулюється двостороння комунікація, цьому сприяє малочисельність адміністрації, і праця в режимі єдиної команди.

Аналіз щодо управління в організації - діяльність організації чітко і детально організована, про що свідчать наявність планів і розпоряджень на тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік;

- важко зрозуміти чи приймаються сучасні і ефективні рішення в організації, адже прибуткова діяльність не завжди свідчить про це, тому що може бути прийняте рішення позитивні наслідки якого виявляться лише в майбутньому;

- працівники організації беруть участь у прийнятті рішень в межах своєї компетенції, але рішення приймається безпосередньо керівником;

- в організації не існує як такої системи професійної оцінки діяльності працівників, але про діяльність кожного працівника можна судити з того, наскільки його внесок сприяє досягненню цілей організації, а праця виконанню поставлених конкретних завдань;

- дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення;

- в організації практикується делегування повноважень нижчим посадам.

Щодо аналізу мотивацій і моралі в організації слід зауважити що:

* система зарплатні іноді викликає нарікання з боку виробничого персоналу, що працює в мережі, оскільки вони одержують 4% від реалізованих ними послуг і при цьому не враховується той факт, що об'єм наданих послуг коливається з місяця в місяць;
* може бути розташований у місці, де проходить незначна кількість людей, а отже і потенційних покупців;

- підтримується ініциатива і надання нових ідей;

- підтримуються дружні взаємини працівників один з одним;

- взаємини працівників з керівництвом носять рівний, стабільний характер, що сприяє узгодженності в діяльності організації;

- працьовитість винагороджується в організації преміями, повагою, визнанням і може просуванням по службі, як наслідком;

- важко зрозуміти, чи існує почуття гордості в працівників за свою організації, тут важко бути чесним, але те, що успішне виконання працівником покладених на нього завдань викликає в нього самоповагу і впевненість це безспірно однозначно.

Отже, підводячи підсумок проведеному аналізу, можна зробити певні висновки, що:

- умови праці, оплати, а також мотивації різняться для адміністративного і виробничого персоналу. Це викликано не розумінням керівництва, що від виробничого персоналу успішна діяльність організації залежить не менше ніж від адміністрації, а може навіть і більше;

- найбільш слабкими місцями або вузькими в складі соціокультури Центру є робота, відношення працівників до своєї трудової діяльності і до робочого місця, а також мотивація.

Ці проблеми є актуальними в Україні, мабуть, для кожної організації, від підприємства до установи і тут знову відчуваємо вплив економічних обставин.

Розглянемо питання про стадії розвитку Товариства.

Існує таке поняття як закон циклічності, він дає уявлення про чотири цикли, через які проходить життя будь-якої організації. Це дитинство, юність, зрілість і зв'янення .

У випадку, з організацією Товариства "СІНЕТ" не можна сказати, що вона пройшла через стадії дитинства і юності, оскільки вона виникла, як організації, яка стала формалізованим структурним підрозділом, а значить за законом циклічності перебуває на стадії зрілості. Маємо завершене оформлення відділів і ієрархію підпорядкування, що визначається наявністю посадових інструкцій, централізується система управління, але керівництво не використовує цілком директивні методи управління, більше того, організація, під впливом певних факторів та економічних обставин, намагається перебудуватися в деяких сферах діяльності, щоб не втратити гнучкість і активність, і щоб бюрократичність залишалася на розумному рівні і не перетворилася у прогресивну хворобу. Тому кількість і склад управлінців і виробничого персоналу впродовж двох років існування організації стабільні.

Життєдіяльність організації може протікати по чітко визначеним циклом. Щоб перейти від циклу до циклу, організації необхідно перетворювати виснажуючі кризи. По суті все життя організації - це безперервні перетворення. І ті організації, що нездатні відродити дух інноваційної поведінки, приречені на розорення.

**4. Вдосконалення організаційної структури управління**

**ЗАТ “СІНЕТ”**

**4.1. Основні аспекти організаційного процесу**

Структура організації обумовлює рівні відповідальності, ступінь делегування повноважень, права і обов'язки персоналу та впливу на швидкість прийняття рішень.

Відомо, що організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей. Існує два основних аспекти організаційного процесу. Одним з них є поділ організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям, а інший , більш фундаментальний - взаємовідносини повноважень, що пов'язують вище управління з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу і координації задач .

При побудові структури системи управління необхідно дотримуватися певних принципів, бо структура є основою системи управління . Вона встановлює ті певні зв'язки між підрозділами , без яких не може функціонувати управління. Один з принципів побудови структури - це визначення ліній влади.

Концепція влади стверджує, що можна вимагати виконання чого-небудь від іншої людини.

Розглянемо це на прикладі ЗАТ “СІНЕТ”. Є генеральний директор який наймає керівника на посаду комерційного директора шляхом укладення з ним контракту. Отже влада дається генеральним директором і реалізується через повноваження. Комерційний директор підзвітний генеральному директору

ЗАТ “СІНЕТ” є початком лінії влади в діях організації. В свою чергу він має право:

1) організовувати роботу Товариства на основі колегіальності та єдиноначала в обговоренні і розв'язанні всіх питань по керівництву Товариством зі встановленням конкретної відповідальності посадових осіб за стан справ на дорученій ділянці роботи;

3) надавати пропозиції керівництву, щодо структури Товариства, добору, розміщенню керівників структурних підрозділів та спеціалістів;

4) здійснювати добір і розміщення робітників в Товариствіі;

5) заохочувати працівників Товариства та накладати на них стягнення, у відповідності з діючим законодавством;

6) укладати договори з постачальниками та Клієнтами і вести з ними розрахунки;

7) затверджувати посадові інструкції і положення про структурні підрозділи Товариства;

8) проводити збори трудового колективу по питанням що стосуються діяльності Товариства;

11) вирішувати питання по забезпеченню Товариства експлутаційними матеріалами, обладнанням та іншим, для здійснення нормативного виробничого процесу;

12) планувати діяльність та визначати стратегію і основні напрямки розвитку Товариства відповідно кон'юктури ринку , економічної ситуації .

Отже ми бачимо, що комерційний директор може наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх владою. Але це влада іншого рівня. Вони підпорядковуються йому і реалізують свої повноваження, які не виходять за межі його повноважень.

Так, комерційний директор здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином будується ієрархія влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадові інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду.

Безпосередньо комерційному директорові підпорядковуються: головний бухгалтер, зам. головного бухгалтера, економіст, начальник відділу маркетингу, інженер з охорони праці та техніки безпеки, інспектор по кадрам, начальник відділу виробничо - технічного забезпечення та групи по ремонту обладнання.

В свою чергу головному бухгалтеру та його заміснику підпорядковуються один бухгалтер, економісту підпорядковуються начальники всіх структурних підрозділів у межах його прав, що передбачені посадовою інструкцією. За погодженням з комерційним директором вимагати від структурних підрозділів оперативні та зведені дані з питань перелічених в посадовій інструкції. Начальнику відділу маркетингу підпорядковується відділ маркетингу.

Інженеру з охорони праці та техніки безпеки підпорядковуються у межах його прав, що передбачені посадовою інструкцією, існуючі в організації структурні підрозділи. Він має право зупиняти роботу дільниць, машин, механізмів у разі порушення, які становлять загрозу життю або здоров'ю працюючих.

Начальнику відділу виробничо-технічного забезпечення підпорядковуються інженери, прибиральниця, та група по ремонту обладнання.

Кожний підлеглий повинен виконувати поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин областей влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів і т.д. Тому в даній організації спостерігаємо три чіткі рівні відповідальності: комерційний директор відповідальний перед генеральним директором, перед комерційним директором відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі по відділам.

**Взагалі відповідальність** - це обов'язок виконувати поставлені задачі і відповідати за їх задовільне вирішення . Чіткий розподіл відповідальності є важливим принципом організації. Будь-яка діяльність працівника в організації характеризується функціями (що він може робити), обов'язками (що повинен робити) і відповідністю (за що повинен відповідати). Функції і обов'язки можуть співпадати, але відповідальність і обов'язки іноді в практиці управління не відповідаючи одне одному. Це буває тоді, коли роботу виконує один, а відповідає за неї інший. Такий стан речей не можна приймати за норму. Відповідальність повинна чітко відповідати обов'язкам працівника, саме з цією метою розробляються посадові інструкції.

Так комерційний директор несе персональну відповідальність за:

1) виконання покладених на Товариство завдань і здійснення функцій;

2) стан та діяльність підприємства;

3) формування та виконання фінансових планів;

4) раціональне розміщення кадрів;

5) зберігання, облік та раціональне використання товарно-матеріальних цінностей;

6) за додержання порядку ведення і достовірності бухобліку та статистичної звітності, за правилами застосування чинного законодавства в господарській діяльності;

9) дотримання трудової, виконавчої дисципліни, трудового законодавства;

10) забезпечення безпечних умов праці, дотримання ЗУ "Про охорону праці", вимог правил протипожежної безпеки та нормативних актів по виробничій санітарії;

11) ступінь відповідальності інших працівників встановленим посадовим інструкціям, які затверджуються Генеральним директором.

В той же час як обов'язки комерційного директора не передбачені посадовою інструкцією, очевидно вони визначаються умовами контракту.

Проаналізуємо права, обов'язки і відповідальність кожної посадової особи. Розподіл обов'язків означає визначення масштабу повноважень і міри відповідальності по кожній посаді .

Обов'язки та відповідальність головного бухгалтера, замісника , бухгалтера та економіста майже однакові, їх посадові інструкції різняться тільки за визначенням функцій та прав визначених посадових осіб.

Обов'язки:

- знати накази, вказівки, розпорядження та інші керівні документи по встановленню системи Internet, основи організації праці, економіки та ін.;

- знати постанови, накази, методично-нормативні акти та інструкції по веденню бухобліку, обліку грошових коштів, матеріальних цінностей та ін.;

- знати і виконувати вимоги інструкцій з охорони праці в обсязі роботи, що виконується. Знати свої права і обов'язки в основах законодавства про охорону праці;

- додерження обов'язків з охорони праці передбачених правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

- негайно повідомляти про небезпеку своєму керівництву або іншій посадовій особі за положенням.

Відповідальність:

- за якість і вчасність виконання покладених на дану особу посадовою інструкцією обов'язків;

- несе персональну відповідальність за порушення правил безпеки.

Права бухгалтера:

- доповідати головному бухгалтеру про всі виявлені недоліки у межах своєї компетенції;

* вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з обов'язками передбаченими даною посадовою інструкцією.

Права економіста:

- за погодженням з комерційним директором вимагати від структурних підрозділів оперативні та зведені дані з питань перелічених в посадовій інструкції;

- вносити пропозиції щодо виконання роботи, пов'язаної з обов'язками передбаченими даною посадовою інструкцією.

Отже, згідно з посадовими інструкціями даних посадових осіб, відповідальність і обов'язки відповідають одне одному, тому що відповідальність передбачається за якість і вчасність виконання покладених на особу даною посадовою інструкцією обов'язків та за порушення правил безпеки, що є загальною вимогою для кожної посадової особи.

Інспектор по кадрам повинен: знати діюче законодавство про прийом, переміщення та звільнення працівників; порядок ведення та зберігання трудових книжок; знати постанови, розпорядження, накази вищих органів, порядок і термін складання звітності, основи трудового законодавства;

Несе відповідальність за якість і вчасність виконання покладених на нього посадових обов'язків. Має право: доповідати комерційному директорові про всі виявлені недоліки у межах своєї компетенції; вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи.

До обов'язків начальника відділу виробничо - технічного забезпечення та групи по ремонту обладнання входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; повідомляти керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями , знаками безпеки; при виявленні недоліків пограбуванні, пошкодженні техніки виїздити до місця події.

Несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт.

Має право: вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом.

Отже, як показує аналіз, відповідальність і обов'язки в практиці управління даної організації співпадають, а права співпадають з функціями і обов'язками.

Іншим принципом побудови структури організації є поєднання повноважень і відповідальності. Влада і відповідальність завжди існують разом. Вони нерозривні, але вони повинні бути і сумісними. Ця сумісність виявляється в обсягах влади і мірі відповідальності, відповідальності області влади і області відповідальності. Дія цього принципу повинна зупиняти зловживання владою і мотивувати серйозне відношення керівника до проблем, що вирішує і до людей, які виконують завдання. Не можна реалізувати повноваження і не нести відповідальності або уникати її, не можливо відповідати за те, що не входить у ваші повноваження. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Тому права кожної посадової особи чітко визначені.

Засобом за допомогою якого керівництво встановлює відношення між рівнями повноважень, є делегування. Неможливо зрозуміти організаційний процес без попереднього розуміння делегування і пов'язаних з ним повноважень і відповідності.

**Делегування** - це передача задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідність за її виконання . Ніхто не може делегувати більше влади або відповідності ніж він сам має. Коли делегується влада і відповідальність підлеглому для виконання певної роботи, начальник не звільняється відповідальності перед вищим керівництвом за виконання. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто делегує йому повноваження. Обсяг відповідальності - одна з причин високих посадових окладів у адміністративно-управлінського апарату.

Аналізуючи ступінь делегування повноважень в Товаристві на основі вище розглянутих прав, обов'язків і відповідності посадових осіб в цій організації, бачимо, що генеральний директор делегує повноваження комерційному директорові , що виражається в наданні права діяти від імені Товариства на основі діючого "Наказ про” ЗАТ “СІНЕТ” без окремого доручення на це, по питаннях, що відносяться до компетенції Товариства. Повноваження передаються комерційному директорові разом з відповідальністю за виконання накладених на нього завдань, Комерційний директор делегує повноваження головному бухгалтеру, економісту, начальнику торгового відділу, інженеру з охорони праці, інспектору по кадрам, та начальнику відділу виробничо-технічного забезпечення і групи по ремонту обладнання в межах їх функцій , обов'язків і відповідності, а вони в свою чергу передають їх своїм підлеглим. Таким чином комерційний директор розподіляє серед співробітників велику кількість завдань, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації, що передбачені діючим Наказом. Така передача повноважень називається лінійними повноваженнями. Керівник, що має лінійні повноваження, має також право приймати певні рішення і діяти у визначених питаннях без погодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією і передбачені посадовими інструкціями та положеннями про відділ.

*Кнорринг В.И. Искусство управления. М.: БЕК, 1997*.

Отже, делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Цей процес називається скалярним процесом або ланцюгом команд.

Розглянемо також функціонування організації щодо прийняття рішень. Від процесу та швидкості прийняття рішень залежить взаємовідносини певних структурних підрозділів.

**4.2. Аналіз функцій маркетингу та торгової діяльності організації**

Важливим значенням в реалізації цілей організації мають місце використанні управлінським апаратом функції маркетингу.

Аналіз зовнішнього середовища в цілому дозволяє виявити чи має фірма внутрішні сили, щоб використати можливості, які внутрішні слабкі місця можуть ускладнити майбутні проблеми, які пов’язані з зовнішніми непередбаченостями. Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем називають управлінським дослідженням, яке базується на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації і в залежності від поставленої задачі може бути методично простим або складнішим .

Для виявлення внутрішніх слабких місць проаналізуємо дві функціональні зони – маркетинг і торгівлю.

При аналізі функцій маркетингу було виділено п’ять основних елементів:

1. Конкурентоздатність. Організація має свого споживача оскільки частина товарів є унікальною, але вона має також численних дрібних конкурентів. Слабким місцем тут є проблема частного постачання друкованих видань до споживачів. У конкурентів дані товари з’являються на день раніше. Цю проблему вирішити поки що неможливо.

3. Розмаїття та якість послуг. Це елемент багато в чому визначає стійкість організації. Організація повинна визначити які послуги та товари приносять більше прибутку.

4. Реклама, та надання послуг в діяльності Товариства .

Ці показники є основними в аналізі функції маркетингу. Організація може розраховувати на успіх лише в тому випадку, коли вона проводить агресивну творчо - організовану рекламу і просування товарів. За спостереженням автора Товариством була проведена реклама організації її діяльності у вигляді наклейок, які були розклеєні в громадському транспорті, в газетах та журнал у місті.

4. Прибуток. Це узагальнюючий показник ефективності діяльності комерційної організації. Тому саме маркетолог повинен здійснювати постійний контроль за прибутком від реалізації товару.

При аналізі діяльності організації в сфері торгівлі необхідно звернути увагу на можливість мінімізації витрат і раціонального використання наявних ресурсів. З цією метою розглянемо штатний розклад Товариства.

Щоб дослідити чи існує проблема перевитрат в організації, слід застосувати економічну теорію”витрати – ціна - цінність”.

Ділові ріщення будуються на трьох стовпах – витратах, цінностей, ціні. Витрати – це те що організація повинна сплатити своїм працівникам і постачальникам для забезпечення продажу товарів і послуг. Цінність – ступінь, в якій, на думку покупців такі товари і послуги роблять їх життя кращим ніж якщо б вони обходились без них. А ціна – це те, що платять користувачі. Це три суттєві елементи повсякденного вибору, які роблять управлінці. Маніпуляція цими елементами – те, за що їм платять. Головна користь економічної теорії ’’витрати – ціна - цінність’’ в тому, що вона змушує людей які приймають рішення, безперервно збирати основні дані про діяльність організації, без яких вони не можуть прийняти правильні рішення. Логіка співставлення ’’витрати – цінність’’ корисна для виміру цінності управлінців в порівнянні з витратами на їх оплату, тобто скільки коштують управлінці, чим вони цінні. Цей спосіб виміру розроблений бізнес - консультантом Полем Страссманом. Він вимірює цінність вкладу управлінців в компанію тим, що характеризує її як ‘’вартість додану управлінням’’ тобто що управлінці додають своєю працею цінність фірми, це різниця між тим скільки вони коштують компанії, і тим, що вони їй приносять. Управлінська додана вартість - частина загальної доданої бізнесом вартості, що не може бути приписана працівнику фірми або капіталу акціонера. Щоб її розрахувати необхідно визначити загальну додану бізнесом вартість. Вона дорівнює загальним доходам фірми за вирахунком всіх податків і закупівель.

Не вся додана бізнесом вартість створюєтьбся управлінцями, більша її частина забезпечується капіталом акціонерів. Додана акціонерами вартість дорівнює загальній вартості капіталу акціонерів помножену на вартість цього капіталу, що виражається в ставці відсотку. Отже, щоб вирахувати управлінську додану вартість, необхідно вирахувати з доданої бізнесом вартості вартість, яка була забезпечена капіталом акціонерів. Для подальшого виділення управлінського вкладу в додану вартість необхідно вирахувати ще один компонент - операційні витрати. Вони включають фонд заробітної плати і амортизаційні відрахування, а також витрати на все, що необхідно для отримання сьогоднішніх товарів та послуг. Вирахуємо також управлінські витрати - заробітну плату управлінців включаючи додаткові виплати. Це виражається формулою:

СДУ=СДБ - ВО - ВУ, (1)

де:

СДУ - вартість додана управлінням і дорівнює продажі за вирахунком закупівлі;

СДБ - вартість додана бізнесом;

ВО - операційні витрати;

ВУ - управлінські витрати.

Вартість додана бізнесом даної організації складає 92655 грн., операційні витрати складають 95185 грн., а управлінські витрати складають 7677грн. Зробивши розрахунки за формулою одержали від’ємний показник вартості доданої управлінням, що становить -10207 грн.

Страссман пропонує уважно розглянути відношення управлінської доданої вартості до управлінських витрат, яке він називає рентабельністю управління. Якщо рентабельність управління є від’ємною величиною значить на фірмі існують проблеми з продуктивністю

Це виражається формулою:

СДУ

РУП=------\*100%, (2)

ВУ

де:

РУП - рентабельність управління.

Для Товариства “СІНЕТ” РУП складає -132,9%.

Найбільшою статтею витрат в організації є операційні витрати, де утримання виробничого персоналу витрати за І квартал складають 33282 грн., що становить 35,1% від всього числа операційних витрат , нарахування на заробітну плату становлять 10453 грн., транспортні витрати складають 7070 грн., витрати на оренду - 3480 грн., на електроенергію - 1702 грн., витрати на технічне обладнання становлять 38853 грн., а витрати на амортизаційні відрахування становлять 346 грн. процентне відношення даних величин зобразимо на рисунку 4.8.

Також, заслуговує на увагу проблема перевитрат на рух обладнання. Створення раціональної системи руху обладнання - це тривалий коштовний процес. Він вимагає великих витрат, врахування всіх факторів, які впливають на діяльність організації, особливостей діяльності фірми, її ринків. Управління обсягом запасів здійснюється однією з двох стратегій:



Мал.4.8. Процентне відношення статей операційних витрат

1. Фіксований розмір замовлення - кількість замовлених послуг та товарів фіксована величина, а змінною величиною час замовлення;
2. Фіксований інтервал - замовлення робляться регулярно, а кількість наданних послуг кожного разу різна;

Також слід провести вивчення ринку для здійснення ефективної споживчої політики, і простежити які послуги користуються найбільшим попитом. Такі дослідження і розрахунки можуть бути проведені тільки спеціалістами з маркетингу та менеджменту.

*Гольдштейн Г.Я. Основи менеджмета. Таганрог: ТРТУ, 1995.*

**4.3. Заходи по вдосконаленню організаційної структури управління ЗАТ “СІНЕТ”**

На основі проведених досліджень, пропонується застосувати конкретні заходи по вдосконаленню організаційної структури управління ЗАТ “СІНЕТ”, а отже і діяльності організації в цілому.

Дослідження виявили, що в сучасному менеджменті головним в побудові структури є те, яку з трьох видів стратегій обере фірма: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, що включає основні риси перших двох .

ЗАТ “СІНЕТ” відповідає усім умовам, сучасного розвинутого підприємства:

висока якість;

доступні ціни;

допомога їншим підприємства досягнення успіху;

високі стандарти діяльності;

приоритет користувача, надійне обслуговування, швідкість та комфорт;

орієнтація на перспективу розвитку;

розширення сфери бізнесу, зріст стандартів діяльності;

орієнтація на кінцеві результати діяльності;

прагнення до нововедення;

збереження духу новаторства, не зважаючи на лідерство в даний час.

Основу побудови та управління ЗАТ “СІНЕТ”, як сучасної організації складає принципи бізнесу, які по-перше зазночають організаційну поведінку, рішення які приймаються,оцінка результатів діяльності .

По-друге, формується уява про ринки користувачів, про конкурентів, про технології та їхні зміни, про досягнення та слабки місця компанії, про джерело доходів. Враховуючи адекватні та ефективні принципи бізнесу ЗАТ “СІНЕТ” на сьогоднішній день досягає позитивніх результатів.

Для Товариства необхідно обрати стратегію на зменшення витрат, оскільки в бізнесі необхідно діяти за принципом максимальні прибутки при мінімальних витратах особливо за сучасних економічних умов. Тому на даному етапі важливо зберігати структуру ієрархічного типу, якій притаманні високий ступінь формалізації і низький рівень всього управлінського персоналу в прийнятті рішень. Отже вдосконалення організаційної структури Товариства необхідно проводити за рахунок її спрощення. Воно здійснюється шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі через скорочення рівнів управління.

Як і деяка кількість компаній ЗАТ “СІНЕТ” іде шляхом зменьшення кількості адміністративно-управлінських працівників та рівнів управління.

Але це має зміст тількі в випадку зміни організаціонної структури компанії в цілому, оскількі одночасно з скороченям чисельності управлінців необхідно переглянути систему інформаційних потоків та прийняття рішень.

Слід зазначити, що проведення скорочення управлінського аппарату потребує пильної проробки ,але ця проблема не може бути вирішена чисто механічно,так би мовити без реорганізації структури компанії в цілому .

**Нововведення**- це основна мета в розвитку будь якого підприємтсва.

Нововведення – здійчнються під пільним контролем керівництва та в тісному зв’язку з діючой системою управління виробничої, технологічної, конструкторської та іншими підрозділами та службами.

Нові спеціалізовані функції утворюються тоді, коли нововведення мають велику стратегічну значущість але не тісно зв’язані з основним виробництвом.

Бавыкин В. «Новый менеджмент».-М.: Экономика, 1997

Зазначимо також, що важливу роль грають групи технологічних експертів, які утворюються для виконання функцій банку технічних ідей.

Для ЗАТ “СІНЕТ” потрібно рівномірно розширити ці групи.

Необхідно враховувати запити користувачів та попит ринків, концентрувати зусилля на створення досконалої роботи відділу маркетингу, яка б могла найкращим образом задовольняти потреби ринку інформаціонних технологій та послуги доступу до мережи Internet. При вдосконаленні організаційної структури управління велику роль грають аспекти – інтеграція, нововведення нови риськові ініциативи, висококваліфіціонний підбір спеціалістів.

Аналізуючи дослідження бачимо, що ЗАТ “СІНЕТ” йде шляхом нововедень та застосовує усі можливості для свого економічного зросту та зміцнення авторитету.

**Висновок**

Головна задача вивчення основ менеджменту, як научної дисципліни складається в одержані комплексу знань відносно вибору нових форм та методів управління при утворенні комплексу знань відносно цілістної, ефективної та гнучкої системи управління організації в умовах риночної економіки, яка тільки розвивається.

Знання теоретичних основ управління дають можливість оволодіти культурою та мистецтвом керівництва колективу, включаючи вміння ставити загальні та конкретні цілі, задачі діяльності організації; розробляти стратегію управління при умові громадських, колективних, особистих інтересів, контролювати процес її реалізації.

В процесі управління відбувається делегування прав та обв’язків для організації взаємодії різних органів управління та розподіл задач, які виконуються різними працівниками.

Керівники повинні передавати своїм працівникам свої права та обов’язки, інакше робота, яка вимагається не буде виконана.

Тому організація робіт – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їх рангів. Хоча зміст цієї концепції складається в делегувані прав та обов’язків для розподілу праці по горизонталі та вертикалі, однак рішення про вибір структури організації завжди приймається керівництвом вищого рангу. Керівники нижчого та середнього рангу лише допомогають йому, надаючи необхідну інформацію.

В цілому задача менеджерів - це вірний вибір тієї структури, яка краще всього відповідає цілям та задачам організації, а також впливає на неї внутрішнім та зовнішнім фактором. «Найкраща» структу­ра - це та, котра кращим способом дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім оточенням, продуктивно та доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином вдовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей з високою ефективністю.

В ході дослідження діяльності та організаційної структури управління Закритого Акціонерного Товариства “СІНЕТ” було розглянуто три основні питання:

1) структура управління організацією;

1. взаємодія організації з зовнішнім світом;
2. вдосконалення організаційної структури ЗАТ “СІНЕТ”.

Найбільш впливовими зовнішніми факторами для організації є різні замовники, закони та впровадження державного регулювання, конкуренти та економічна ситуація, яка склалася в Україні.

В організації існує три рівні відповідальності і лінійна передача повноважень, відповідальність та обов’язки працівників відповідають одне одному, і права співпадають з функціями та обов’язками.

Оганізація займається наданням послуг до мережі Internet, це перше та найміцнійше підприємство в Чернігові. Для організації важливо швидке реагування на зміни в оточуючому середовищі , від цього, в свою чергу, залежить ефективність діяльності організації.

Вдосконалення організаційної структури управління ЗАТ “СІНЕТ” за рахунок її спрощення, збільшить ефективність її роботи на 3- 4%. Його необхідно проводити шляхом перетворення лінійних структур в більш плоскі через скорочення штату по відділам, де існують посади в яких організація не має початкової потреби на сьогодні.

Таким чином організаційна структура управління буде пристосована до змін у зовнішньому середовищі.

Тільки оволодіння новим управлінням ім'я якому "менеджмент" можна здолати соціально-економічну кризу в Україні, а країну зробити цивілізованою.

**Список використаної літератури:**

1. Амиров Ю.Д. Основы конструирования: творчество, стандартизация, экономика. М.: Изд-во стандартов, 1991.

2. Аппенянский А.И. «Человек и бизнес. Путь совершенства».-М.: Барс, 1995.- 157с.

3. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. «Основи менеджменту».- Львів: «світ», 1995. -296 с.

1. Бавыкин В. «Новый менеджмент».-М.: Экономика, 1997.-68с.
2. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛЭФИ, 1991.- 156с.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М.: «Инфра-М», 1997.- 65с.
4. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. –М. Новости, 1993. -121с.
5. Вудкок М. , Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. -М. «Дело»», 1991. – 97с.
6. Глухов В.В. Менеджмент.- "Политехник", 1999г.
7. Герасименко В. Ценовая политика фирмы. - 1995.-192с.

11.Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмета. Таганрог: ТРТУ, 1995. – 24 с.

12. Коротков С. Концепция менеджмента.: Учебное пособие.

1996.304с.

1. Кнорринг В.И. Искусство управления. М.: БЕК, 1997. - 288 с.
2. Кокуева Ж.М., "Современная практика менеджмента". Менеджмент в России и за рубежом. 1999.- № 4.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. -М. 1995. -491 с.
4. Лоуэлл С. Технологически эффективное предприятие. В сб. “Как добиться успеха”. М.: Политиздат, 1991.

17. Льюис Р. Д. Деловые культури в міжнародному бізнесі: від сутички до порозуміння. Перев. з .: Справа. - 1999.  
18.Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием. Таганрог: ТРТУ, 1997.

1. Новіков М.В.: Розробка бізнес –плану проекту, К.: 1995р.- 44с.
2. Наполеон Хилл .Ключ к успеху, 1998.- 128с.
3. «Практична психологія менеджменту: Як зробити кар’єру. Як будувати організацію»: науково практичний посібник.-К.: Україна, 1994.-399с.
4. Румянцева К.Р. Менеджмент в організації. - Л.: «Перспектива», 1997. - 321с.
5. Уткин Э.А. история менеджмента.-Экмос, 1997-68с.
6. Техніко-економічне обоснування дипломних проектів. Под ред. В.К.Беклешова К. Вища школа .1991.
7. Томпсон . Стратегический менеджмент.-Юнити, 2000.
8. Управление исследованиями и инновациями. М.:Наука, 1997.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента:Учебное пособие.-К"Знання", 1998.
10. Хант Ч., Зартарьян В., Разведка на службе Вашего предприятия . Киев : Укрзакордонвизасервис, 1992.
11. Ховард К., Коротков О. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. - М.: «Инфра-М».
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М., 1996.-78с.

31.Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг.М.: Экономика, 1993.

32. ДК зв’язок № 16 від 17 травня 2000

33.Менеджмет в России и за рубежом , № 4 , 1999год.

1. Маркетинг в Україні , № 10 від 28.10.2000р.