**Тема 3. Соціальна організація як суб'єкт і об'єкт управління**

**1. Управління за цілями, завданнями.**

**2. Цілі та ресурси.**

**3. Управління на основі співвідношення між централізацією і децентралізацією.**

**1. Управління за цілями, завданнями**

Поняття «соціальна організація як суб'єкт управління» означає:

1) створення внутрішньої системи управління з урахуванням організаційно-правової форми, яка визначається законодавчими актами;

2) здійснення управління для досягнення перспективних і поточних цілей, завдань відповідно до напрямів діяльності, зафіксованими в Статуті (Положенні);

3) відповідальність за результати своєї діяльності, прийняті управлінські рішення.

Є кілька моделей управління соціальною організацією, сукупність яких дає уявлення про найбільш важливих і поширених управлінських інструментах. Розглянемо дві основні – управління за цілями, завданнями та управління на основі співвідношення між централізацією і децентралізацією.

***Управління за цілями, завданнями***

Будь-яка соціальна організація має цілі та напрями діяльності (функції), які фіксуються у відповідному розділі Статуту (Положення).

Цілі, завдання – це намічені, передбачувані або плановані результати діяльності на певний період часу. Об'ємна і, отже, трудомістка мета може бути розділена (структурована) на складові частини, які називаються підцілями, завданнями. Структуризація таких цілей на підцілі, завдання відбувається за допомогою методу «дерева» цілей, що має форму малюнка, графіка, схеми тощо. На вершині «дерева» фіксується кінцева мета, яка потім розбивається на підцілі і завдання. Метод дозволяє наочно представляти мету як систему підцілей і завдань; визначати відповідальних виконавців і співвиконавців; пов'язувати підцілі і завдання з необхідними видами і обсягами ресурсів; контролювати процес їх реалізації.

Будь-яка мета має ті чи інші характеристики.

Таблиця 1

**Класифікація цілей соціальної організації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ознаки класифікації** | **Види цілей (завдань)** |
| Зміст | Соціальні, економічні, організаційні, технічні, наукові, соціально-психологічні, комплексні |
| Час (період) реалізації  | Стратегічні, тактичні, оперативні (поточні) |
| Пріоритетність  | Головні (основні), другорядні (побічні) |
| Рівень визначення і реалізації  | Соціальна організація в цілому, структурні підрозділи, посади |
| Співвідношення загального і приватного | Загальні і приватні (локальні) |
| Форма  | Документовані (офіційні), недокументовані (неофіційні) |
| Ступінь обґрунтованості  | Обґрунтовані, недостатньо (слабо) обґрунтовані, необґрунтовані |
| Етичний аспект  | Декларовані або проголошувані, фактичні (реально виконувані) |
| Здійснимість / нездійсненність  | Реальні (здійсненні), нереальні (нездійсненні) |
| Потреба  | Бажані, небажані |
| Планування і оцінка виконання  | Кінцеві, проміжні |
| Ступінь виконання  | Досягнуті повністю, виконані частково |

У процесі управління важливо професійно вирішувати дві проблеми: по-перше, визначати цілі, завдання, і, по-друге, формулювати їх.

Перша проблема – аналітичної властивості – вимагає від керівників практичних навичок і умінь з аналізу та оцінки ситуацій, процесу управління, внутрішнього і зовнішнього середовища. Можна навіть інтуїтивно відчувати необхідність тієї чи іншої мети. Але слідом за цим настає необхідність формулювання цілей, завдань при вирішенні проблеми лінгвістичного властивості – опис їх за допомогою певних слів і виразів. Відсутність або недостатність відповідних професійних навичок викликає такі «цільові хвороби»:

- неоднозначне розуміння одного й того ж формулювання мети (завдання) з-за того, що використовуються слова і вирази, які мають різний зміст і різні відтінки;

- набір слів замість формулювання мети (завдання), що створить поле невизначеності, розпливчастості щодо тієї мети, яку мав на увазі керівник;

- неточність мети (завдання), коли в її формулюванні не вистачає цифр, слів для конкретного вираження цільових намірів;

- виконання непотрібної роботи через неточно сформульовані завдання.

**2. Цілі та ресурси**

Будь-яка мета, завдання має власну ресурсоємкість, тобто вимагає для перетворення в результат наявності певного виду та обсягу ресурсів – інформаційних, матеріальних, фінансових, трудових і часових. Ресурси – це те, за допомогою чого реалізуються цілі, виконуються завдання.

Статистично встановлено, що надані послуги соціальної організації умовно можна розділити на три групи – А, В, С з зразковим розподілом у відсотках – 65, 25, 10. Надані ресурси для їх надання також ділять на три групи – X, Y, Z. Перша група ресурсів (X) відрізняється стабільністю споживання і високим ступенем прогнозування. Для другої групи (Y) характерні певні коливання і середні можливості прогнозування. Ресурси групи Z споживаються нерегулярно і тому їх прогнозування важко.

Оцінки за методом АВС накладають на аналітичні дані XYZ і отримують підсумкову матрицю з дев'ятьма групами ресурсів, по кожній з яких використовуються відповідні засоби управління.

Таблиця 2

**Матриця за методами АВС і XYZ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види | X | Y | Z |
| А | АХ | AY | AZ |
| В | ВХ | BY | BZ |
| С | СХ | CY | CZ |

Жорсткий зв'язок між цілями, завданнями і ресурсами визначає (при інших рівних умовах) рівень досягнення результатів відповідно до схеми «настільки – наскільки»:

- цілі реалізуються настільки, наскільки забезпечуються необхідними видами і обсягами ресурсів;

- цілі не реалізуються настільки, наскільки не забезпечуються необхідними ресурсами.

Типова «управлінська хвороба» – ставити цілі, завдання без їх достатнього ресурсного забезпечення. Її типові симптоми:

- переважання цілей, завдань як таких, їх невідповідність ресурсним можливостям соціальної організації;

- поява псевдоцелевого управління, коли безліч цілей не знаходить відображення в фактично досягнутих результатах;

- тиск паперово-цільових намірів, які змушують приймати неправильні (за ресурсами) тактичні та стратегічні рішення.

Тому істинно цільове управління означає визначення таких цілей (завдань) і в такому обсязі, для реалізації яких є або реально можуть з'явитися в необхідний момент часу необхідні ресурси.

«Фронт» цілей, завдань стосовно соціальної організації в цілому, підрозділу, посади можна розділити на основні (ключові) і допоміжні. Статистично доведено, що основні цілі (завдання) складають, приблизно, 20% і їх виконання при необхідному ресурсному забезпеченні на 80% призводить до досягнення необхідних результатів. Питома вага допоміжних (другорядних) цілей (завдань) дорівнює 80%, але їх реалізація дає тільки 20% результатів. Дане співвідношення називається принципом Парето. Тому практично керівнику і фахівцю важливо вміти:

- відокремлювати головне від другорядного;

- маневрувати ресурсами (вони зазвичай обмежені), розподіляючи і перерозподіляючи їх між основними і допоміжними цілями, завданнями;

- бачити весь «фронт» цілей (завдань), оскільки з часом другорядна мета може перетворитися в одну з головних.

Вибір головних, основних цілей, завдань дозволяє управляти в режимі за відхиленнями, коли визначаються і вибираються ключові параметри, наприклад, якісь види послуг, що надаються і встановлюються допустимі межі відхилень. Інформації за цими параметрами надається першочергове значення і тому вона регулярно надходить до того, хто відстежує відповідний параметр або ряд параметрів. При виникненні відхилень, що перевищують встановлені рамки, приймаються відповідні дії, рішення.

**3. Управління на основі співвідношення між централізацією і децентралізацією**

«**Централізація**» – це зосередження керівництва, управління в єдиному центрі; зосередження більшої частини державних функцій у віданні центральних установ». Централізація – це зосередження влади, повноважень на вищих рівнях управління.

Переваги централізації – посилення контролю, цілісність, порядок, використання знань центрального апарату. Проте централізована система посилює авторитарні тенденції управління, обмежує ініціативу працівників, ускладнює пошук нових шляхів, нав’язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи, ігнорує або недооцінює специфіку організації. Централізація влади та ієрархічна підпорядкованість усіх процесів дають змогу економити обмежені ресурси системи, але при цьому знижується гнучкість та адаптивність її діяльності.

У сфері менеджменту поняття «**децентралізація**» означає можливість керівника делегувати частину повноважень та обов’язків підлеглим, наділяти їх більшою свободою волі та разом з тим більшою відповідальністю.

У сфері державного управління поняття «децентралізація» використовується у двох значеннях: широкому та вузькому. Децентралізація може виступати, по-перше, процесом розподілу влади, з подальшою передачею частини функцій від центру до периферії, по-друге, певною системою взаємовідносин між державою й адміністративно-територіальними одиницями.

Поширеною є ілюзія протиставлення централізації та децентралізації, коли централізація влади розглядається як щось безсумнівно погане, а децентралізація є ефективним засобом вирішення всіх проблем. Доцільно враховувати, що тут все далеко не так однозначно. По‐перше, за певних історичних умов централізація влади може бути надзвичайно ефективною. Проте надмірна централізація влади призводить до її узурпації та зловживання, обслуговування інтересів політичної еліти та бюрократії та ігнорування повсякденних проблем окремих громадян та їх груп. По‐друге, політика децентралізації влади, яка за своєю природою спрямована на врахування та задоволення специфічних інтересів різних груп населення, може призвести до поширення нецільового використання грошових ресурсів, адже володіючи значними повноваженнями на місцях, керівні особи імовірно можуть зловживати ними щодо задоволення інтересів певного кола осіб. Тому слід визнати, що необмежена децентралізація влади також може свідчити про неефективність місцевої політики і не є корисною для суспільства, оскільки може створити сприятливий ґрунт для зловживань.

Переваги децентралізації: приймають рішення ті, хто їх виконує, стимулювання ініціативи за рахунок розширення повноважень та самостійності співробітників, оцінка керівників за кінцевими результатами, просування результативних молодих фахівців. Недоліки: втрата керованості, можливість неузгоджених дій підрозділів.

Ступінь централізації визначається за кількістю, важливістю та ступеня контролю рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління. У сучасних організаціях у більшості випадків централізовані рішення приймаються щодо визначення цілей, політики і стратегії розвитку організації. Поточні рішення, як правило, децентралізовані. При зменшенні норми керованості ефективність управління керівника, природно, зростає, але одночасно виникає необхідність додаткової децентралізації функцій управління, що призводить до збільшення числа ланок і ступенів в організаційній структурі управління, а це знижує ефективність управління: виникає спотворення інформації, зростає час, що витрачається на проходження документів тощо. Збільшення ж норм керованості також може стати причиною зниження ефективності управління, оскільки істотно зростає час, що витрачається на координацію підлеглих працівників.