

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОЦІНКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

*У статті розглянуті існуючі теоретичні підходи розуміння та трактування поняття "механізм управління". Проведений їх аналіз у контексті теоретичних та практичних праць. Запропонований автором власний підхід щодо розуміння поняття та складових елементів механізму управління. Розкриті відмінності між результативною та ефективною організацією, результативним та ефективним управлінням. Окреслений підхід щодо ефективності управління, який базується на підході запропонованому П. Друкеро, на основі якого розроблені пропозиції оцінки ефективності механізму управління. Визначені умови, за яких забезпечується ефективне функціонування механізму управління та запропоновані показники оцінки кожного з чотирьох його елементів. Зроблені висновки стосовно подальших теоретичних напрямків дослідження даного питання та практичних розробок для реалізації в практиці управління.*

*The article analysis existing theoretical approaches to understanding and interpretation of mechanism of the management organization. Their analysis in the context of theoretical and practical practices. Author proposed its own approach to the concept and components of mechanism of the management organization. Disclosed differences between effective and efficient of the organization, effective and efficient management. The outlined approach to effectiveness management based on the approach proposed by P. Drucker. Based on which proposals assess the effectiveness of management. The conditions under which ensured the effective functioning of the management and proposals indicators of effectiveness evaluation of each of four of its elements. Conclusions concerning future research directions theoretical this issue and to implement practical developments in management practice.*

*Ключові слова: механізм управління, елементи механізму управління, система, процеси управління, управлінські рішення, персонал, ефективність та результативність організації, ефективність та результативність управління, показники оцінки ефективності управління, ефективний механізм управління.*

**Вступ.** Управління являє собою досить багатограну категорію. Підходи до нього змінюються, розширюються та доповнюються. Це наслідок постійного розвитку науки управління нових здобутків та напрацювань практиків управління, які реагують на виклики сучасного світу – підвищену динаміку та ускладнення зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій та зростання технологічності більшості процесів. Мінливість зовнішнього середовища призводить до трансформації у внутрішньо організаційному управлінні. Організації для того, щоб бути успішною, мало бути тільки результативною, досягати поставлених цілей, завдань, показників. Потрібно бути ефективною – постійно знаходити якнайкращі, прогресивніші інструменти для досягнення своїх цілей. Організація може бути результативною при цьому не будучи ефективною тільки коли представляє унікальний продукт чи послугу на ринку, займає монополію нішу на ринку, чи працює на есклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку. При цьому диктуючи свої умови як на ринку, в якому працює (відносно клієнтів та постачальників), так і всередині організації, здійснюючи стратегічне та оперативне управління організацією. Проте, навіть такі організації зіштовхуються з тим, що вони мають оперативно реагувати на швидкість змін сучасного світу, навіть, якщо їм не потрібно завойовувати контроль над ресурсами, то перед ними стоїть завдання знаходження шляхів утримання існуючого контролю, методів, як утвердити та зберегти свою позицію на ринку, як зробити управління своєю організацією оперативним та адаптивним до змін, організацію більш гнучкою та конкурентною. Для цього варто зрозуміти механізми організації (фінансовий, управлінський, соціальний, правовий, політичний, мотиваційний, технічний, інформаційний) та навчитись ефективно ними управляти. В контексті дослідження ефективного управління зростає актуальність питання розуміння сутності поняття "механізм управління" та показників його оцінки. Оскільки, саме через механізм управління приводяться в дію, реалізуються, управляються інші механізми організації.

**Мета дослідження.** Розглянути та проаналізувати існуючі підходи щодо механізму управління організацією, на основі вивчення теоретичних та практичних напрацювань з даного питання та проведеного дослідження. Окреслити власний підхід до розуміння сутності поняття та розробити пропозиції оцінки його ефективності.

**Аналіз літературних джерел.** Словник іншомовних слів визначає: "Механізм – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ" [1, с. 431]. Слово "механізм" з грецької мови перекладається як зброя, машина. Це слово сьогодні має наступні основні значення:

- пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів і інших технічних пристроїв;
- внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, механізм управління;
- сукупність станів і процесів, з яких складається якість фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне і т.ін. явище, наприклад, механізм мислення [2, с. 204–208].

Узагальнюючи можна сказати, що поняття «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня будова механізму, приладу, апарата, яка приводить їх у дію. По-друге, система, що визначає порядок якого-

небудь виду діяльності. Одне з визначень, механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [3, с. 124]. Інше визначення, механізм управління – сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації. Теорія управління надає велике значення виробленню стратегії та розгляду цілей як системоутворюючої ознаки будь-якої організації. Оскільки організація є цільовою системою, то мета є її основною ознакою, яка відрізняє одну систему від іншої. Формування та вибір цілей є початковим пунктом управління. І саме тому, механізм управління відрізняється від інших механізмів (технічних та біологічних) тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт відбувається, насамперед, шляхом визначення мети діяльності [4]. Кожне з цих значень має свої відтінки і збагачує поняття "механізм". Але жодне з них, як і їх сукупність не підходять в повному обсязі до трактування поняття "механізм управління". Трактування складу механізму управління також не однозначні. Так трактування терміну "механізм", надане М.М. Мойсеевим, наступне: "коли ми вживаємо термін "механізм", то маємо на увазі систему процедур, що формують рішення або правила його прийняття. Ми можемо говорити про механізми планування, формування програм, постановки цілей і т.д. Питання про механізми – це одна з центральних проблем управління будь-якими суспільними процесами... Основна проблема реалізації стратегії людства полягає у формуванні системи механізмів, здійснюючих верхню петлю зворотного зв'язку, перетворюючих сукупність організацій... в єдиний організм" [5, с. 116]. Румянцев З.П. вважає, що механізм управління ... являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби [6, с. 265]. У цьому формулюванні не можна погодитись з наступним: включенням до складу механізму управління "організаційних форм і структури управління". Включення цих елементів до складу механізму управління призводить до ототожнення його з системою управління виробництвом.

Отже, як видно з вищенаведених визначень та трактувань, узагальнюючи можна сказати, що під механізмом управління ми розуміємо систему (цілей, функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій) управління. Вважаю, що дані підходи звужують розміння поняття механізм управління. Оскільки, сконцентровані на перетворенні (реалізація переходу з одного стану в інший) систем управління. При цьому, як узагальнююче поняття не містить основних елементів, складових управління, які його реалізують.

**Постановка завдання.** Висвітлити власне розуміння механізму управління організацією та запропонувати підхід оцінки його ефективності.

**Результати.** Оскільки, базовими елементами управління є система, процеси, управлінські рішення та персонал. Пропоную розглядати, що механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації. Такий взаємозв'язок можна зобразити наступною схемою.

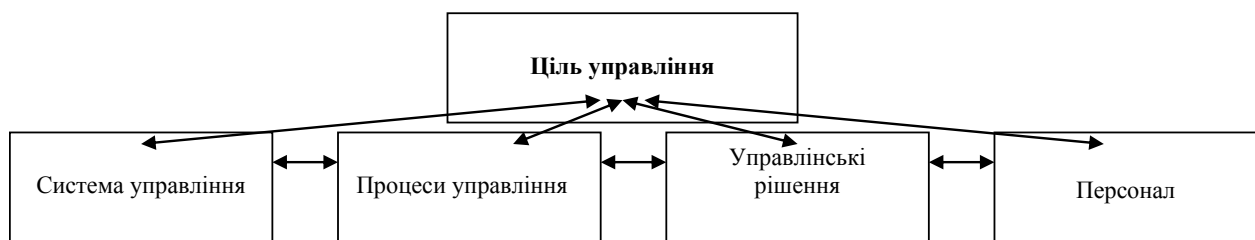


Рис. 1. Механізм управління організацією

Під системою управління розуміється, структура, функції, ресурси (всі, що забезпечують діяльність організації), потоки інформації, технології управління. Функції управління реалізують процеси на підставі прийнятих рішень. Механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функції організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу організації. Розглядаючи механізм управління з даної точки зору, говорячи про підхід до його оцінки. Варто зазначити, що ефективність механізму управління являється складовою ефективності діяльності організації. Так як ефективність організації – більш широке поняття, яке включає в себе ефективність системи управління, організаційної структури та її процесів, персоналу, управлінських рішень, клієнтської бази, вагомість конкурентних позицій, тобто довгостроковість її існування. А також соціальну відповідальність, те наскільки організація приваблива як роботодавець, ефективність досягнення результату, наскільки досягається поставлена мета, та наскільки якісно виконано поставлені завдання, як це впливає на діяльність організації. Відповідно пропонуємо розглядати, ефективність механізму управління як сумарну ефективність його елементів: ефективність системи управління, процесів, управлінських рішень та персоналу з усвідомленим кінцевим результатом. Важливо при цьому розуміти, що механізм управління має бути як ефективним, так і результативним, тобто,

говорячи словами П. Друкера, результативність – наслідок того, що “робляться правильні, потрібні речі” (doing the right things), а ефективність є наслідком того, щоб “робити ці речі правильним чином” (doing things right) [7, с. 78].

Відповідно, результативність – це досягнення цілей та завдань, а ефективність – це шлях та методи досягнення мети. Результативність являється вимірним та наглядним поняттям, оскільки ми можемо її оцінити на підставі співставлення результатів. А ефективність – більш складне поняття, та не завжди наглядно можна її побачити та оцінити. Розглянемо більш детально, що означає «функціонувати та взаємодіяти правильно», коли мова йде про механізм управління, що складається з правильної системи управління, процесів, управлінських рішень та персоналу. Адже правильно робити – це, в першу чергу, усвідомлювати кінцевий результат. Для цього варто спочатку розглянути сутність елементів, які складають механізм управління та умови, за яких функціонування та взаємодія між його елементами будуть ефективними. І наступним кроком буде визначення показників оцінки ефективності механізму управління.

Система управління – це сукупність елементів (структури, функцій, ресурсів (всіх, що забезпечують діяльність організації), потоків інформації, технологій). Ознаками системи є цілісність та єдність, взаємозв'язок та взаємозалежність елементів, наявність якостей, що притаманні системі в цілому, але не притаманні жодному з елементів окремо [8]. При цьому, кожна організація є системою сама по собі, і частиною більш складних систем (галузь, держава, суспільство). І саме наявність та стан елементів системи, та взаємозв'язків між ними, взаємозв'язки та взаємодія з іншими системами, визначають рівень ефективності чи не ефективності системи управління в цілому. Можна визначити необхідні умови функціонування системи управління: правильно визначена цілі її функціонування; єдність цілі, завдань, елементів системи; цілісність цілі, завдань, елементів системи; узгодженість цілі, завдань, елементів системи; цілісність системи внутрішніх зв'язків та відносин; доцільність затрат на функціонування системи, (ресурси виправдані та дають віддачу); гнучкість (здатність швидко реагувати на зміни); відкритість; керованість; всі компоненти працюють на ціль (оптимізація цілей та структури); позитивний синергетичний ефект від взаємодії елементів системи; організованість; швидка/оперативна адаптивність; конкурентна; розвиваюча; виживаюча; адаптивність до більш глобальної системи; зв'язок з більшою системою, в яку входить. Дотримуючись таких умов можна визначити, що система є «правильною», тобто ефективною, і тоді, ефективність функціонування системи управління, це не безлад, що дає результат, а порядок, що створює додану вартість від функціонування кожного елемента окремо, та системи як єдиного цілого та при взаємодії з іншими системами.

Тому можна визначити наступні показники ефективності системи управління, це:

- оптимальність набору елементів системи управління, їх взаємодії та віддачі від них;
- функціонування кожного елемента та системи в цілому, при якому створюються (додаються) цінності, та не збільшуються затрати;
- відсутності або мінімальний вплив того, що обмежує систему, тобто слабких, вузьких місць;
- відсутність того, що викликає дефекти, відхилення від заданого напрямку.

Ефективне управління можливе, коли не тільки система управління є ефективною, а і процеси управління, що призводять її в дію та реалізують. Процес – це послідовність взаємопов'язаних та взаємодіючих дій (робіт, операцій), цілю яких є претворення ресурсів на «вході» процесу в результати на «виході». Процеси поділяються на основні, допоміжні, унікальні (не можуть бути змінені чи замінені), ключові (відіграють вирішальну роль). Виділяють 5 основних видів процесів (проекування продукції, виробничі, технологічні, бізнес-процеси, управлінські процеси), оскільки мова йде саме про управлінські процеси, то варто зазначити, процесне управління, дає можливість бачити причини, сильні та слабкі сторони, що призводить до отриманого чи бажаного результату. Умовами необхідними для функціонування «правильного» процесу є наступні: доцільність – вирішення поставлених цілей; цілісність; швидкість проходження; відсутність збоїв; простота; прозорість; локалізованість; відсутність негативного впливу на інші процеси; мобільність та гнучкість до змін; задоволеність як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів; постійна удосконалюваність. Показниками ефективності процесу при дотриманні вище згаданих умов будуть:

- відсутність затримок, помилок при виконанні процесу, та при взаємодії з іншими процесами;
- створення доданої вартості від функціонування самого процесу, чи від впливу та взаємодії з іншими процесами.

Процеси не залежно від їх кількості, більш наглядні, і тому мають покращуватись постійно, тобто кожний працівник, який задіяний у виконанні того чи іншого процесу, має його аналізувати та покращувати, це те, що потрібно робити постійно, усвідомлено та відповідально. І тоді зміни пріоритетів з цілі на процеси не відбудеться. Адже цілі орієнтовані на результат, а засоби їх досягнення на процес. Відповідно ефективність («правильність») процесу, визначається як досягнення поставленої цілі, так і шляхом її досягнення.

Вся управлінська діяльність пов'язана зі створенням, прийняттям та реалізації управлінських рішень, які приймаються щоденно. З поняттям вибору рішення пов'язано багато термінів – “оптимальність”, “раціональність”, “доцільність” та інші. Проте для правильного рішення за різними критеріями є багато підходів знаходження відповіді. Вибір рішення є ключовим в механізмі управління і

однією з необхідних умов. Один з підходів визначає, що стан управління організацією – це результат прийнятих рішень до цього, тобто рішення впливають на систему, процеси управління та персонал. Але, якщо в такій системі координат рішення відіграють ключову роль, то відповідно ціна помилки є не просто значною, а також ключовою. Тому вважаю, що більш правильним підходом є коли саме система, процеси, люди впливають на ті рішення, що приймаються. Тобто в контексті управління ними визначаються та приймаються управлінські рішення. Адаже це також мінімізує вплив та невизначений характер тих рішень, які приймаються в швидко змінюваних обставинах. Отже, «правильним» рішенням вважається ефективне, яке приносить позитивний вплив (створює додану вартість, сприяє інтеграції персоналу) та позитивні наслідки в результаті його прийняття, в майбутньому періоді. В данному контексті ефективність рішення будуть визначати наступні показники:

- мінімальність негативних наслідків, тобто не бажаних відхилень, або тих, що не прогнозовані (як фінансових, так і від взаємодії персоналу);

- позитивний вплив на ситуацію в перспективі, тобто не тільки вирішення її, а створення умов чи передумов для отримання позитивних результатів в середньостроковому та довгостроковому періодах.

Функціонування механізму управління, процесів, управлінські рішення визначаються, реалізуються, та впроваджуються людьми, управліннями та персоналом організації. Що таке ефективний персонал, що його визначає, та за яких умов персонал буде ефективним? Це питання є вирішальним в управлінні людьми. В сучасній практиці управління найчастіше ефективність персоналу визначається трьома показниками: плинністю, задоволеністю та лояльністю персоналу. На нашу думку, це умови отримання ефективності від персоналу те, що є базовою необхідністю для отримання віддачі від персоналу, а не показниками ефективності. Користуючись виведеним правилом, що ефективно – це «правильно» робити, то «правильний» персонал – це персонал, який в першу чергу робить правильні дії. Це є можливим за таких умов: відповідність персоналу (рівня знань, навиків, досвіду – завданням та вимогам організації); комплектність штату у відповідності до структури; плинність в межах 3–5%; лояльність (підтримка, сприйняття працівниками цінностей організації); задоволеність від роботи (позитивне співвідношення вкладу в роботу та нагороди за свої зусилля); залученість (розподілення повноважень); продуктивність праці як на одного працівника, так і команд; низький % абсентизму на 1 працівника (відсутності на роботі чи робочому місці); оперативність роботи – % виконання рішень персоналом в становленні терміни; якість роботи – відсутність помилок, повторного виконання тієї самої роботи, скарг внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Якщо говорити про ефективність персоналу, це не тільки віддача від його діяльності – результати праці, які отримує організація, а цінність персоналу – цінність, яку містить сам по собі персонал (знання, навиків, ідей, потенціал, розробки), позитивний ефект від взаємодії (позитивна атмосфера і робота в команді) та додаткова вартість, яку персонал створює своєю роботою, діями, взаємодією, не збільшуючи при цьому затрат.

Виходячи з такого підходу показниками ефективності персоналу будуть:

- ріст продуктивності праці за період як на одного працівника, так і команд;
- віддача від персоналу на одиницю прибутку – додаткова вартість створена одним працівником, командами;
- відсутність негативних, затратних наслідків від діяльності, дій персоналу, команд;
- активність персоналу – кількість реалізованих власних ініціатив як окремим працівником так і командами;
- творчий потенціал працівників та команд, здатність генерувати ідеї, що сприяють збільшенню доходу, та зменшенню затрат.

**Висновки.** Варто зазначити, що ефективність механізму управління також визначається доктриною та ідеологією організації, підходами до управління, правами, ресурсами та балансом влади в організації. Що підсилює або гальмує віддачу від його функціонування. Відповідно ефективність механізму управління варто розглядати як ефективність кожної із його складових окремо, та від їх взаємодії виводити загальний агрегований показник ефективності «правильності» управління в цілому. Що буде зроблено в контексті дисертаційного дослідження та в подальших наукових та практичних розробках.

### Література

1. Словник іншомовних слів ; за заг. ред. О. С. Мельничука. – К., 1974. – 776 с.
2. Моисеев Н. Н. Человек, среда, общество / Моисеев Н. Н. – М. : Наука, 1982. – 240 с.
3. Занятость, безработица. Служба занятости. Толковый словарь терминов и понятий. – М. : "Нива России", 1996. – 288 с.
4. Горінов П. Е. Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.prodiplom.com.ua/content/view/5670/75/>
5. Теория управления социалистическим производством ; под ред. О. В. Козловой. – [2-е изд.] – М. : Экономика, 1993. – 432 с.
6. Основы социального управления : [учебное пособие] / [А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др.] ; под ред. В. Н. Иванова. – М. : Высшая школа, 2001. – 271 с.

7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Друкер П. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2003. – 426 с.

8. Четвериков В. С. Управление: основные понятия, система управления, ее признаки, принципы организации деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bestreferat.ru/referat-98406.html>

Надійшла 12.08.2011

УДК 658.7

І. Б. АНТОНЮК

Буковинський університет, м. Чернівці

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В СТРАТЕГІЯХ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*В статті проаналізовано досвід ЄС та деяких країн по створенню національних логістичних систем та їх використання в стратегіях національного розвитку. Показано, що сучасна національна логістична система є вагомим чинником локалізації виробництва.*

*In the article experience of EU and some countries on creation of the national logistic systems and their use in strategies of national development has been analyzed. It is shown that the modern national logistic system is the important factor of manufacturing localization.*

*Ключові слова: логістика, транспортно-логістичний центр, національна логістична система.*

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах все більшого посилення глобальної конкуренції однією з найбільш основних тенденцій сучасного етапу розвитку економічних відносин є зміщення пріоритетів від ринку виробника до ринку покупця. Саме тому здатність ефективно поєднати виробництво, систему планування з індивідуальними купівельними перевагами стає вирішальним чинником в конкурентній боротьбі на теперішньому етапі і, напевно, буде найбільшим чинником конкурентоспроможності в майбутньому.

Сучасний глобалізований світ характеризується високим динамізмом. Одним з його проявів є швидкі зміни переваг покупців, їх запитів щодо якості доставки продукції. Тому особливої ваги набуває логістична оптимізація виробництва, що передбачає зменшення термінів і об'ємів поставок, скорочення резервних запасів часу і матеріалів.

**Метою даної статті** є аналіз та узагальнення світового досвіду використання логістичних систем в стратегіях національного розвитку за умов глобалізації.

Проблематика застосування логістичних систем на національному рівні в умовах глобалізації є відносно малодослідженою. Хоча деякі аспекти впливу глобалізації на логістичні системи частково висвітлені в роботах таких дослідників як Васильців Н.М. [3], Ларіна Р.Р. [5], Свиридко С.В. [11], Плахута Г.А. [7, 8] та інших, проблематика створення логістичних систем на національному рівні в умовах глобалізації в основному лишається поза увагою. Тому в роботі здійснено спробу систематизації досвіду країн, які досягли відчутних успіхів у створенні національних логістичних систем та їх інтеграції в глобальну логістичну систему. Аналіз такого досвіду дозволить коректно відібрати найбільш ефективні чинники та фактори успішного створення та розвитку ефективно діючих на національному рівні логістичних систем в умовах глобалізації, які доцільно враховувати і в Україні при побудові національної логістичної системи та інтеграції її у відповідне глобальне середовище.

**Виклад основного матеріалу** Глобалізація надає додаткові можливості логістичної оптимізації розміщення виробництва. Кордони окремих країн стають все більш відкритими. Тому з'явилася можливість розміщувати виробництва в країнах з дешевшою робочою силою і меншими ставками податків. Розвиток міжнародної торгівлі відкрив доступ до дешевших ресурсів – сировини, комплектуючих, що дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові потоки виробників у логістичному сенсі.

Як наслідок, при загальному світовому ВВП – близько 30 трлн доларів США – на початку XXI століття світовий прямий експорт товарів перевищив 6 трлн доларів США, а експорт послуг – 1,7 трлн дол. США [11, с.452]. У свою чергу, частка комплектуючих виробів, що поступають з інших країн в рамках міжнародної кооперації, тільки в машинобудівній галузі виросла з 19 % у 1980-і роки до 50 % на початок другого десятиліття XXI ст., (рис.1).

Як проілюстровано на рис.1 на прикладі машинобудування, фактично у всіх розвинутих країнах частка міжнародних матеріальних потоків у забезпеченні виробництва суттєво зросла, а в ряді країн – Німеччина, Голландія – перевищила частку внутрішньонаціональних матеріальних потоків.

Така тенденція зумовила активізацію логістичних інструментів оптимізації виробництва в багатьох країнах.

Для всіх розвинених країн характерним для останніх років є розвиток логістичного аутсорсингу [7–12]. Логістичний інструмент «аутсорсинг» – це метод оптимізації діяльності організації завдяки зосередженню ресурсів на основному предметі й передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей