

## **ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. Поняття та роль менеджменту у підприємницькій діяльності.
2. Принципи та функції менеджменту.
3. Рівні та види менеджменту.
4. Види організаційних структур управління.



Раціональність управління бізнесом визначає його успішність, результативність та конкурентоспроможність на ринку. В цілому сучасній та відповідній умовам функціонування бізнесу **системі менеджменту притаманні наступні характерні риси:**

➔ системний характер – ефективно діюча система менеджменту повинна базуватися на розумінні того, що підприємство є складною поліструктурною системою, яка складається з окремих компонентів (сфер, підрозділів), що пов'язані між собою зв'язками підпорядкування, взаємодії тощо, що обов'язково має бути враховано при розробці та реалізації управлінських рішень;

➔ цільова орієнтація – система управління повинна бути підпорядкована меті функціонування бізнесу, тобто усі цілі та завдання нижчого порядку необхідно спрямовувати та узгоджувати із відповідними цілями вищого порядку

➔ адаптивність (гнучкість) – умови функціонування бізнесу визначаються високим рівнем динамізму та невизначеності, що висуває відповідні вимоги до системи управління бізнесом, яка повинна володіти здатністю до пристосування до нових умов

➔ здатність до навчання та розвитку – тісно пов'язана з попередньою характеристикою та визначає можливості системи управління бізнесом до еволюції та змін у процесі функціонування

В цілому сучасній та відповідній умовам функціонування бізнесу **системі управління притаманні наступні характерні риси:**

➤ обґрунтованість та раціональність – будь-які управлінські рішення повинні бути попередньо обґрунтованими та підтвердженими відповідним інформаційно-аналітичним забезпеченням, водночас, бути спрямованими на досягнення бажаного (або максимально можливого) ефекту при мінімальних витратах та втратах

➤ соціальна відповідальність – концепція соціальної відповідальності бізнесу набула значного поширення, тож раціональна система управління бізнесом повинна базуватися на принципах екологічності, соціальної орієнтації та збалансованого розвитку

➤ застосування у процесі управління передових досягнень науково-технічного прогресу та інформаційних технологій – поширення інформаційних технологій значно підвищує оперативність та якість управлінських рішень, тож їх застосування спроможне істотно підвищити ефективність процесу управління в цілому

Значення менеджменту у забезпеченні діяльності суб'єкта підприємництва обумовлено наступним:



**1. Забезпечення ефективності процесів формування та використання ресурсів.**

Проблема обмеженості ресурсів та досягнення успіху у конкурентній боротьбі гостро визначає необхідність забезпечення ефективного формування та використання ресурсів для реалізації довго- та короткострокових цілей розвитку бізнесу.

**2. Досягнення цілей існування бізнесу.** Постановка цілей, визначення необхідних для їх досягнення засобів, організація та координація ресурсів у процесі діяльності формують коло завдань системи управління.

**3. Координація наявних ресурсів.** Полягає в оптимальному розподілі ресурсів між функціональними сферами бізнесу за рахунок цілеспрямованого впливу, тобто власне управління.

**4. Комунікація між працівниками та керівництвом.** Система управління передбачає побудову взаємозв'язків між підрозділами, що, у свою чергу, забезпечує реалізацію комунікаційної функції у процесі функціонування бізнесу.

**5. Забезпечення відповідності бізнесу зовнішнім умовам функціонування за рахунок пристосування внутрішнього середовища до впливу чинників зовнішнього.**

## 2. Принципи та функції менеджменту

Сучасна теорія та практика менеджменту базуються на наступних принципах:

### *1. Принцип поєднання централізації та децентралізації*

- передбачає делегування частини повноважень вищим керівництвом на нижчі рівні управління.
- Зазначений принцип базується на припущенні, що повноваження у сфері прийняття стратегічних рішень та критичних питань залишаються у вищого керівництва підприємства, у той час як рішення по поточним питанням може приймати керівництво нижчих рівнів підприємства.
- Таке делегування базується на поділі повноважень та забезпечує, з одного боку, зниження навантаження на керівників вищих рівнів, з іншого боку, залучення до управлінських процесів більш широкого кола працівників організації, що стимулюватиме їх лояльність підприємству, а також формуватиме нові, «свіжі» ідеї щодо управління;

## ***2. Принцип досягнення економічної ефективності.***

- Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності створюється та функціонує з метою досягнення певних цілей. Водночас, зусилля щодо досягнення таких цілей мають бути економічно ефективними.
- В цілому під економічною ефективністю розуміють перевищення отриманих результатів (ефекту) над витратами, понесеними для отримання такого ефекту.
- Таким чином, принцип досягнення економічної ефективності передбачає реалізацію двох завдань: максимізацію ефекту (доходів) та мінімізацію витрат. Чим вищим є рівень економічної ефективності, тим більші можливості розвитку у суб'єкта підприємницької діяльності;

## ***3. Принцип матеріального та морального стимулювання***

- передбачає оптимальне поєднання засобів матеріального та морального стимулювання з урахуванням потреб співробітників з метою досягнення високого рівня продуктивності персоналу;

**4. Принцип єдиноначальності** передбачає наявність єдиного управлінського органу, що виконує відповідні функції. Тобто кожен працівник або керівник структурного підрозділу отримує розпорядження та вказівки лише від одного керівника, що забезпечує узгодженість управлінських впливів;

**5. Принцип науковості** передбачає використання в управлінській діяльності передових досягнень науки та прогресивного досвіду провідних підприємств та організацій;

**6. Принцип підготовки і розстановки кадрів** визначає необхідність формування персоналу підприємства визначеного кількісного та якісного складу, а також розстановку працівників по робочим місцям відповідно до їх кваліфікаційних характеристик та вимог, що висуваються до певної посади;

**7. Принцип відповідальності** базується на чіткій регламентації повноважень, обов'язків та критеріїв відповідальності для працівників усіх рівнів. Відповідно до принципу доцільною є розробка внутрішніх положень про організаційну структуру, про окремі структурні підрозділи, системи посадових інструкцій;

**8. Принцип спадковості господарських рішень** характеризує взаємозв'язок між поточними та минулими господарськими рішеннями та передбачає необхідність аналізу минулих заходів у процесі обґрунтування рішень. Дотримання даного принципу забезпечує також порівнянність показників діяльності підприємства за різні часові періоди;

**9. Принцип підпорядкування індивідуальних інтересів загальним** визначає пріоритетність загальних інтересів у процесі прийняття управлінських рішень. Тобто у будь-якій управлінській ситуації менеджер повинен виходити з критерію ефективності для організації в цілому, а не для окремих індивідів;

**10. Принцип основної ланки** передбачає встановлення пріоритетів організації, а також ключові чинники та сфери діяльності, що визначають можливості досягнення таких пріоритетів. Таким чином, основна увага та основна частина ресурсів повинні бути зосереджені на тій сфері підприємства, що формує основний чинник його розвитку та досягнення цілей;

**11. Принцип постійного удосконалення** вимагає від керівництва підприємства постійних зусиль щодо підвищення ефективності виробничо-господарських та управлінських процесів з метою забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства.

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Роль та завдання менеджменту у підприємницькій діяльності обумовлюють його функції на підприємстві.

Функції менеджменту - це умовно відокремлені напрями управлінської діяльності, що забезпечують цільовий вплив визначеного спрямування та об'єкт управління. Згідно із традиційним підходом, виділяють чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль.



## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

- **Планування** – це управлінський процес, функція, що базується на встановленні ключових цілей підприємства, а також ідентифікації заходів щодо досягнення відповідних цілей у визначеній їх послідовності та часовому визначенні.
- Через систему планів менеджери визначають, що саме повинні робити суб'єкти підприємницької діяльності, щоб бути успішними. Варто відзначити, що планування орієнтоване як на короткострокову перспективу, так і на довгострокову.

- **Планування** як процес складається з декількох основних етапів.
- Першим етапом є аналіз середовища, оскільки особа, що здійснює планування, повинна бути ознайомлена з критичними обставинами та чинниками, що впливатимуть на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності. Наступним кроком є розробка прогнозів, що виступають базисом для подальшого процесу планування.
- На основі цілей організації визначаються альтернативні варіанти заходів щодо їх досягнення, що підлягають ретельній оцінці з точки зору ефективності. Найкращий варіант приймається до реалізації, проте підлягає постійній оцінці та коригуванню з урахуванням відхилень.

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

- **Функція організації** може бути визначена як розподіл розроблених заходів і завдань між окремими працівниками або підрозділами підприємства. Таким чином, функція організації формує механізм щодо реалізації визначених планів.
- **Організація** передбачає розробку організаційної структури та розподіл праці для забезпечення досягнення цілей. Рішення щодо формування організаційної структури управління зазвичай трактують як «організаційний дизайн». Рішення щодо розподілу робіт між окремими працівниками та підрозділами називаються «проектуванням робіт»

- **Мотивація** (за іншими трактуваннями вплив, керівництво, лідерство тощо) передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на працівників підприємства.
- Мотивацію можна визначити як спрямування діяльності працівників підприємства у визначеному, потрібному напрямі. Під потрібним напрямом при цьому розуміється вектор, що дозволяє суб'єкту підприємницької діяльності досягти поставлених цілей.
- Основною метою мотивації є підвищення продуктивності персоналу підприємства шляхом формування ефективної системи впливу на діяльність працівників.

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Контроль** – це функція менеджменту, за допомогою якої менеджери:

- ❖ збирають інформацію щодо показників діяльності підприємства;
- ❖ порівнюють отриману інформацію про фактичні показники діяльності підприємства із плановими показниками;
- ❖ на основі проведеного порівняння визначають, що повинно бути змінено та зроблено для того, щоб досягти планових показників.

Контроль – це постійно діючий процес, оскільки оцінка ефективності виконання планів та визначення ступеня досягнення планових показників здійснюються на регулярній основі з метою своєчасного коригування розроблених заходів

Еволюція соціально-економічних відносин призвела до формування нових функцій менеджменту, зокрема, координації та регулювання.

**Координація** передбачає забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку усіх сфер суб'єкта підприємницької діяльності при оптимальному поєднанні існуючих ресурсів підприємства та забезпеченні раціонального їх використання.

**Регулювання** спрямоване на подолання протиріч на підприємстві під час здійснення управління, збалансування порядку і деструктивних факторів

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Залежно від специфіки об'єкта управління, прийнято виділяти *також специфічні або конкретні функції менеджменту*. Зокрема, до них відносяться наступні:

1. Загальне управління підприємством та його структурними підрозділами.
2. Управління виробництвом.
3. Управління техніко-технологічною підготовкою.
4. Прогнозування та техніко-економічне обґрунтування.
5. Управління трудовими ресурсами (персоналом) та організація оплати праці.
6. Управління матеріально-технічним забезпеченням.
7. Управління збутовою діяльністю.
8. Управління капітальним будівництвом.
9. Управління фінансовими ресурсами.
10. Управління умовами праці та організація охорони праці.
11. Управління якістю продукції.
12. Управління документообігом.
13. Управління зовнішньоекономічною діяльністю.

## У сучасній практиці виділяють наступні рівні управління :

Середній рівень управління (або так званий middle-менеджмент) формують керівники функціональних служб та підрозділів суб'єкта бізнесу (наприклад, головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер тощо). Керівники середнього рівня відповідають за досягнення цілей, поставлених вищим керівництвом суб'єкта бізнесу, причому обсяг їхніх повноважень, прав та обов'язків може відрізнятись залежно від структури та розмірів суб'єкта бізнесу.

Керівники вищого рівня управління (або топ-менеджмент) володіють найвищим рівнем повноважень, визначають стратегічні орієнтири розвитку бізнесу, затверджують плани коротко- та довгострокового розвитку. Наприклад, до керівників вищого рівня відноситься генеральний директор, технічний директор, виконавчий директор тощо.

Нижчий рівень управління (first-level managers) забезпечує організацію поточної роботи та безпосередньо взаємодіє з працівниками. До керівників нижчого рівня відносяться начальник дільниці, керівник проектної групи тощо.

### **Middle Management**

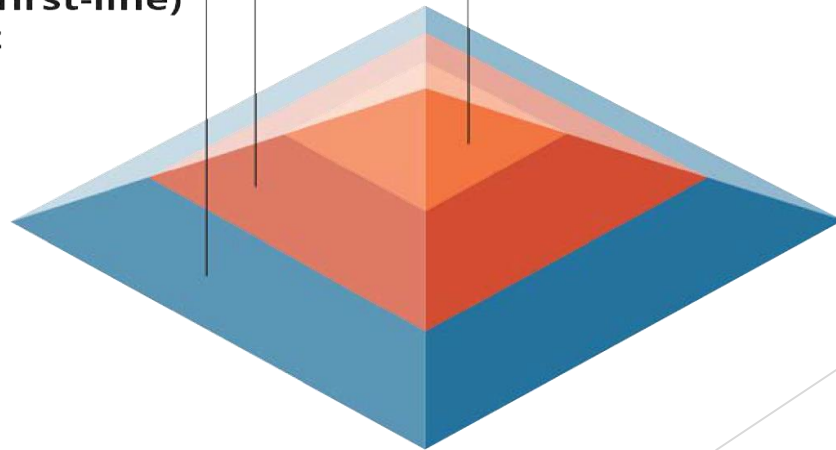
Regional manager  
Division head  
Director  
Plant manager  
Sales manager

### **Supervisory (first-line) Management**

Supervisor  
Team leader  
Foreman

### **Top Management**

CEO, CFO, COO, CIO  
President  
Governor  
General director



Зазначені рівні менеджменту повсякчас взаємодіють між собою з метою координації ресурсів підприємства та забезпечення досягнення цілей функціонування та розвитку.

# Види управління

## Стратегічне управління

орієнтоване на тривалу часову перспективу (зазвичай, 3-5 років) та полягає у встановленні цілей та розробці заходів довгострокового характеру. До типових стратегічних цілей відносять напрями розвитку бізнесу, формування цільової ринкової частки тощо

## Тактичне управління

спрямоване на вирішення завдань у короткостроковій перспективі (орієнтовно, 1-3 роки) та передбачає деталізацію заходів, визначених на стратегічному рівні. Прикладом тактичних заходів може бути забезпечення позиціонування конкретного товару на конкретному ринку з метою збільшення ринкової частки

## Оперативне управління

передбачає поточне керування діяльністю суб'єкта бізнесу (в межах одного року) та полягає у постановці та вирішенні поточних завдань, які, у свою чергу, підпорядковані тактичним. Наприклад, до оперативного завдання може бути віднесено організацію рекламної кампанії певного продукту на конкретному ринку

# ВИДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Крім рівнів менеджменту, прийнято також виділяти його *види* залежно від сфери дії або об'єкта управління. Так, до найбільш поширених видів менеджменту відносяться наступні:

1. **Загальний менеджмент** - управління, здійснюване керівниками, що відповідають за планування, організацію та контроль за діяльністю підприємства в цілому. Особливості реалізації загального менеджменту визначаються розміром, видом діяльності, організаційно-правовою формою суб'єкта підприємницької діяльності.

2. **Організаційний менеджмент** спрямований на вирішення завдань щодо створення підприємства, формування його організаційної структури управління, побудову взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами.

3. **Підприємницький менеджмент** передбачає реалізацію управлінських рішень у сфері новаторства та пілотних проектів, забезпечення ефективного використання наявних ресурсів та раціональної організації бізнес-процесів.

4. **Фінансовий менеджмент** забезпечує управління фінансовими ресурсами суб'єкта підприємницької діяльності та передбачає:

- формування фінансової структури підприємства;
- формування, оптимізацію та ефективне використання фінансових ресурсів.

5. **Маркетинговий (збутовий) менеджмент** формує ефективну систему комунікацій із цільовим ринком, зокрема, планування, впровадження у діяльність та контроль за реалізацією заходів, спрямованих на забезпечення раціональної взаємодії з ринковим середовищем.

6. **Виробничий (операційний) менеджмент** - це управлінська діяльність, зосереджена на організації функціонування та удосконаленні виробничих систем, в межах яких створюється основна продукція підприємства.

7. **Ситуаційний менеджмент** покликаний забезпечити ефективну взаємодію суб'єкта підприємницької діяльності із факторами зовнішнього середовища, з урахуванням їх змінності та динамізму. Основною метою ситуаційного менеджменту є відстежування чинників зовнішнього середовища, формування та впровадження управлінських рішень, заснованих на отриманій в результаті аналізу зовнішнього середовища інформації.

8. **Податковий менеджмент** - управління податковим навантаженням на підприємницьку діяльність з метою його оптимізації.

9. **Кадровий менеджмент** - управління трудовими ресурсами (працівниками) суб'єкта підприємницької діяльності. Передбачає планування потреби у персоналі, організацію його набору, відбору, оцінювання та професійної адаптації.

10. **Інноваційний менеджмент** забезпечує управління всіма стадіями та видами інноваційної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

11. **Екологічний менеджмент** спрямований на забезпечення раціонального природокористування у підприємницькій діяльності, запобігання негативному впливу на навколишнє середовище.

12. **Стратегічний менеджмент** - управлінська діяльність, спрямована на визначення місії та стратегічних цілей підприємства, основних напрямів діяльності та орієнтирів.

13. **Міжнародний менеджмент** - реалізація функцій управління у процесі здійснення міжнародної діяльності (в т.ч. зовнішньоекономічної). Таким чином, основною метою міжнародного менеджменту є налагодження зовнішньоекономічних зв'язків.

## 4. Види організаційних структур управління.

*Організаційна структура управління* представляє собою сукупність підрозділів та окремих посадових осіб, а також системи взаємозв'язків між ними. В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії розвитку, особливостей технології ін.

До формування ОСУ зазвичай висувуються наступні вимоги:

- ОСУ повинна відповідати розмірам бізнесу, специфіці його діяльності;
- ОСУ має підпорядковуватися місії та цілям розвитку бізнесу та, у випадку необхідності, видозмінюватися при зміні цілей;
- ОСУ передбачає забезпечення максимально ефективної комунікації між окремими структурними підрозділами та працівниками;
- ОСУ повинна запобігати дублюванню функцій та зайвим взаємозв'язкам між підрозділами;
- при формуванні ОСУ доцільно враховувати вимоги як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

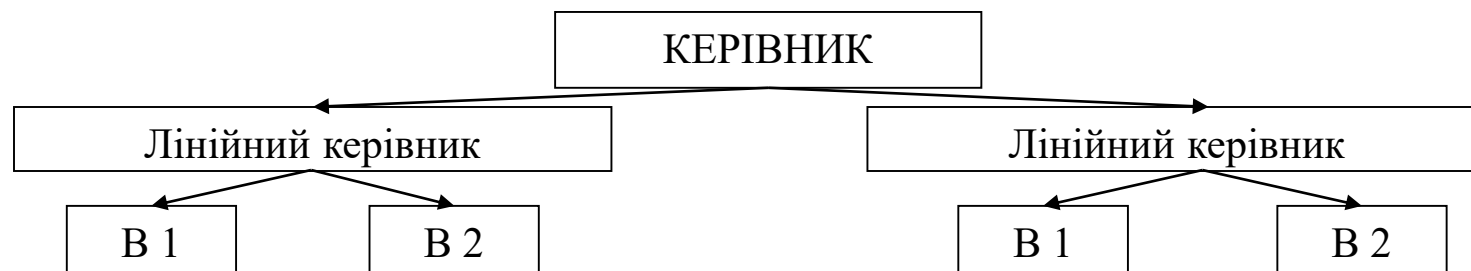
## Вибір організаційної структури управління

У теорії управління виділяють дві групи організаційних структур управління на основі критеріїв їх гнучкості та характеру взаємозв'язків: механістичні та адаптивні.

**Механістичні структури** є більш жорсткими, характеризуються високим ступенем регламентації взаємозв'язків між підрозділами, чіткою структуризацією.

**Адаптивні структури** є більш гнучкими, з вищим рівнем децентралізації, іноді розмитими межами управління.

**Лінійна структура управління** передбачає концентрацію основних управлінських повноважень у одного керівника. Взаємозв'язки у даній структурі є в основному лінійні та передбачають підпорядкування усіх підрозділів та працівників лінійному керівнику.



Позначення: В – виконавці

### Основні переваги лінійної ОСУ:

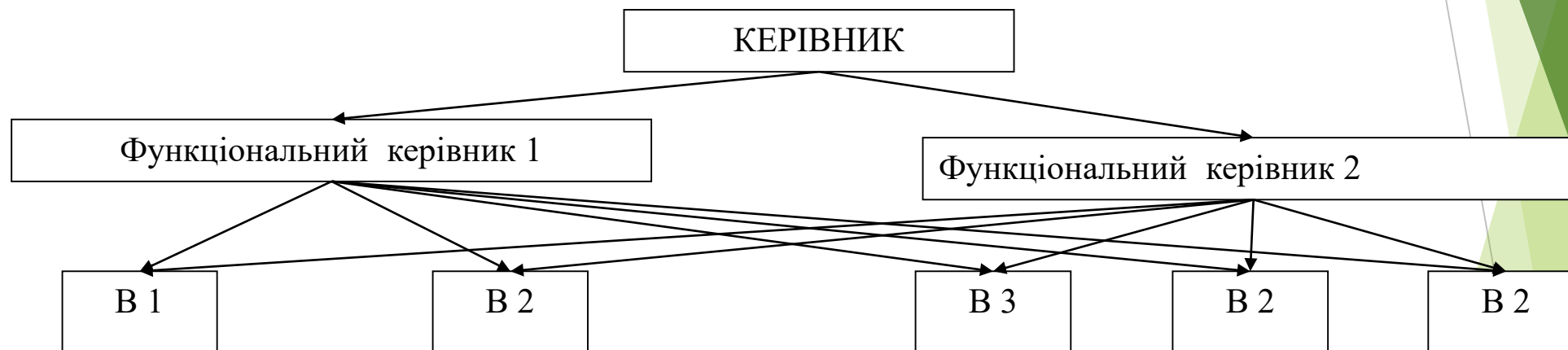
- дотримання принципу єдиноначальності, відсутність дублювання управлінських функцій, єдність і чіткість розпорядництва;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- чіткий розподіл повноважень та обов'язків.

### Недоліки лінійної ОСУ:

- високий рівень навантаження на лінійного керівника;
- високі вимоги до рівня кваліфікації керівника;
- низький рівень гнучкості та пристосованості до подальшого розвитку бізнесу.

## Вибір організаційної структури управління

**Функціональна структура управління** базується на розподілі управлінських повноважень між функціональними службами. Кожен підрозділ підпорядковується одразу декільком функціональним керівникам, що ускладнює процес виконання завдань та обумовлює конфліктні ситуації. З урахуванням зазначеного, функціональні ОСУ на сьогодні є мало поширеними.



### **Переваги функціональної ОСУ:**

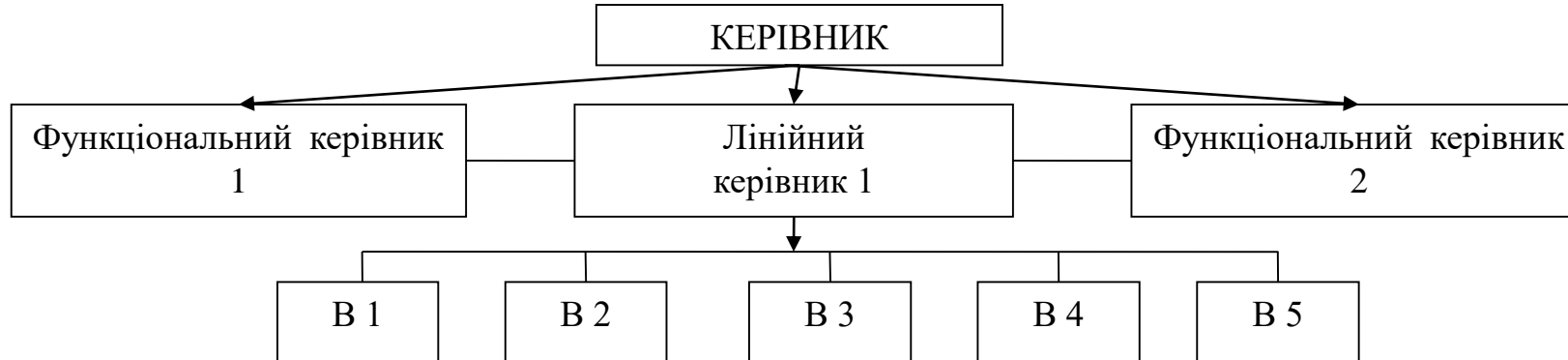
- високий рівень кваліфікації функціональних керівників та їх компетентність у відповідних сферах;
- зниження навантаження на керівника вищого рівня за рахунок делегування частини повноважень функціональним керівникам;
- високий рівень ефективності при виконанні типових завдань.

### **Недоліки функціональної ОСУ:**

- порушення принципу єдиноначальності та подвійне підпорядкування виконавців;
- складність у формуванні системи взаємозв'язків;
- відсутність чіткої системи відповідальності.

## Вибір організаційної структури управління.

**Лінійно-функціональна структура управління** спрямована на інтеграцію кращих рис лінійної та функціональної, та є найбільш поширеною на сьогодні, зокрема, у середньому та великому бізнесі. За лінійно-функціональної ОСУ наявні функціональні служби, які, водночас, не мають прямого впливу на виконавців, а формують інформаційно-аналітичне забезпечення рішень для лінійних керівників



### **Переваги лінійно-функціональної ОСУ:**

- зниження навантаження на лінійного керівника;
- високий рівень кваліфікації керівників функціональних служб;
- збереження принципу єдиноначальності.

### **Недоліки лінійно-функціональної ОСУ:**

- низький рівень гнучкості управління;
- зниження рівня оперативності прийняття рішень;
- зниження рівня координації функціональних підрозділів.

## Вибір організаційної структури управління.

Для великого бізнесу, у структурі якого наявні значна кількість територіальних структурних підрозділів, широкий асортимент продукції, можливим є формування *дивізійної структури управління*.

Для *дивізійної структури управління* характерним є виділення автономних структурних підрозділів (дивізіонів) з високим рівнем самостійності та значним обсягом повноважень керівника щодо прийняття рішень.



### **Переваги дивізійної ОСУ:**

- високий рівень автономії структурних підрозділів при веденні операційної діяльності;
- високий рівень кваліфікації керівників у рамках окремих структурних підрозділів за рахунок спеціалізації;
- зниження навантаження на вище керівництво суб'єкта бізнесу.

### **Недоліки дивізійної ОСУ:**

- дублювання окремих управлінських функцій, що призводить до збільшення управлінських витрат;
- проблеми у координації ресурсів, конкуренція між структурними підрозділами за ресурси.

# Divisional structure

Divisions can be formed according to products, customers, processes, or geography.

## *Product division*

means that a company is structured according to its product lines. Each division has its own research and development group, its own manufacturing operations, and its own marketing team.

## *Customer divisions*

Some companies prefer a customer division structure because it enables them to better serve their various categories of customers.

## *Process divisions*

If goods move through several steps during production, a company might opt for a process division structure.

## *Geographical division*

enables companies that operate in several locations to be responsive to customers at a local level.

### Advantages

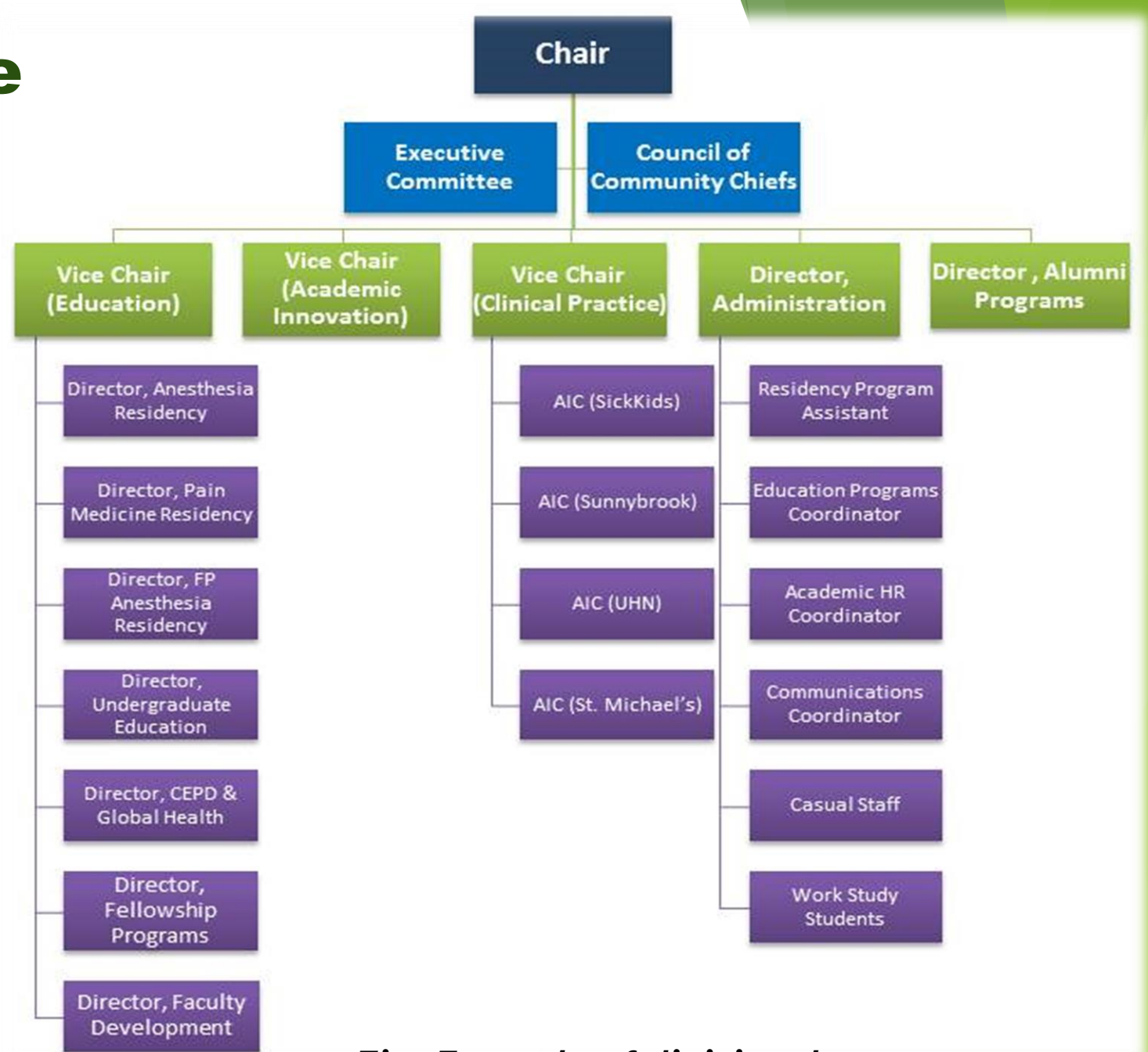
- high level of autonomy of structural units in conducting operational activities;
- high level of qualification of managers within separate structural units due to specialization;
  - reducing the burden on senior management of the business entity.

### Disadvantages

- duplication of individual management functions, which leads to an increase in administrative costs;
- problems in coordination of resources, competition between structural units for resources

# Divisional structure

Розглянемо організаційну схему організації, яка спирається на дивізійну структуру. Навчальні заклади є гарним прикладом – як в цілому, так і навіть на рівні відділів. Багато компаній з дивізійною структурою організовуються за продуктом, послугами або клієнтською базою. Навчальні заклади відображають поєднання цих варіантів дивізійної структури.



*Fig. Example of divisional structure*

## Вибір організаційної структури управління

**Матрична структура**, зазвичай, формується у випадку, коли суб'єкт бізнесу реалізує одночасно декілька проектів. Зазначений вид структури набув поширення у зарубіжних корпораціях за рахунок поєднання функціонального та дивізіонального підходів. Матрична передбачає формування тимчасових проектних груп на основі існуючої структури управління.



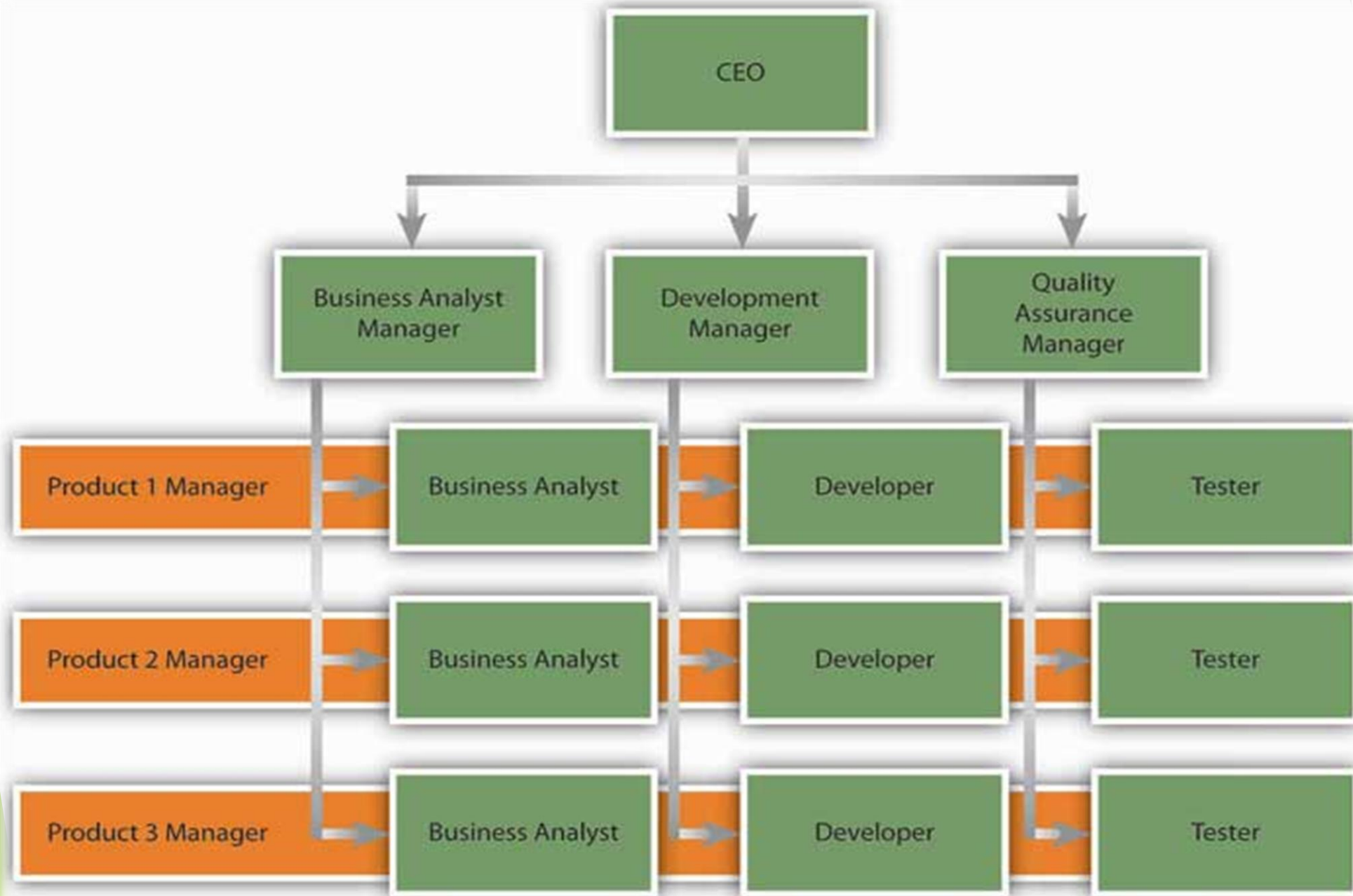
### Переваги матричної структури:

- високий ступінь гнучкості та адаптивності;
- високий рівень ефективності при одночасній реалізації декількох проектів;
- чіткий розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками;
- наявність засобів координації ресурсів та окремих проектів.

### Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними та лінійними керівниками;
- складність та високі витрати часу на забезпечення комунікації;
- складність впровадження у кризових умовах діяльності бізнесу.

# Матрична структура



Дякую за увагу!



Гарного Вам дня!