

## РОЗДІЛ IV РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

### УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Заєць О.М.**

Науковий керівник:

ст. викладач **Герасименко Ю.В.**

*Розкрито сутність управлінської діяльності менеджера в ринковій економіці, охарактеризовано цикл та процес управління. Підкреслено особливе значення встановлення тісних зв'язків менеджера з підлеглими працівниками.*

Родоначальник теорії наукової організації праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: “Плануй – роби – дивись – впливай”. Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності менеджера.

Сьогодні ділова організація розглядається насамперед як відкрита система. Головні передумови успіху підприємницької діяльності не всередині, а поза фірмою, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вдало вона пристосовується до свого оточення – економічного, науково-технічного, соціально-політичного тощо. Уся внутрішньофірмова структура управління є не що інше, як відповідь фірми на різні за своєю природою фактори впливу з боку зовнішнього середовища. Постійна зміна умов середовища, в якому діє фірма, змушує її менеджерів насамперед піклуватися про гнучкість і адаптованість внутрішньофірмових структур управління. У зв'язку з цим суттєво зростає роль компетентного керівника-підприємця і значення людського потенціалу організації.

У процесі внутрішньоорганізаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Коли керівництво є істотним компонентом ефективного управління, керівники не завжди є ефективними

керуючими; для здійснення ефективного керівництва необхідно знати особливості управлінської діяльності. Аналіз управлінської роботи зводиться до пояснення того, чим займається керівник в організації або її підрозділі, які йому підпорядковані. Крім того, багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, що теж підтверджує доцільність розгляду проблем управління [1, с. 36].

Управління виробництвом – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів та стану.

Механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник має добре знати як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому працівників, так і завдання, що стоять у цілому перед колективом для того, щоб відповідним чином спрямовувати їх у єдине русло. У конкретній управлінській діяльності управління діяльністю організації і управління людьми виступають як єдиний взаємозумовлений (внутрішньо-інтегрований) процес. Зміст керівництва як управлінської діяльності керівника має загальний характер, тому воно і є предметом наукового дослідження.

Управління умовно можна поділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за результатами виконання. Чим краще ми управляємо своєю діяльністю, тим менше підстав для втручання в неї інших. Чим більше людей зайнято в єдиному трудовому процесі, тим важливіше, щоб хтось координував, керував, спрямовував діяльність як груп, так і окремих працівників на досягнення загальної мети організації. Успішного управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми. Цю сферу управління часто називають роботою керівник.

Виробляючи модель циклу управління для конкретних умов підприємницької діяльності (кожного підприємства окремо), варто брати до уваги ті управлінські дії, що є визначальними в діяльності менеджера. Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такою послідовністю дій: визначення мети діяльності; розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети; встановлення конкретних завдань; розробка та вибір ефективних методів управління; організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком фірми; аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів виконання їх; набір і розстановка керівників підрозділів фірми й апарату управління; аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на діяльність фірми; розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів; аналіз можливих наслідків планованої діяльності; вибір кращої альтернативи; керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією; оцінювання міри досягнення мети; виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності фірми, так і в її оточенні; повторення кількох або всіх перелічених етапів [2, с. 35].

Цикл управління включає розподіл конкретних завдань на технологічних стадіях, виробничих ділянках і робочих місцях і встановлення календарних термінів та графіків роботи. Далі здійснюються різноманітні операції, пов'язані з організацією праці, інструктажем і поточним керівництвом процесом виконання відповідних завдань, а також із розстановкою виконавців на робочі місця, їхнім навчанням, стимулюванням. Сюди входить і широкий комплекс організаційних процедур із забезпечення безперебійної роботи, починаючи з одержання необхідних матеріалів, інструментів і закінчуючи контролем графіків та якості роботи в усіх виробничих ланках.

Функціональний підхід до змісту процесу управління, крім підготовки й організації виробництва, включає різноманітні групи операцій з виробництва, фінансування і статистичного обліку, з контролю за господарською діяльністю, аналізу збуту продукції тощо.

Отже, логіка взаємодії функцій управління виробництвом ґрунтується на послідовності операцій у часі й просторі, коли функції немовби продовжують одна одну у вигляді послідовних етапів управлінської діяльності. Детальніше взаємодія функцій виявляється при логічному аналізі виробничого процесу та управлінні ним. У реальній підприємницькій діяльності зазначені функції постійно переплі-

таються, поєднуються в діяльності менеджера, складаючи єдиний управлінський цикл.

Діяльність менеджера за технологією проходження кожного етапу управління умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли: інформаційний цикл – пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації; логіко-розумовий цикл – розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень; організаційний цикл – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та інше.

Результативність управління організацією залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління. Управлінська діяльність, спрямована на досягнення визначеного кінцевого результату, накладає на менеджера більше обов'язків, ніж передбачено циклом управління.

У різних визначеннях управління, на які ми натрапляємо в практиці й теорії менеджменту, підкреслюється значення того чи іншого моменту, процесу в управлінській діяльності, котрі здійснюються на конкретному місці й часі з позиції суб'єкта управлінської діяльності. Наприклад, у визначенні управління як процесу впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення максимально добрих результатів, увага акцентується на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості. Розглядаючи управління як взаємодію між керівником і підлеглим йому персоналом, автором підкреслюється необхідність об'єднання зусиль одних та інших для досягнення визначених результатів.

Таким чином, основоположні питання управління залишаються незмінними роками, десятиліттями і навіть століттями. Запитання колишні, але відповіді на них змінюються – відповідно до способів, завдяки яким можна працювати більш ефективно й досягати найкращих результатів [3, с. 45].

Майбутня невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов підприємницької діяльності спонукає менеджерів постійно поглиблювати й розширювати знання теорії та практики управління. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади й видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди і співробітництва працівників під началом ке-

рівника. Відносини жорсткого підпорядкування відійшли в минуле. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за будь-яку сферу діяльності, не зважаючи на його професіоналізм або бажання, ставлення до цього інших людей. Сьогодні цього робити вже не можна, оскільки умови, у яких діють керівники, якісно змінилися.

Одним з основних інструментів сучасного керівництва виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати й домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів. Сучасне керівництво діє, виходячи з необхідності змін в організації. Кінцевий успіх цих змін можна забезпечити, лише враховуючи структуру потреб, її специфіку, динаміку. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник-менеджер може знати і сприймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу [4, с. 18]. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

В даному контексті зазначимо деякі фактори, що сприяють ефективному керівництву організацією [5, с. 87]:

- поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;
- поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку тісних, що влаштовують усіх, взаємовідносин;
- поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі.

Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Керівництво – це комбінація переконання, примусу і прикладу, здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається. Іншими словами, керівництво – це здатність спрямовувати ентузіазм підлеглих на досягнення поставленої мети. Без керівництва будь-яка організація є не що інше, як натовп людей і машин. Дієвість керівництва виявляється в спроможності переконувати інших знаходити ефективні рішення поставлених завдань. Це певний людський фактор, що об'єднує трудовий колектив у єдине ціле й мотивує його до досягнення поточної і довгострокової мети.

## Література:

1. Мухін Ю. И. Наука управляти людьми. – М.: Форум, 2005. – 36 с.
2. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 2007. – 35 с.
3. Румянцева В.А., Саломатина Л.П. Управлінська діяльність менеджера // Все про управління. – 2007. – № 7. – с. 45-49.
4. Максимов К.В. Особливості управління в ринковій економіці // Економіка АПК. – 2006. – № 2. – с. 18-22.
5. Михалик О.А., Іванов Р.Т. Мистецтво управляти // Я – менеджер. – 2006. – с. 87-96.

## **СУЧАСНИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МЕНЕДЖЕР: ЯКИМ ВІН ПОВИНЕН БУТИ?**

**Андрусенко В.О.**

Науковий керівник:

ст. викладач **Герасименко Ю.В.**

*Відображено якості, якими повинен бути наділений сучасний український менеджер, описані ролі керівників, що склалися історично. Зроблена спроба надати відповідь на запитання: «Чи склався ядро виражений тип сучасного українського менеджера у всіх відношеннях гідного?».*

Управління з'явилося разом з людьми. Там де хоча б дві людини об'єднувалися в прагненні досягти якоїсь загальної мети, виникала задача координації їх сумісних дій, рішення якої хтось з них повинен був брати на себе. В цих умовах один ставав керівником, що управляє, а інший – його підлеглим, виконавцем. Сьогодні абсолютно очевидно, що не тільки теперішній час, але і майбутнє творять менеджери – люди, що управляють трудовим колективом в самих різних сферах діяльності і забезпечують рішення всього комплексу економічних, соціальних, політичних, екологічних задач, що стоять перед ними, створюють умови для кращого життя співробітників. І у кожному конкретному випадку успіх залежить від особистих якостей менеджера, від його вміння працювати з людьми.

На наш погляд, великий вплив на неефективну діяльність значної частини підприємств АПК має небажання їхніх керівників застосовувати ази сучасного менеджменту, маркетингові технології та