



ТЕМА 5

ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 5.1. *Управління як складова частина трудової діяльності: сутність та особливості*
- 5.2. *Розподіл функцій та делегування повноважень*
- 5.3. *Організація управлінської праці: передумови та чинники ефективності*
- 5.4. *Інформаційне забезпечення управлінської діяльності*

5.1. Управління як складова частина трудової діяльності: сутність та особливості

В умовах стрімких змін у світі та нових глобалізаційних викликів успішними виявляються ті організації, які формують ефективне управління, залучаючи до нього кваліфікованих менеджерів. Організації, підприємства та бізнес-структури згодні платити великі кошти фахівцям: антикризовим менеджерам – щоб вивести організацію із занепаду; фінансовим менеджерам – щоби вдало управляти фінансовими ресурсами; менеджером-технологам – щоб запустити нову технологію виробництва продукції, інвестиційним менеджером – щоб реалізувати інвестиційний проєкт тощо. Перелік сфер управлінської діяльності можна продовжувати. Особливо для вітчизняних власників бізнес-структур – суб'єктів господарювання – загострюється проблема формування ефективного управління, яке б забезпечувало їм прибутковість.

Зважаючи на те, що сучасний менеджмент можна і слід розглядати як науку, як навчальну дисципліну, як мистецтво і як специфічну сферу людської діяльності, спробуємо акцентувати увагу саме на сутності управління як елементу трудової діяльності.

Управління – це сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері ведення бізнес-операцій у зв'язку з їх плануванням, організацією, координацією, мотивуванням та контролем виконання, тобто конкретних ділових операцій на різних рівнях управління: від мікро- до макрорівня.

Управлінська діяльність як різновид трудової діяльності та як наука реагує, змінюється під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій.

Сутність управлінської діяльності і полягає в тому, що це особливий різновид людської діяльності, яка характеризує реальну взаємодію об'єктивних та суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Слід наголосити, що саме управлінські відносини на рівні підприємств, бізнес-структур та інших суб'єктів господарювання перебувають у сфері професійної діяльності менеджерів різних рівнів управління: від низового до вищого топменеджменту.

Основними орієнтаціями управління як виду трудової діяльності є:

- спрямування діяльності підприємств на виробництво з урахуванням попиту споживачів;
- оптимізація використання наявних ресурсів і можливостей;
- досягнення екологічної, соціальної та економічної ефективності, забезпечення сталого розвитку;
- збалансованість елементів організаційної системи (стратегія, структура, система управління, цілі, ресурси);
- досягнення соціально-економічних цілей, гармонізація внутрішньосистемних інтересів;
- розвиток етичних ринкових взаємовідносин, формування етичної та соціальної відповідальності.

Управлінська діяльність має творчий характер, тобто практично неможливо передбачити всю сукупність факторів, що зумовлюють зміни та адекватне ухвалення управлінських рішень.

Управління як складова частина трудової діяльності органічно поєднує творчі, логічні, технічні (допоміжні) операції. У структурі управлінської праці значна питома вага припадає на обробку інформаційних матеріалів, необхідних для реалізації функцій керівного апарату.

Тобто управлінська діяльність має низку особливостей, які роблять її відмінною (особливою, іншою) від інших видів людської діяльності.

Основні відмінності управлінської діяльності від інших видів діяльності:

- управлінська діяльність не створює споживчих вартостей, а здійснює регулюючий вплив на процес виробництва і цим самим забезпечує необхідні умови для його розвитку;
- їй притаманна складність порівняння витрат і результатів управлінської діяльності. Управління не має прямих показників результативності, що й ускладнює оцінювання його ефективності. Для оцінювання ефективності управлінської діяльності можуть застосовуватися показники: *результативності* (отримання чистого доходу (виручки від реалізації продукції) чи чистого прибутку з розрахунку на одного працівника апарату управління), *економічності* (питома вага працівників апарату управління в загальній кількості працюючих, питома вага витрат на управління в загальних витратах, питома вага оплати праці в загальному фонді оплати праці); *норма керованості* (навантаження на одного працівника апарату управління);
- визначальною рисою управління є те, що предметом управлінської праці є інформація. У процесі управлінської діяльності відбувається переробка її як специфічного ресурсу;

- результатом управлінської праці є управлінські рішення, від якості яких залежать результати функціонування кожної організації;
- для виконання управлінської праці потрібні спеціалісти більш високої кваліфікації, тому що вона має підвищену складність;
- управлінська діяльність як різновид трудової діяльності характеризується низькою фізичною енергоємністю, високим рівнем психічного навантаження та застосування блоків пам'яті;
- управлінська діяльність часто відбувається не в робочий час, тобто має подовжений характер виконання. Не перебуваючи на робочому місці, управлінці продовжують опрацьовувати інформацію стосовно їхніх об'єктів управління та «моделювати» ухвалення ймовірних рішень. Практика засвідчує, що нині до 50 % керівників та третина спеціалістів підприємств щоденно перевищують на 2–3 години норматив робочого часу;
- управлінська праця має творчий, фрагментарний, часто змінюваний характер, особливо це стосується управлінців нижчого рівня. Тому практично неможливо передбачити завдання поточного дня та прогнозувати алгоритм управлінських дій.

5.2. Розподіл функцій та делегування повноважень

Управління як складова частина трудової діяльності виникло з розвитком суспільного виробництва, як передумова підвищення його ефективності, в результаті поглибленого поділу праці та виділення в окремий вид діяльності.

Отже, управлінська діяльність стала необхідною, щоб планувати, організовувати, координувати, контролювати виробництво, узгоджувати дії підлеглих та мотивувати їх до роботи задля досягнення визначеної мети. Без управління в сучасних умовах неможливе високоефективне виробництво, збут продукції та постачання ресурсів, жоден інший вид економічної діяльності.

Теорія та практика засвідчують, що **управлінська праця** на підприємствах – це безперервна та цілеспрямована діяльність апарату управління керівного, організаційного, технологічного, інженерно-технічного, економічного та соціального характеру. Вона виконується з метою планування, узгодження, регулювання, обліку, контролю та постійного вдосконалення технології виробництва, просування, обміну результатів праці.

Така велика сукупність завдань управління в процесі еволюції виокремилась у функції управління.

Функції управління – це конкретні види управлінської діяльності, зумовлені кооперацією та розподілом праці всередині підприємства. За найпоширенішою класифікацією основними є такі функції: *планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль*.

Для досягнення чіткого виконання функцій та забезпечення їх регламентування на кожному підприємстві мають розроблятися два види локальних нормативно-правових документів:

- положення про підрозділ апарату управління (положення про ланку управління);
- посадові інструкції керівників-менеджерів, інженерно-технічних працівників, фахівців та службовців.

Навіть якщо організація (фірма) невелика, а кадровий склад становить лише кілька осіб, усе одно треба визначитись: хто? що виконує? за що і як відповідає? та обов'язково закріпити документально.

Посадова інструкція адресується безпосередньо особі, на яку покладається низка обов'язків. Слід усвідомлювати, що посадова інструкція потрібна для:

- чіткого визначення службового становища працівника (його прав, обов'язків), професійної відповідальності та недопущення самовільного звуження чи розширення кола обов'язків і прав;
- дотримання трудового законодавства (під час укладання трудового договору, контракту працівника потрібно ознайомлювати з обов'язками, переліком функцій та завдань), про що ставиться підпис: ознайомлений;
- відповідного економічного (матеріального та нематеріального) стимулювання через визначення співвідношення між правами та обов'язками;
- встановлення нормативів часу на виконання управлінських робіт, їх вдосконалення, регламентації управлінської праці.

Процес розробки, перегляду, уточнення та оновлення посадових інструкцій координує зазвичай одна з управлінських ланок: економічна чи кадрова служба, в сучасних великих бізнес-структурах – юридична. Обов'язкову участь у цьому беруть: юрист, економіст з оплати праці, представник профспілкової організації (за наявності) і, звичайно, керівник підрозділу, для працівника якого розробляється цей документ. Посадові інструкції розробляються на основі типових, але з урахуванням конкретних умов.

Діяльність кожного суб'єкта має розпочинатися зі створення нормативно-правових документів. Особливо тоді, коли керівник розуміє та визнає їх значення.

Важливо усвідомлювати, що нормативно-правові документи потрібно оновлювати та переглядати:

- у разі змін в організаційній будові підприємства та структурі управління;
- у разі зміни чисельності працівників, наприклад, відділу;
- у разі зміни обсягів роботи та її характеру;
- у разі зміни технічного обслуговування функцій та інших змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сьогодення зумовлює збільшення інформаційних потоків, а зростання конкуренції на міжнародному та вітчизняному ринках спричиняє збільшення завдань. За таких умов практично неможливе виконання управлінських завдань одним керівником, оскільки його досвід, знання, фізичні можливості та час є обмеженими. З іншого боку, важливим чинником ефективності управлінської діяльності є залучення до неї працівників – виконавців управлінських рішень. Серед елементів механізму управління слід виділити делегування управлінських повноважень.

Теоретично *делегування* – це процес передачі керівником визначених владних повноважень (прав та відповідальності) підлеглим працівникам. Чи всі завдання та повноваження управлінця можна делегувати? Теорія та практика засвідчують, що питання загального управління організацією, розроблення стратегії її розвитку та контролю мають залишатися на рівні вищого керівництва, керівника організації. З делегуванням повноважень відбувається залучення працівника до ухвалення управлінських рішень, реалізується його психологічний механізм причетності до управління, підтверджується його соціальна значущість у колективі. Якщо ж делегування в колективі не здійснюється, а виконання усіх управлінських функцій та поточних завдань координує безпосередньо керівник, то такий колектив не має майбутнього – він просто не розвивається.

Слід визнати, що донедавна питання делегування повноважень у навчальних посібниках та теорії управління практично не розглядалися. Але ж делегування – це спосіб поділу управлінської праці, без якого в сучасних турбулентних умовах неможливо досягти успіху жодній організації.

З іншого боку, готовність до сприйняття та виконання делегованих повноважень є певною характеристикою підлеглих, їхньою здатністю до саморозвитку та вдосконалення, що в сукупності стає важливою фаховою компетенцією працівника та є однією з головних конкурентних переваг його на ринку праці.

Для з'ясування сутності делегування повноважень слід зважати на такі взаємопов'язані елементи: завдання, повноваження, відповідальність. Сукупність завдань залишається сталою на визначений період, відбувається тільки їх перерозподіл між виконавцями. Для реалізації завдань підлеглому делегуються повноваження, права для виконання завдань.

Наразі однією з тенденцій у теорії та практиці галузі управління та адміністрування є максимальна децентралізація повноважень. Вони разом з делегуванням прав щодо самостійного ухвалення рішень, виконання завдань переходять до низових рівнів. Проте це не стосується третього елементу делегування – відповідальності. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають із делегування завдань і повноважень. Відповідальність залишається на вищому рівні; керівник є відповідальним за всі завдання, незважаючи на те, що вони були делеговані для виконання на низові рівні. Звідси випливає, що відповідальність зростає в напрямі знизу вгору, аж до вищих рівнів управління організацією.

5.3. Організація управлінської праці: передумови та чинники ефективності

Проблема організації праці була в центрі уваги відомих представників теорії управління, серед яких слід згадати Ф. Тейлора, А. Файоля, О. Гастева. Практики ж менеджменту вчасно усвідомили важливість організації робочого місця як чинника ефективності управлінської праці.

Організація робочого місця також має важливе значення для досягнення високої якості управлінської праці, що полягає у своєчасному та обґрунтованому ухваленні результативних та ефективних рішень.

Організація праці – це система заходів для забезпечення раціонального використання робочої сили: розподіл, кооперація, нормування, стимулювання праці, організація робочих місць, створення належних умов праці та ін.

Організація управлінської праці також спирається на такі заходи та є сукупністю дій з метою узгодженості та упорядкування діяльності працівників у процесі виконання ними службових функцій.

Для підвищення ефективності організації праці управлінських працівників на сучасних підприємствах широко застосовують розподіл і кооперацію.

Розподіл праці – це диференціація та спеціалізація діяльності, що зумовлює виділення окремих її видів і закріплення управлінських працівників за ними для досягнення спільної мети.

Кооперація – це форма організації праці, яка передбачає участь декількох працівників та забезпечує узгодженість їхніх колективних дій в управлінському процесі.

Основною метою організації управлінської праці є чітке розмежування функцій, прав, обов'язків та відповідальності між відділами (службами, ланками) та особами управління, а також визначення обсягів і потоків інформації між ними.

З цією метою на підприємствах різних форм власності рекомендується розроблення положень про структурні підрозділи (ланки управління), посадових інструкцій для всіх управлінських працівників, а також схем функціональних взаємозв'язків між ними. Однак зв'язки та відносини, які інколи формуються між органами управління та окремими керівниками, створюють передумови для виникнення недоліків в організації управлінської праці. З-поміж основних можна назвати такі недоліки: дублювання, паралелізм, необґрунтоване збільшення обсягу управлінських робіт через виконання зайвих управлінських операцій. Тому, як і в інших сферах людської діяльності, в процесі організації управлінської праці на сучасних підприємствах потрібно враховувати **наукові принципи**:

– **спеціалізації** – тобто закріплення за кожним відділом апарату управління та окремою посадою визначеної кількості управлінських функцій чи операцій, що сприяє зростанню майстерності та якості їхньої праці;

– **пропорційності** – через дотримання раціонального співвідношення чисельності окремих категорій управлінських працівників із засобами оргтехніки, предметами праці та працівниками;

– **паралельності** – передбачає одночасне виконання окремих управлінських операцій, процесів шляхом сумісництва (для скорочення штату управлінців, на період відпусток);

– **безперервності** – забезпечує виконання кожного елементу управлінської праці як продовження попереднього – через дотримання регламентування діяльності;

– **ритмічності** – рівномірна послідовність у діяльності управлінських ланок та осіб управління, недопущення «штурмівщини» в роботі;

– **виключності** – через делегування обсягів робіт та відповідальності окремим управлінським працівникам, що сприяє поглибленню спеціалізації праці.

Існують також інші принципи, яких треба дотримуватися в процесі організації праці апарату управління: мінімальних переміщень, оптимальної зайнятості виконавців та ін.

Щоб у процесі організації праці апарату управління виникало менше проблем, потрібно встановлювати межі компетенції для кожного працівника, тобто визначати його рівень самостійності в ухваленні менеджерських рішень.

Основним критерієм оцінки рівня організації управлінської праці є застосування робочого часу на виконання управлінських функцій за одночасного зростання результативності менеджменту.

З метою аналізу рівня організації управління на підприємствах застосовують показники, які характеризують економічність, оперативність апарату управління, оснащеність управлінської праці засобами оргтехніки (рівень застосування інформаційних технологій), а також інтегрований показник – загальний рівень організації управління.

Кількісне значення цих показників виражається коефіцієнтами, які можуть змінюватися від 0 до 1 та вище. При цьому значенню коефіцієнта, що є ближчим до 1, відповідає вищий рівень раціональної організації праці.

Охарактеризуємо сутність деяких показників та підходи до їх визначення.

Економічність апарату управління – це відношення нормативної чисельності управлінських працівників до фактичної чи наявної.

Оперативність роботи апарату управління – це відношення різниці між встановленим терміном виконання робіт та його запізненням до встановленого терміну, виражених у днях.

Оснащеність управлінської праці засобами оргтехніки – відношення вартісної оцінки наявних засобів оргтехніки до нормативної.

Інтегрований показник рівня організації управлінської праці можна розрахувати як середнє значення визначених показників.

Для визначення рівня організації управлінської праці застосовують також і інші показники: рівень регламентації управлінської праці, дотримання норми керованості, кваліфікації управлінських працівників, плановості управлінської праці та ін. За доволі високого рівня відносності цих показників їхнє значення дає змогу характеризувати рівень організації управлінської праці та його зміни в динаміці.

З метою оцінювання рівня організації праці та отримання кількісної інформації застосовують анкетне та усне опитування, фотографію та самофотографію робочого часу, спеціальні фотохронометражні спостереження за працею керівників та спеціалістів.

Завдяки стрімкому поступу інформатизації та комп'ютеризації праці, підвищенню рівня підготовки та кваліфікації управлінських працівників підвищується інтенсивність їхньої праці, скорочуються затрати робочого часу керівників та спеціалістів на управління, водночас обсяги виконуваних функцій у турбулентному середовищі стрімко зростають. Однак загалом витрати на утримання апарату управління поки що не скорочуються, а зростають. Головне завдання при цьому – забезпечення підвищення результативності та ефективності управлінської праці.

Ефективність управлінської праці – це досягнення найбільш оптимального (вигідного) співвідношення між результатами діяльності управлінського апарату та застосовуваними ресурсами для цього.

З теорії та практики менеджменту загальновідомо, що ефективність управлінської праці характеризується трьома групами показників:

- загальні результативні показники господарювання;
- показники результативності управлінської праці;
- показники економічності управлінської праці.

Високої ефективності управлінської праці можна досягнути за двох основних умов:

– дотримання мінімально допустимої чисельності управлінців для виконання кожної функції. Зокрема, наукові установи в окремих галузях розробляють норми та нормативи праці, відповідно до яких створення відділу є доцільним для 7–12 осіб;

– раціональне співвідношення між чисельністю старших (провідних, головних) та рядових виконавців (на одного старшого не менше двох виконавців).

Щоб апарат управління був ефективним, він має бути:

– **оперативним** – швидкість підготовки, ухвалення та реалізації рішень має відповідати темпам виконання виробничих процесів та робіт;

– **надійним** – здатність забезпечувати достовірність у висвітленні фактичного стану справ на виробництві; унеможлилювати випадковості чи помилки в інформації, що інколи виникають унаслідок її підготовки. Практика свідчить: що складнішою є система управління в організації, то менш надійним вважається апарат управління, оскільки інформація швидше викривлюється через значну ієрархію (ступінчастість зв'язків);

– **гнучким**, тобто мобільним, динамічним, здатним до швидких змін і перебудови відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;

– **економічним**, тобто досягати мінімуму витрат на утримання, оплату праці, чисельності управлінців.

Для підвищення ефективності управлінської праці велике значення мають такі чинники:

– **планування праці керівника**, що дає змогу заздалегідь виділити першочергові завдання, терміни та способи їх виконання, визначити пріоритети в роботі. Планування може здійснюватися по-різному: від планування роботи «в умі» у молодого керівника до чіткого планування (стратегічного, річного, квартального, місячного, тижневого, денного) – у більш досвідченого;

– **наукова організація робочого місця** (зручність, порядок, рівень забезпеченості усім потрібним для роботи): кабінет, зручний робочий стіл, телефон, комп'ютер, диктофон, сканер, принтер та інша оргтехніка;

– **створення належних виробничо-технічних і соціально-економічних факторів** (освітленість, звукоізоляція, чистота, побутове обслуговування, санітарно-гігієнічні умови; режим праці та відпочинку, тривалість робочого дня, психофізіологічні фактори, температурний режим та ін.);

- *запровадження автоматизованих робочих місць*: керівника та окремих фахівців;
- *регламентування управлінської праці* – один із найважливіших факторів, що є обов'язковим елементом організації праці управлінського апарату через розроблення положень про підрозділи та посадові інструкції;
- *наявність секретаря-референта* (офіс-менеджера) як фактор ефективності праці керівника. Секретар має: знати всю відповідальність керівника; під час його відсутності організувати роботу так, щоб оточення не відчуло його відсутності; турбуватися про дотримання режиму праці та відпочинку свого керівника; обмежувати доступ небажаних клієнтів, відвідувачів; нагадувати про важливі заходи, події, свята, дні народження; уміти телефонувати, писати, комунікувати, працювати із засобами оргтехніки – це само собою зрозуміло;
- *уміти організувати свій час* – на думку батька сучасного менеджменту Пітера Друкера, якщо керівник нездатний цього зробити, він не зможе розпорядитися більше нічим іншим. Тому знання самоменеджменту для управлінців є першочерговою умовою успішної діяльності.

5.4. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Для ухвалення управлінського рішення потрібна інформація. Кожен суб'єкт господарювання має право на одержання будь-якої необхідної для ведення цієї діяльності інформації, що не становить державної або комерційної таємниці. Обсяг інформації, що становить таємницю, визначається законами України. Склад і обсяг комерційної таємниці визначаються Законом України «Про підприємства в Україні».

Загальновідомо, що кожне управлінське рішення має базуватися на нормах права. Тому кожен суб'єкт господарювання має своєчасно ознайомлюватися з офіційними текстами законів та інших нормативних актів, з інформацією про зміни в них, що регулюють відносини, які прямо чи опосередковано стосуються діяльності підприємства. Державні органи, відомства та установи, що видають нормативні акти, зобов'язані офіційно публікувати їх у загальнодоступних засобах інформації України, причому зазначені акти не можуть набирати чинності до їх офіційної публікації. Кожен суб'єкт має право на безпосереднє одержання інформації від державних органів, які на їхню вимогу зобов'язані на оплатній основі оперативно надавати їм повні офіційні тексти нормативних актів.

Зведення статистичної інформації діяльності підприємств здійснює Державний комітет статистики України на підставі даних, що в обов'язковому порядку надаються органами, які провадять державне регулювання діяльності (фінансові органи, органи Державної митної служби України, Національний банк України). Державний комітет статистики України здійснює ознайомлення суб'єктів господарювання із статистичною інформацією, яка є в його розпорядженні, у порядку, визначеному законами України «Про інформацію» та «Про державну статистику».

Органи державного управління, юридичні, фізичні особи та інші суб'єкти господарської діяльності, яким було надано інформацію, що становить комерційну

таємницю суб'єктів, не мають права розпорядження такою інформацією без дозволу відповідних суб'єктів і несуть за це відповідальність згідно з цим та іншими законами України.

Виключна роль інформації в сучасному науково-технічному прогресі зумовлює розуміння її як ресурсу, який за значущістю має розглядатися як фундаментальний стратегічний ресурс соціального розвитку і прогресу.

Першопричиною слабкої розвиненості інформаційної інфраструктури країни, що не дозволяє створити належні умови для налагодження системи інформаційного забезпечення, є поки що низький рівень інформатизації українського суспільства, недостатні темпи її розвитку, неналежне фінансування і відсутність контролю за виконанням Національної програми інформатизації.

Найбільш стабільно серед усіх складових інформаційної інфраструктури розвивається система зв'язку та телекомунікацій: поряд з традиційними активного розвитку набувають мобільний (у т. ч. супутниковий), комп'ютерний зв'язок, а також волоконно-оптичні лінії телекомунікацій. Середньорічні темпи розвитку мережі Інтернет в Україні близькі до середньоєвропейських і становлять 50–55 %, хоча загальний рівень насиченості українського сегменту мережі ще доволі низький.

Активний поступ процесу комп'ютеризації в Україні зовсім не говорить про його ефективність: триває практика безсистемного придбання техніки різних виробників, яку важко узгодити між собою, великим залишається відсоток використання комп'ютерного обладнання застарілих моделей (до 60 %), і як наслідок – комп'ютеризація не приводить до якісно нового рівня обробки та поширення інформації.

З розвитком інформатизації в Україні прискорився процес формування електронних інформаційних ресурсів та продуктів, насамперед у формі баз даних як найбільш ємного і наочного способу представлення інформації.

Певного поширення набули в Україні автоматизовані засоби формування інформаційних ресурсів – інформаційні системи збору і обробки інформації, що створюються і функціонують як для забезпечення діяльності державних та недержавних структур, так і для ведення різнобічних обліків у різних сферах діяльності. Як свідчить аналіз, зазначені інформаційні системи певною мірою забезпечують лише інформаційні потреби їхніх користувачів, проте не розв'язують стратегічного для держави завдання – комплексного системного інформаційного забезпечення розвитку вітчизняних виробників.

Входження в інформаційне суспільство значно змінило систему взаємовідносин між людьми в організації. Робота, головним чином, стала вестися навколо обміну інформацією. У зв'язку з розвитком інформатизації найбільш важливою стає проблема інформаційної сумісності. Треба одночасно вирішувати *два такі завдання*:

- 1) як зробити так, щоб не зникала потрібна інформація;
- 2) як зробити так, щоб не з'являлася непотрібна інформація.

У разі успішного вирішення цих завдань зміняться комунікації між людьми і в організації загалом, значно ослабне емоційний фон самих комунікаційних послань, текст почне переважати над контекстом.

Для вирішення цих завдань потрібно здійснювати перехід від знань для управління до управління знаннями.

Інформаційне суспільство, що стає з кожним днем усе більшою реальністю, відрізняється від доінформаційного тим, що в доінформаційному суспільстві кожен знав тільки частину загального, а всі разом знали все, тоді як в інформаційному суспільстві трансформується і менеджмент. Час змін зумовлює публічність та відкритість інформаційних потоків, кожен має знати все, і на стиках між знаннями створюється абсолютно новий продукт, виникнення якого було неможливо в старих умовах. Знання стає ключовим ресурсом, а управління знаннями, перетворюючи інформацію в один із найцінніших ресурсів – у знання, полягає в здатності та вмінні організації встановити формальний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що полегшує доступ до знань і повторного їх використання за допомогою сучасних технологій.

У сучасних організаціях управлінці мають враховувати існування певних перешкод, які можуть викривлювати сутність інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Що ж спричиняє збої та викривлення інформації? Це, зокрема:

- свідомі чи несвідомі зміни повідомлень;
- інформаційне перенавантаження – потоки інформації є неконтрольованими, обсяги – перевищеними, які неможливо опрацювати;
- нераціональна структура організації – подовжені канали передачі інформації, зайві рівні управління.

На особистісному рівні також виникають певні перешкоди, що негативно впливають на інформаційне забезпечення управлінської діяльності, зокрема:

- перешкоди, зумовлені особливістю сприйняття (вибірковість, установка на сприйняття, вплив попереднього досвіду на сприйняття дійсності);
- семантичні перешкоди – незіставність засобів використання слів та їхніх значень (слова мають різне значення, їхня суть сприймається на основі досвіду);
- невербальні перешкоди – через несумісність розуміння та сприйняття поведінкових відмінностей;
- недосконалий зворотний зв'язок, невміння слухати. Вважається, що менеджери вислуховують тільки із 25-відсотковою ефективністю.

Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- регулювати інформаційні потоки;
- запроваджувати спеціальні управлінські дії для вдосконалення інформаційного забезпечення: проводити наради, збори, щоб усувати плітки та чутки в організаціях;
- вдосконалювати зворотний зв'язок: регулярно проводити зустрічі з підлеглими;
- формувати систему збору інформації: встановлювати скриньки довіри; кошики для пропозицій, гарячі телефонні лінії, анонімний зв'язок;
- випускати інформаційні бюлетені, у такий спосіб адміністрація офіційно інформує про плани, результати, турботу про підлеглих;
- застосовувати сучасні інформаційні системи.



Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
2. Які головні відмінності управлінської праці від інших видів?
3. Які функції управління виконують окремі служби (відділи)? Назвіть відомі вам.
4. Чи треба делегувати повноваження? Які застереження пов'язані з цим в управлінні?
5. Розкрийте взаємозв'язок між відповідальністю, повноваженнями та правами в управлінні.
6. Які локальні нормативно-правові документи існують для регламентації функцій управління? Охарактеризуйте їх.
7. Яких наукових принципів треба дотримуватися під час організації управлінської праці?
8. Якими показниками оцінюється ефективність управлінської праці?
9. Охарактеризуйте чинники ефективності управлінської діяльності.
10. У чому полягає значення інформаційного забезпечення управлінської праці?
11. Які перешкоди виникають в організаціях під час обміну інформацією на організаційному та особистісному рівнях?



Тестові завдання

1. Конкретні види управлінської діяльності, зумовлені кооперацією та розподілом праці всередині підприємства, – це:

- а) принципи управління;
- б) закономірності менеджменту;
- в) функції менеджменту;
- г) цілі менеджменту.

2. Сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері ведення бізнес-операцій у зв'язку з їх плануванням, організацією, координацією, мотивуванням та контролем виконання, тобто конкретних ділових операцій на різних рівнях управління: від мікро- до макрорівня – це:

- а) управління;
- б) маркетинг;
- в) мотивація;
- г) контроль.

3. Предметом управлінської праці є:

- а) людські ресурси підприємства;
- б) матеріальні ресурси підприємства;
- в) інформація;
- г) комунікація.

4. Результатом управлінської праці є:

- а) управління колективом;
- б) управлінські рішення;
- в) валова додана вартість;
- г) чистий дохід підприємства.

5. Безперервна та цілеспрямована діяльність апарату управління керівного, організаційного, технологічного, інженерно-технічного, економічного та соціального характеру – це:

- а) менеджмент;
- б) управлінські рішення;
- в) управлінська діяльність;
- г) комунікації.

6. Для досягнення чіткого виконання функцій управління та забезпечення їх регламентування на кожному підприємстві мають розроблятися:

- а) статут;
- б) посадові інструкції та положення про відділи;
- в) посадові інструкції та положення про стимулювання праці;
- г) контрактні зобов'язання.

7. За яких умов мають оновлюватися, переглядатися документи, що регламентують виконання функцій управління:

- а) у разі змін в організаційній будові підприємства та структурі управління;
- б) у разі зміни чисельності працівників, наприклад, відділу;
- в) у разі зміни обсягів роботи та її характеру;
- г) за всіх зазначених вище умов.

8. У разі делегування повноважень відповідальність за виконання завдань:

- а) переходить на рівень підлеглого;
- б) переходить разом із повноваженнями;
- в) залишається на рівні керівника;
- г) розподіляється між виконавцем та керівником.

9. Організація управлінської праці – це:

- а) сукупність дій з метою узгодженості та упорядкування діяльності працівників управління в процесі виконання ними службових функцій;

- б) система заходів для забезпечення раціонального використання робочої сили;
- в) своєчасне та обгрунтоване ухвалення результативних та ефективних рішень;
- г) все зазначене вище.

10. Чітке розмежування функцій, прав, обов'язків та відповідальності між відділами та особами управління, а також визначення обсягів та потоків інформації між ними – це:

- а) основна мета організації управлінської праці;
- б) основний результат організації управлінської праці;
- в) основний чинник організації управлінської праці;
- г) правильної відповіді немає.

11. Відношення нормативної чисельності управлінських працівників до фактичної чи наявної характеризує:

- а) рентабельність управлінської праці;
- б) ефективність управлінської праці;
- в) економічність управлінської праці;
- г) оснащеність управлінської праці.

12. Досягнення найбільш оптимального (вигідного) співвідношення між результатами діяльності управлінського апарату та застосовуваними ресурсами для цього характеризує:

- а) рентабельність управлінської праці;
- б) ефективність управлінської праці;
- в) економічність управлінської праці;
- г) оснащеність управлінської праці.

13. Що спричиняє збої та викривлення в інформаційному забезпеченні в організаціях?

- а) свідомі чи несвідомі зміни повідомлень;
- б) інформаційне перенавантаження – потоки інформації є неконтрольованими, обсяги – перевищеними, які неможливо опрацювати;
- в) нераціональна структура організації – подовжені канали передачі інформації, зайві рівні управління;
- г) все зазначене вище.

14. Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- а) регулювати інформаційні потоки;
- б) запроваджувати спеціальні управлінські дії для вдосконалення інформаційного забезпечення: проводити наради, збори, щоб усувати плітки та чутки в організаціях;

- в) вдосконалювати зворотний зв'язок: регулярно проводити зустрічі з підлеглими;
- г) все зазначене вище.

15. Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- а) формувати систему збору інформації: встановлювати скриньки довіри; кошики для пропозицій, гарячі телефонні лінії, анонімний зв'язок;
- б) випускати інформаційні бюлетені, у такий спосіб адміністрація офіційно інформує про плани, результати, турботу про підлеглих;
- в) застосовувати сучасні інформаційні системи;
- г) все зазначене вище.



Практичні завдання

Завдання 1

Обговорити питання кваліфікаційних вимог до керівника організації, підприємства, кластера, бізнес-інкубатора, агенції економічного розвитку, органу місцевого самоврядування, державної влади.

Завдання 2

Розбийтеся на групи. Кожна група розробляє свій (обраний за допомогою жеребкування) проєкт документа: Положення про підрозділ апарату управління (Положення про ланку управління) або посадові інструкції керівників-менеджерів, інженерно-технічних працівників, фахівців та службовців.

Завдання 3

Ознайомтеся з наданим типовим положенням (до 10 хв) і розробіть групою основні тези власного проєкту документа (20 хв).

Основні тези запишіть на аркуші та підготуйтеся до презентації результатів.

Завдання 4

Заповніть у зошиті таблицю «Елементи делегування повноважень»

Елементи делегування повноважень	Характеристика

Література до теми

1. Аграрний менеджмент: практикум : навч. посіб. / Г. М. Запша, В. Г. Курносенко, М. П. Сахацький та ін. ; за ред. Г. М. Запши, В. Г. Курносенка, М. П. Сахацького ; Одес. держ. аграр. ун-т, каф. менеджменту. – Одеса : Інтерпрінт, 2017. – 272 с.
2. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін. ; за ред. Л. І. Федулової. – Київ : Наук. світ, 2012. – 245 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – Київ : Кондор, 2012. – 654 с.
4. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко ; заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. – Київ : ППК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
5. Кожушко Л. Ф. Менеджмент : [навч. посіб. для студентів напряму підгот. «Економіка і підприємництво»] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2010. – 346 с.
6. Лепейко Т. І. Менеджмент : [навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 204 с.
7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, Л. О. Дашутіна, Л. М. Могильна та ін. ; за ред. Л. І. Михайлової. – Київ : Центр учбов. літ., 2019. – 246 с.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбов. літ., 2007. – 248 с.
9. Михайлова Л. І. Контролювання діяльності сільськогосподарських підприємств: наукові основи, стан, перспективи : монографія / Л. І. Михайлова, О. В. Галкін. – Суми : ПП Вінниченко М. Д., ФОП Литовченко Є. Б., 2015. – 204 с.
10. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, О. І. Гуроров, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. – Вид. 2-ге, допов. – Київ : Центр учбов. літ., 2015. – 234 с.
11. Михайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, Ю. І. Данько, А. М. Михайлов, Л. М. Могильна. – Вид. 2-ге, допов. – Суми : ПП Вінниченко М. Д., ФОП Дьоменко В. В., 2017. – 217 с.
12. Нагаєв В. М. Аграрний менеджмент (модульний варіант) [практикум] / В. М. Нагаєв. – Харків : ХНАУ, 2014. – 245 с.
13. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.