

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах формування професійної системи менеджменту економічної організації можна виділити два підходи, що становлять основу відмінних ознак праці менеджерів і структурно сформувати її по вертикалі та по горизонталі. Побудова системи професійного менеджменту економічної (ділової) організації, в першу чергу, пов'язана з визначенням вертикальних (лінійних) і горизонтальних (функціональних) управлінських структур, які визначають діяльність управлінського персоналу в ієрархії організації на трьох структурних рівнях. Сама праця менеджера, виходячи з таких характеристик керованого об'єкта, як організаційна структура, масштаби, сфери діяльності, галузева чи територіальна приналежність може бути різною в силу великої різноманітності чинників, специфічних характеристик праці управлінського персоналу, характерних особливостей для кожної організації.

Вертикальний розподіл праці ґрунтується на виділенні трьох рівнів управління вищого, середнього і низового (або першого); го-

ризонтальне – на структурному побудові організації як системи, в складі якої окрім власне виробництва можуть бути підсистеми, що спеціалізуються на маркетингу, інноваціях, фінансах, персоналу тощо. Крім того, може бути виділено окремо працю менеджерів, які є фахівцями з тієї чи іншої функціональної підсистеми і відносяться до певного рівня управління.

Вертикальний розподіл праці по ієрархії управління організацією починається з вищого рівня управлінського персоналу. Менеджери вищого рівня (їх ще називають топ-менеджери) – це люди, що займають ключові позиції в організації, менеджери-власники, генеральний директор або президент, члени ради директорів і апарат управління організацією в цілому. Їх головне завдання діяльності полягає в забезпеченні оптимальної системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем, при якій організація може успішно працювати і бути конкурентоспроможною. Тому головне в діяльності топ-менеджерів – це розробка стратегії довгострокового розвитку, в якій встановлюються цілі і завдання організації, необхідні для їхнього досягнення ресурси і способи просування на ринку. Менеджери вищого рівня наділені повноваженнями вирішувати проблеми функціонування і розвитку організації. Такі, наприклад, як великі інвестиції в новий виробничий процес, злиття з іншою фірмою, закриття філії, розробка нового продукту тощо). Їх діяльність характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічного і перспективного і розвитку, найбільш тісними зв'язками з зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, прийнятих в умовах великої невизначеності і недостатньої інформації.

Під впливом змін, що відбуваються в економіці та соціальному розвитку суспільства, менеджери вищого рівня можуть змінювати пріоритетні напрямки діяльності організації. Так, в якості основних пріоритетів їх діяльності необхідно виділити наступні напрямки: формулювання довгострокових стратегій розвитку; управління людськими ресурсами організації; маркетинг та продаж товарів та послуг; переговори і вирішення конфліктів; встановлення відносин з іншими учасниками ринку.

Менеджери середнього рівня (менеджмент в точному виконавчому вимірі) – це управлінський персонал, який відповідно до своєї назви виконує подвійну функцію, виступаючи в якості виконавця по відношенню до менеджменту вищого рівня і граючи керівну роль для менеджерів першого рівня. Це так звані менеджери дуальних управлінських структур. Зазвичай до середнього рівня відно-

сять менеджерів, які очолюють структурні підрозділи, відділення та відділи організації, а також обіймають посади заступників керівників відділів маркетингу, виробництва, продажу, тощо. У великих організаціях може бути кілька рівнів середнього менеджменту, і це дає підставу для поділу менеджерів середнього рівня ще на кілька «шарів». До вищої верстви відносять тих, хто спрямовує діяльність менеджерів наступних, що знаходяться нижче, шарів з метою доведення до них стратегії та політики вищого керівництва і надання допомоги по керівництву операційною діяльністю. Менеджери середнього рівня, що знаходяться в самому низу, працюють в тісному контакті з менеджерами першого рівня і виконавцями.

Менеджери середнього рівня є провідниками політики організації і в той же час здійснюють пряме керівництво виконанням процесів і операцій. До числа найбільш важливих робіт, які вони виконують, відносяться наступні: керівництво та контроль за ходом робіт; прийняття оперативних рішень; передача інформації зверху вниз і знизу вгору; планування робіт; організація робіт; мотивування працівників; підтримання внутрішніх і зовнішніх контактів; складання звітів.

У зв'язку з тенденцією до делегування повноважень з верхнього рівня вниз менеджерам середнього рівня нерідко доводиться вирішувати завдання розробки політики розвитку підрозділів; крім того, на них лягає велика відповідальність за організацію робіт виконавців щодо реалізації планів організаційних змін, що спускаються зверху. На вітчизняних підприємствах роль середніх менеджерів останнім часом значно зросла в зв'язку з розширенням прав структурних підрозділів організацій.

Менеджери першого (низового) рівня – це управлінський персонал, який несе пряму відповідальність за роботу виконавців, тобто працівників організації, які виробляють продукцію або послуги. Керівники цього рівня мають в своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавської праці. До них відносяться такі керівники, як бригадир, начальник зміни або ділянки, керівник групи. Управлінський персонал і керівництво цього рівня знаходяться в постійному контакті з виконавцями, доводять до них плани робіт, організують виробничі та інші процеси, здійснюють контроль за виконанням, вирішують безліч найрізноманітніших проблем поточного і оперативного планів. Іншими словами, менеджери цього рівня приймають в основному оперативні рішення, пов'язані з виконанням завдань і оптимізацією використання виділених для цього

ресурсів. Найчастіше їх робота носить рутинний, що повторюється, характер: наприклад, встановити оперативні завдання, скласти план роботи на відповідний період часу, організувати роботу виконавців, проконтролювати хід її виконання. Для виконавців менеджери першого рівня є їх першими начальниками, з іншими керівниками вони входять в контакт значно рідше, так як практично всі важливі питання вирішують на цьому рівні управління.

У великих і середніх організаціях вертикальний розподіл праці доповнюється горизонтальним. Як уже зазначалося, в складі організації можуть бути сформовані функціональні підсистеми, кожна з яких виконує специфічні завдання, які нерідко називають функціональними сферами.

Теоретично функціональні підсистеми рівнозначні за своєю роллю в досягненні цілей організації, хоча в ті чи інші періоди якась одна з них може придбати особливо велику роль.

Найважливішою професійною складовою в роботі керівників усіх трьох рівнів є керівництво людьми. Однак характер і зміст цієї проблеми різні. Керівники першого рівня мають справу в основному зі своїми підлеглими – виконавцями. На середньому рівні реалізується складна система взаємовідносин з менеджерами і керівниками всіх трьох рівнів (в цьому особливість роботи менеджерів цього рівня). Керівникам вищого рівня доводиться багато уваги приділяти не тільки власного персоналу організації, а й активно працювати з керівництвом інших організацій.

Таким чином, система професійного менеджменту економічної організації в своїй основі має три рівні управлінської ієрархії та опирається на взаємодію лінійного та функціонального управлінського персоналу. Результативність цієї взаємодії визначає інноваційну цінність та конкурентоспроможність сучасної економічної організації.

О. П. Радченко

к.е.н., доц.

О. І. Шавалюк

здобувач

УСВІДОМЛЕННЯ ВЛАСНОЇ ГІДНОСТІ – ШЛЯХ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Економічна незалежність – це незалежність держави у формуванні й розвитку власної економічної системи та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в інтересах народу.