Лекція 2

2.1. Закони та закономірності менеджменту

Усім, що нас оточує, управляють об´єктивні закони - суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо);

- закони суспільного життя (історичні, економічні тощо);

- філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об´єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об´єктивні й достатньо стійкі зв´язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи (табл. 2.1):

♦ які виявляються в статиці (структурах);

♦ які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

***Таблиця 2.1*. Перелік і короткий зміст законів організації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва** | **Короткий зміст** |
| **1. Закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах)** | |
| Закон композиції | Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру. |
| Закон пропорційності | Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність. |
| Закон найменших | Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого. |
| Закон онтогенезу | Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання. |
| **2. Закони організації, які виявляються у динаміці** | |
| Закони синергії | Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів). |
| Закон інформованості – впорядкованості | Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації. |
| Закон єдності аналізу і синтезу | Процеси аналізу (тобто роз´єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об´єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім - синтез. |
| Закон самозбереження | Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витрачати свій ресурс. |

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент - це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об´єктивні економічні закони.

**Закон попиту.** Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв´язок. Тобто, при знижені ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення - до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

**Закон пропозиції** свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагому роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості суспільного виробництва щодо задоволення народногосподарських і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов´язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринкові попит та пропозиція формується під впливом об´єктивних і суб´єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

**Закон економії часу** передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

**Закон синергії** стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

**Закон синхронізації** свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефекѠѓ `ѓ @O M ȑ ѓ @ ѓ подарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерові для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

**Закон соціалізації особистостей.** Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

**Закон соціальної структуризації організації.** Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

**Закон соціального статусу (соціальних ролей).** Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов´язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов´язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визнаних організацією;

- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;

- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

**Закон соціальної мобільності.** Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов´язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархи) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

**Закон соціального контролю.** Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об´єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

**Закони індивідуальної і соціальної психології людини** описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

З усіх видів законів, які розкриваються в різних навчальних посібниках, типовій програмі дисципліни "Основи менеджменту", яка включена в стандарт, відповідають закони, які розкриває д.е.н., проф. Мартиненко М.М.

**Закон спільності цілей.** Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливості зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їхньої роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета відбиває не тільки бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута.

**Закон поділу праці.**Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб´єкта, так і об´єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту. Виділення в управлінні окремих функцій - об´єктивний процес, породжуваний складністю виробництва і процесів управління організацією. Функції управління як результат поділу і спеціалізації праці менеджера не залежать від організаційних форм управління. Зміст функцій управління пов´язаний зі змістом виробництва, визначається ним і відповідає йому. Зміст самого виробництва завжди конкретний. Однак сутність функцій управління організацією залишається незмінною за різних видів виробництва конкретних продуктів. Функції, в яких розкривається сутність управління, універсальні, тобто вони описують будь-який процес управління організацією. Зміст видів діяльності (спеціалізація праці) у кожній функції конкретний і визначається змістом виробництва. Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об´єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об´єкта управління. У цьому виявляється інваріантість і конкретність функцій управління.

Функції управління - особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють **функціональні області діяльності**.

Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління у процесі досягнення загальної мети. Функції управління є сполучною категорією з іншими важливими категоріями науки управління. Будучи об´єктивною основою будь-яких процесів управління, володіючи інваріантістю до будь-яких організацій, функція виявляє свій вплив у всій управлінській діяльності і відбиває загальні стійкі відносини людей у виробництві. Застосування більшості категорій управління передбачає ув´язування їх з функціями управління.

Кожна функція управліРѓ `ѓ @O M ȑ ѓ @ ѓ авлінської діяльності, але в той же час вони об´єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв´язку.

**Закон зовнішнього доповнення.**Суть даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;

- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв´язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими.

**Закон інерції.**Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв´язку. Організація за своєю структурою являє собою кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їхніми функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем.

Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв´язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв´язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв´язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

**Закон економії часу.**У менеджменті даний закон зв´язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного росту організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв´язки явищ, то закономірності - це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об´єктивно існуючі, істотні взаємозв´язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов´язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До *загальних закономірностей* управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб´єкта й об´єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

*Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва* призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

*Переважна ефективність свідомого планомірного управління* також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

*Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб´єкта й об´єкта управління* означає співвідношення сфери управління вимогам об´єкта управління. Оскільки якісні зрушення в розвитку економіки, що намітилися в 70-і роки, зажадали визначеної трансформації всього апарату управління в Китаї, що одержало своє відображення в комплексі реформ, здійснення яких почалося з 1975 р. У результаті китайська економіка й управління нею стали більш сприятливі до вимог науково-технічного прогресу, знайшли тенденцію стійкого майбутнього розвитку, без криз і потрясінь був здійснений перехід до регулювання ринкових відносин.

До загальних закономірностей управління можна віднести *посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні*. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов´язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб´єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв´язані з реалізацією товарів населенню.

*Закономірність оптимізації числа ступенів управління* припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

*Закономірність концентрації функцій управління* полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

*Закономірність поширеності контролю* відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-Ю підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об´єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні грунтуватися на загальновизнаних у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітність керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об´єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об´єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

# 2.2. Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об´єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого, - досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

**Принципи управління** - керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні й одиничні.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об´єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту - забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту - Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

На підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда застосовувалися наступні організаційно-технічні принципи управління.

1. Сувора, побудована за вертикаллю організація управління об´єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких - виготовлення автомобіля. Всі частини і етапи виробництва управлялися із одного центру.

2. Масове виробництво, яке забезпечувало найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток.

3. Розвинута стандартизація, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля за сталості базової моделі.

4. Конвеєр з глибоким розподілом праці, який ділиться на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і, разом з тим, дешевим. Праця на такому потоці не вимагала високої кваліфікації.

5. Постійне удосконалення управління виробництвом.

Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління корисні для нас і сьогодні.

Суттєвий вклад в теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США відкрив найважливіші принципи підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху по адміністративних східцях, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер робить на заводі не для того, щоб зняти відповідальність з завідувача, а для того, щоб керувати робітниками для обслуговування їх. Ми лише сьогодні можемо по-справжньому оцінити глибину і розумність цих слів: перехід до економічних методів управління підводить нас до розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. В цьому його зміст і користь.

Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці.

В чому ж вони полягають?

**1. Чітко поставлені цілі.**

**2. Здоровий глузд.** Тут наші виробники повинні мужньо визнати, що коли виробництво не працює, то цьому є конкретна причина, в т. ч. яка залежить і від нас. І як не жаль, але ситуація, описана Емерсоном сімдесят з лишком років тому, нам дуже близька і зрозуміла.

Він говорив, що «всюди і скрізь ми бачимо одну й ту ж манію тоннажу, а разом з нею - систематичне перевантаження заводів машинами, постійне роздування штатів і розтринькування матеріалів. Ми постійно вкладаємо в справу більше капіталу, ніж потрібно. На нас діють не організація і вміння, а тільки інвентар».

**3. Компетентна консультація.** Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростої справи спеціалістів, професіоналів. Сьогодні і ми вже дозріли до розуміння цього принципу.

**4. Дисципліна.** Не дивлячись на те, що звична для нас командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни першочергове значення, можливості цього важливого принципу використані у нас далеко не повністю. І справа зовсім не в тім, що потрібно посилити покарання, сильніше залякати працюючого. Дисципліна вимагає насамперед чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов´язки, кожен усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений, коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль, коли виключається свавілля і всі рівні перед законом. Все це також завдання сьогоднішнього дня.

**5. Справедливе ставлення до персоналу.** Це той самий народжений в наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш - краще живеш».

**6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.** Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв´язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв´язку веде до збоїв у роботі системи управління. Спробуйте пройти 10 метрів із закритими очима, і Ви в цьому переконаєтеся.

**7. Диспетчеризація.**Саме вона дозволяє слова плану перетворити в реальні справи виробництва. Дуже цікаве наступне зауваження Емерсона: краще диспетчерувати хоча б не сплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеруючи її.

**8. Норми і розклад.** Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне - знати всі резерви продуктивності, вміло реалізувати їх і уникати невиправданих витрат праці, матеріалів та енергії.

**9. Нормалізація умов.**Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, за яких можливості людини будуть розкриватися найкращим чином. Головне - не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, які дали б можливість людині за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

**10. Нормування операцій.** Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

**11. Письмові стандартні інструкції**. Краще за автора про це не скажеш. Існує думка, яка проповідується з великим пафосом, але зовсім безграмотна, що нібито стандартні інструкції вбивають у робітникові ініціативу, перетворюють його в автомат. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху.

«Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. Працювати найшвидшим і легшим способом - це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів».

**12. Винагорода за продуктивність.** Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений робітником, так і його вміння, яке виявляється в якості роботи.

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841-1925).

Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед - адміністративним кадрам.

А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і в наш час.

**1. Влада невіддільна від відповідальності.** Ми звикли це формулювати так: «Одержав права - неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: «Наклали відповідальність - дайте права».

**2. Розподіл праці при спеціалізації.** Користь спеціалізації широко відома. Але відомо, що зв´язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

**3. Єдність розпоряджень.** Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

**4. Дисципліна.** Тут головна ідея в тому, що дисципліна обов´язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль зв´язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

**5. Єдність керівництва.** Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

**6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.**

Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

**7. Винагорода.** Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

**8. Централізація.** Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

**9. Ієрархія.** Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв´язків у системі управління.

**10. Порядок.** Файоль ділить порядок на «матеріальний» - порядок речей і «соціальний» - порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці»; стосовно людей: «Кожному своє місце, і кожен на його місці». Мова йде про необхідність точних знань виробництва і робітників з можливостями і потребами.

**11. Справедливість.** Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу - з одного боку, добротою і об´єктивністю адміністраторів - з іншого.

**12. Стабільність персоналу.** Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу - перша ознака доброго керівництва.

**13. Ініціатива.** Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. Дуже сучасний принцип.

**14. Корпоративний дух.** Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

# 2.3. Загальні принципи управління

**Загальні принципи управління** характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Для торговельного підприємства і його підрозділів встановлюються звичайні завдання з обсягу товарообігу. Причому завдання по цьому показнику визначаються, як правило, конкретним числом.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з головними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення, але й акцентувати увагу на саму слабку ланку, що може перешкодити досягненню цілей.

Принцип плановості управління також зв´язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації оРѓ `ѓ @O M ȑ ѓ @ ѓ цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об´єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв´язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Зростання популярності торговельної діяльності в сучасних умовах і збільшення кількості осіб, що не мають спеціальної підготовки, але фактично зайнятих у торгівлі, а також часткові випадки реалізації населенню недоброякісних товарів висувають на перший план проблему ліцензування торговельної діяльності і здійснення спеціального навчання осіб, що одержує ліцензії, з метою забезпечення необхідної компетенції.

Невід´ємним принципом управління є дисципліна, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов´язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Що стосується торгівлі, роль цього принципу особливо велика, тому що специфіка галузі обумовлює підвищені вимоги не тільки до рівня виконавської дисципліни, але і до фінансової дисципліни в комерційній діяльності, і до самодисципліни всього персоналу від менеджера до продавця. Разом з тим дисципліна повинна не об´єднувати ініціативу працівників, але й залишати місце для творчого ставлення до роботи.

Принцип стимулювання припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Принцип ієрархічності визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організацій, але і для будь-яких складних об´єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені).

Принцип ієрархічності випливає з закону поділу праці. Досягнення складних цілей (де недостатньо індивідуальної праці людини) вимагає поділу (спеціалізації) праці. Спеціалізована праця має потребу в координації, інакше ціль не буде досягнута. Необхідність у координації спеціалізованої праці породжує ієрархію управління.

Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з´ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності.

Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб´єктами різних рівнів, а також між суб´єктами й об´єктами управління.

Таким чином, ведуча роль принципу ієрархічності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів поділу праці суб´єкта управління, а також ступеня його самостійності згідно обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення мети.

Принцип ієрархічності управління визначає наступні властивості організації:

• у складі будь-якої організації кожен елемент самостійний, що знаходить вираження в його функціональному призначенні та рівні ієрархії;

• самостійність - це не абсолютна, а відносна величина, оскільки призначення і рівень ієрархії кожного елемента обумовлені елементом вищестоящого рівня, тобто спостерігається визначена підпорядкованість одного елемента іншому;

• елементи (чи окремі залежні організації) різних рівнів не можна зводити один з одним, що знаходить висвітлення у відповідному розподілі між ними цілей і їхніх функціональних видів діяльності.

Мартиненко М.М. доповнює ці принципи принципами взаємозалежності динамічної рівноваги та економічності.

**Принцип взаємозалежності.**

Простої вказівки на те, які змінні фактори сильніше впливають на діяльність суб´єкта й об´єкта управління, явно недостатньо для того, щоб визначити, як організація буде досягати власних цілей.

Складність визначення полягає в тому, що всі фактори і всі елементи організації взаємозалежні. Всі ці компоненти в організації настільки зв´язані між собою, що не можна розглядати кожний з них окремо. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах. Внутрішні елементи організації піддаються впливу закону зовнішнього доповнення. Дотримання цього принципу вимагає врахування організацією впливу безлічі факторів зовнішнього середовища, що виникають у процесі її діяльності в досягненні цілей.

Зовнішні змінні є факторами середовища, що знаходяться поза організацією, що впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище по-різному впливає на організацію. Розходження полягають як у глибині впливу різноманітних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації, її зовнішнє оточення.

У силу впливу принципу взаємозалежності організація змушена створювати потенціал, який здатний реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища. Процес управління є засобом, за допомогою якого організація реагує на фактори зовнішнього оточення і забезпечує стійкий її стан. Суб´єкт управління визначає, якими будуть мета організації, і яким чином вони можуть бути досягнуті, грунтуючись на оцінці потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища.

Принцип взаємозалежності виявляється в тому, що функціонування і розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх дій, що порушують чи визначають умови нормального функціонування організації.

**Принцип динамічної рівноваги.**

Відповідно до закону інерції успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. У даному випадку під **потенціалом** розуміють здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Іншими словами, потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

Серед безлічі факторів зовнішнього середовища на розвиток системи управління найбільше впливають такі.

1. Визначальну роль у розвитку системи управління відіграють зміни в продуктивних силах суспільства: техніці і технології виробництва, у людині, як головній продуктивній силі, у формах організації виробництва.

Поява нової техніки і технології виробництва внаслідок дії технічних і наукових революцій докорінно змінює виробничий процес, а отже, змінює зміст управлінської праці; служить поштовхами, що призводять до підвищення кваліфікаційного й освітнього рівня працівників організації.

2. Організація виробництва, що змінилася під впливом об´єктивних умов зовнішнього середовища, вимагає погодженої перебудови всіх елементів системи управління.

Якщо який-небудь елемент чи система управління відстає в цій перебудові або працює по-старому, виникнуть диспропорції в організації, знизиться ефективність її роботи, що неминуче призведе її до банкрутства.

3. Вплив змін у виробничих відносинах і в надбудові, насамперед, політико-правовий.

**Принцип економічності.**

Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною.

Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища. Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації.

Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Проте під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць (виробів, послуг, товарів і ін.) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на вході.

Чим економічнішим буде вхід, тим продуктивнішою буде організація. Продуктивність є наслідком використання всіх видів ресурсів у комплексі.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. ТРѓ `ѓ @O M ȑ ѓ @ ѓ роботи організації.

Професор Хміль Ф.І. доповнює ці принципи наступними.

**Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту**

Дотримання його передбачає:

- побудову системи менеджменту в кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу;

- дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту;

- володіння менеджерів теорією менеджменту.

**Принцип ефективності**

Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (Е), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (І):

V R

Е => max.

**Принцип оптимальності**

Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум - це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

**Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту**

Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту.

**Принцип плановості**

Ринок і план є двома протилежностями, якщо планування здійснюється централізовано і сковує економічну свободу виробників. За ринку самопланування є однією з найважливіших запорук успіху і зниження ступеня ризику господарюючих суб´єктів. Планування визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

**Принцип єдності цілей**

Вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

**Принцип цілісності системи менеджменту**

Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посилали повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв´язку можна порушувати цей принцип.

**Принцип гнучкості організаційних структур**

Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожну структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них. Організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв´язку з економічними, технічними, біологічними, політичними і соціальними змінами.

Усі принципи управління тісно взаємозалежні та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо домогтися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи інші принципи управління (цілеспрямованість спланованість, компетентність, стимулювання, дисципліна), так само як не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність організації без плановості, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Поряд із загальними існують, як уже відзначалося вище, часткові принципи управління, що мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління. Наприклад, стосовно до управління підприємствами торгівлі виділяють звичайно такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і послідовність управлінських процесів.

Хміль Ф.І. виділяє організаційні принципи менеджменту.

**Організаційні принципи менеджменту**

Вони охоплюють сукупність правил, норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої.

Кожна організація має свій структурний поділ, в основі якого - групування видів виробничої та управлінської діяльності. Воно здійснюється з дотриманням певних організаційних принципів: функціональної дефініції, скалярного (безумовної відповідальності), рівня повноважень, єдиноначальства, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань.

**Принцип функціональної дефініції**

Передбачає необхідність формулювання очікуваних від керуючого чи виробничого підрозділу результатів, напрямів їх діяльності, делегованих організаційних повноважень, усвідомлення посадових та інформаційних взаємозв´язків з іншими підрозділами. Дотримання цього принципу активізує роль підрозділів у досягненні цілей організації, а недотримання може дезорієнтувати підрозділи щодо очікуваних результатів їх діяльності.

**Скалярний (безумовної відповідальності) принцип**

Дотримання його пов´язане із запровадженням Ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації. Це означає, що завжди повинна бути особа, яка володіє верховною владою в організації. Чітка лінія посадового зв´язку вищого керівника з кожним із підлеглих забезпечує ефективність процесу прийняття рішень і комунікацію. Підлеглі повинні знати, хто делегує повноваження та на чий розгляд вони повинні передавати рішення проблем, які виходять за межі їх повноважень.

**Принцип рівня повноважень**

Зумовлюється принципом функціональної дефініції та скалярним. Суть його полягає в тому, що для збереження ефективності делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали всі рішення у межах своїх повноважень, не переадресовувати їх на вищі організаційні рівні, а на розгляд керівництва передавали вирішення лише тих питань, які не належать до їх компетенції.

**Принцип єдиноначальності**

Чим повніший взаємозв´язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

**Принцип безумовної відповідальності**

Відповідальність є обов´язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих. Підлеглі, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність; керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих.

**Принцип паритету повноважень і відповідальності**

Повноваження - це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність - це обов´язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

**Принцип делегування повноважень**

Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

**Принцип діапазону управління**

Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина, але ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

**Принцип прямого керівництва**

Чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво. Навіть об´єктивна опосередкована інформація недостатня для правильного оцінювання підлеглих. За безпосереднього контакту керівник може краще навчати, отримувати пропозиції і входити в суть проблем.

**Принцип відповідності завдань**

Завдання окремих осіб і структурних підрозділів організації повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей організації.

Принципи, локалізовані за зонами і напрямами управлінської діяльності, регулюють менеджмент факторів виробничого процесу людських, матеріально-речових та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації. Ці принципи конкретизуються в рамках кожної системи менеджменту на основі предметної сфери діяльності господарюючого суб´єкта, рівня культури та загальної філософії організації.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

# 2.4. Сучасні принципи менеджменту

До сучасних принципів менеджменту проф. Шегда А. відносить такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їхніх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв´язання нових проблем новими методами; опора на об´єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального споживання; використання конкуренції, тому що монополія - ворог високої продуктивності; чіткий, ясний і короткий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв´язків фірми із зовнішнім оточенням. Чим більше зв´язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера.

Сучасні американські теоретики визначають ці принципи дещо по-іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

1. Менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності та згладити притаманні їм слабкості, адже людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

2. Оскільки менеджмент пов´язаний з інтеграцією людей у їх загальному підприємстві, він глибоко вкорінився в культурі. Те, що менеджери роблять у Західній Німеччині, Британії, США, Японії або Бразилії, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Одне із основних завдань, які стоять перед менеджерами в країнах, що розвиваються, полягає якраз у тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії та культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління.

3. Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.

4. Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину.

5. Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.

6. Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності менеджменту і всього підприємства; в цьому відношенні підприємство схоже з людиною: оскільки їй необхідні різні засоби для оцінки здоров´я і діяльності, такі ж різні засоби необхідні і для підприємства.

7. Нарешті, якщо мова заходить про підприємство, слід пам´ятати: воно ніколи не досягає результатів у своїх власних стінах; у межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства.

До характерних принципів менеджменту належать такі:

• децентралізація управління фірмою з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю;

• зростання чисельності працівників, що залучаються до розробки управлінських рішень;

• ототожнення працівників із фірмою, її інтересами і принципами, кожний працівник - це "людина фірми";

• підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;

• постійне навчання персоналу в процесі діяльності підприємства;

• постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;

• використання нестандартних режимів роботи персоналу з гнучкими параметрами; застосування нових способів стимулювання праці й новаторства, орієнтованих на індивідуальні, групові, соціальні потреби;

• здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників, включно з плануванням кар´єри та ін.;

• активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності фірм;

• підприємницький стиль роботи, що здатний вчасно помітити зміни в тенденціях розвитку ринку;

• активне використання ідей удосконалення продукції, робіт і послуг фірм-споживачів;

• опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників з навколишнім середовищем фірми;

• підкреслена й підкріплена практичними діями постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співпрацюють;

• відхід від команд, директив, розпоряджень і перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях і цілях діяльності фірм, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні;

• підвищення ролі неформальної організації і створення атмосфери загальної залученості персоналу до справ фірми, заснованої на спільності корпоративних та індивідуальних інтересів;

• опора на природні інтереси персоналу фірми;

• співробітництво, новаторство творчої природи людини, визнання її обдарувань, зацікавленість у постійному зростанні благополуччя;

• створення спеціальних підрозділів, що здійснюють вироблення загальних цінностей корпорації;

• гармонійна взаємодія формальної і неформальної організації, коли головна роль приділяється першій, а існування другої лише мається на увазі;

• орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси.

Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства.