

УДК 005:334.722:005.95

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

А.В. Сучков, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Н.П. Кулачок, студентка факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні підприємці недооцінюють наукові досягнення і розробки вчених. Існує безліч матеріалу пов'язаного з організацією підприємництва, який би допоміг якнайкраще організувати власну справу. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти визначення ролі менеджменту в управлінні підприємницькою діяльністю. Зараз формується середовище у якому менеджмент набуває особливого значення, адже мистецтво керувати людьми є важливою складовою для успішної діяльності підприємства. Через мінливі умови зовнішнього середовища менеджмент ніколи не стоїть на місці, саме тому від сучасних менеджерів всіх рівнів вимагають швидкої адаптації, нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу.

Ключові слова: менеджмент, підприємництво, управління, персонал, функції, інновації, мотивація, функції.

Постановка проблеми. Через неправильну організацію підприємницької діяльності та не кваліфікованість менеджерів страждає не тільки економічна складова, а й соціальна. Взагалі, якщо розглядати глибше, то через неправильний менеджмент страждає вся країна. Якщо б кожен сумлінно планував, організував, правильно мотивував і був організований контроль над цим, то кожне підприємство приносило користь не тільки його власнику і споживачам, але і державі в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даної теми займалися такі вчені як: М. Єрмошенко, С. Ільїнкова, П. Герчикова, Ф. Хміль, В. Герасимчук, Г. Коваленко, В. Колпаков та В. Данюк, В. Рульєв. Вчені працювали над темами пов'язаними зі сферою управління виробництвом і трудовими ресурсами, тайм-менеджментом, інноваційним менеджментом, осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури.

Постановка завдання. Метою статті є привернення уваги до основ управління, а саме менеджменту для якнайкращої організації і управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто основні умови для організації середніх і малих підприємств, основні функції менеджменту та їх аналіз, вдосконалення функцій менеджменту, а саме мотивації персоналу.

Виклад основних результатів. Створення та управління підприємницькою діяльністю завжди було досить важкою справою. Деякі власники зверталися до навчальних закладів, щоб більш кваліфіковано керувати своєю справою. В ідеалі рішення про організацію підприємницької діяльності має бути більш свідомим. Тобто спочатку ви отримуєте всі основи, потім вивчаєте тонкощі і тільки тоді відкриваєте своє підприємство. В Україні держава мало підтримує організацію середніх і малих підприємств, але правильно організована

діяльність матиме успіх. Що ж треба знати власнику для організації і управління власної справи? Відповідь криється в основних функціях менеджменту [1].

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю людських і матеріальних ресурсів з метою досягнення цілей організації. З цього визначення виходять основні функції менеджменту (рис. 1). Щоб виконувати

свою роботу блискуче, керівник повинен демонструвати досить високий рівень володіння кожною з них. Ігнорування хоча б однієї може привести до провалу.

Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Планування є основою для інших функцій і вважається головною, інші функції орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів [2].

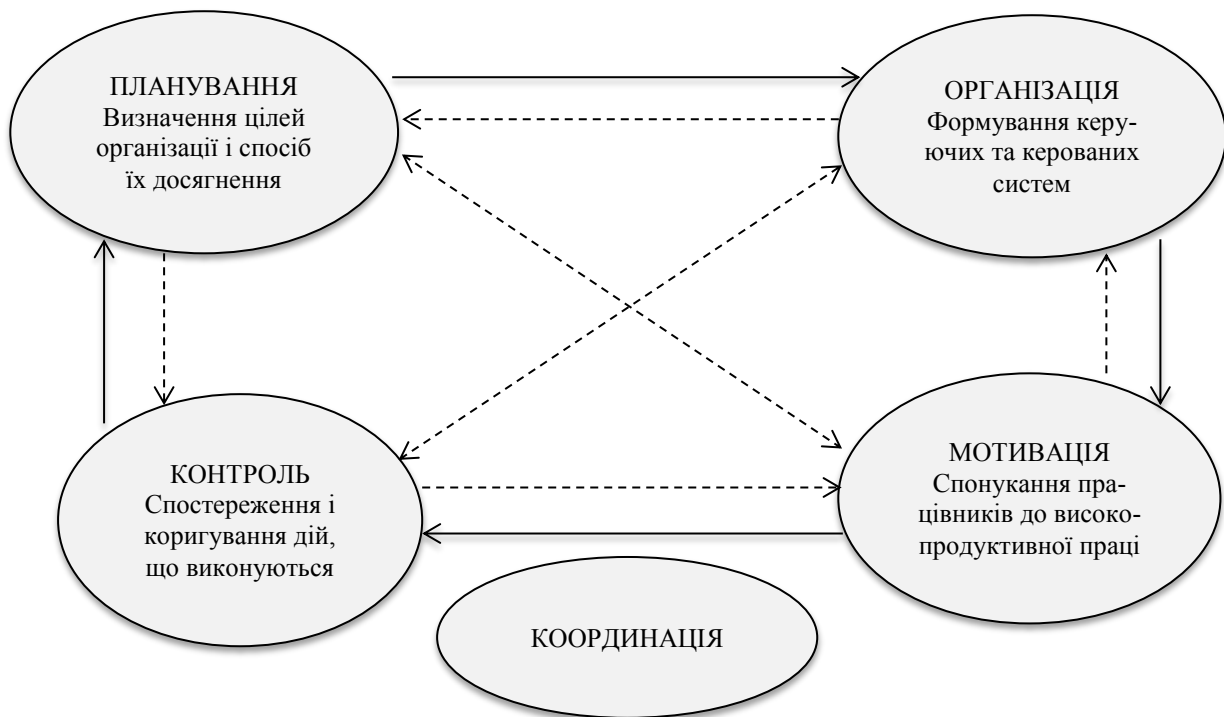


Рис. 1. Функції менеджменту

Зміст планування, як функції управління підприємством, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямків розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку.

Сутністю планування є конкретизація цілей на визначений період, визначення завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, пошук ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Планування як функції менеджменту полягає в заходах, що дозволяють завчасно врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори для розвитку і укріплення

підприємства. Воно передбачає розробку комплексу заходів, послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням найбільш ефективного використання.

Необхідно пов'язувати планування з контролем для постійного коригування через зміну попиту на ринку, постачальників і т.д [6].

Планування – це процес втілення стратегії. Він полягає у прийнятті конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому та зменшити їх невизначеність.

У планах відображаються: прогнози розвитку організації в майбутньому; проміжні та кінцеві завдання та цілі, які стоять перед нею та окремими підрозділами та стратегії на випадок несприятливих обставин.

Стратегічне планування – це системній, аналітичній підхід, що дозволяє бачити шлях, яким буде просуватись організація

це сприятиме швидкій адаптації до зовнішнього середовища.

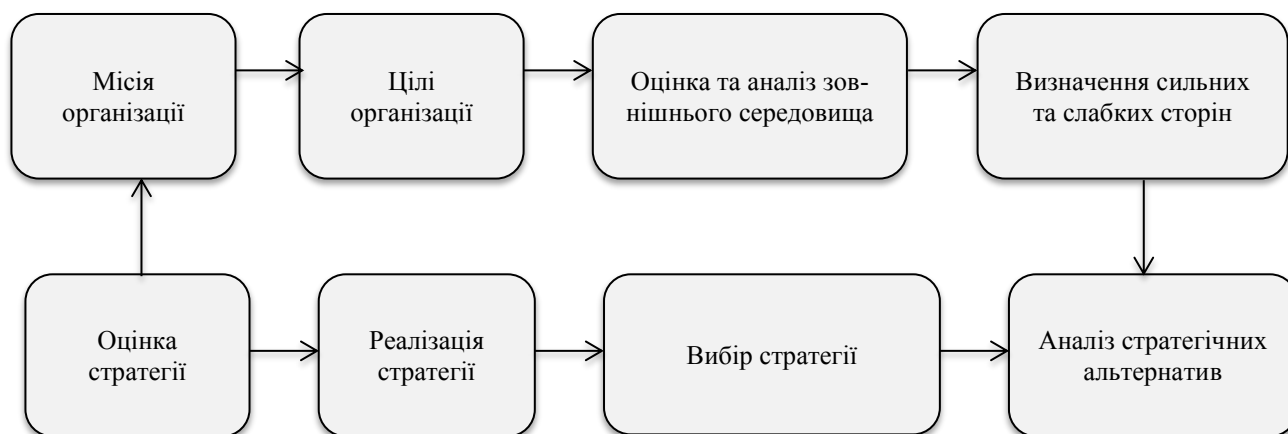


Рис. 2. Процес стратегічного планування [3]

Здатність заздалегідь ретельно спланувати всі, що потрібно зробити, дозволяє досягти набагато більш високих результатів, ніж можна було б домогтися, працюючи без плану.

Правило успіху в менеджменті вимагає «думати на папері».

Друга життєво важлива функція менеджменту – організація.

Після того як план складений, для його втілення в життя необхідно залучити відповідних людей, гроші, ресурси і інструменти.

Всі досвідчені керівники блискуче справляються з функціями планування і організації. Вони здатні акумулювати і координувати діяльність безлічі людей і реалізовувати надзвичайно складні завдання.

Організація – це процес створення структури підприємства, яка б надавала

можливість ефективно працювати разом для досягнення головної цілі. Створення кооперації людей і машин з максимальним прибутком і мінімальними затратами.

За даними багатьох досліджень в області тайм-менеджменту, кожна хвилина, витрачена на планування, економить десять хвилин на виконання роботи або отримання бажаних результатів.

Норма управління – це кількість працівників що підпорядковуються конкретному менеджеру. Висока норма управління веде до зменшення кількості менеджерів.

На рис.3 видно залежність ефективності управління від норми, а саме мала і надмірно велика кількість підлеглих призводить до низької ефективності управління.

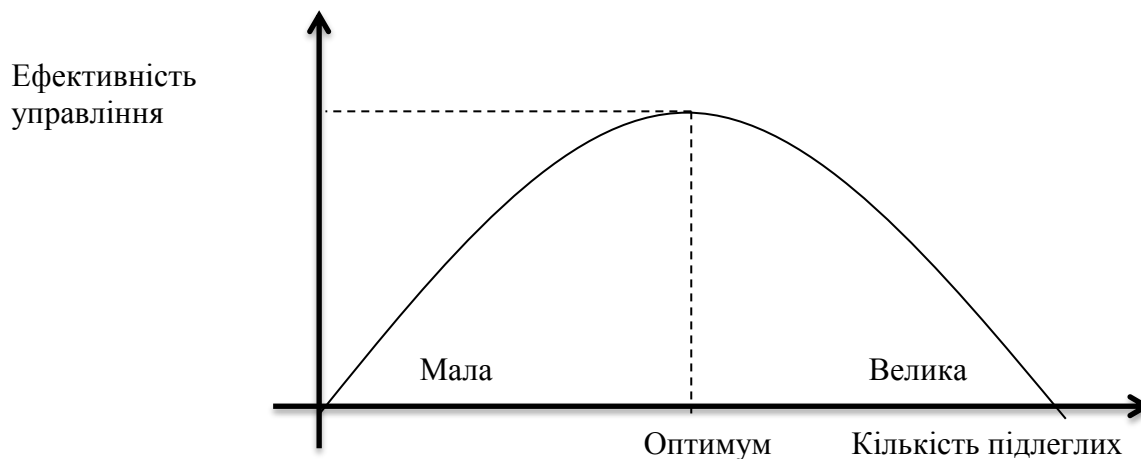


Рис.3. Залежність ефективності управління від норми управління [4]

Забезпечити виконання роботи персоналом відповідно до планів і делегованими повноваженнями – завдання функції «мотивація». Терміном «мотивація» позначають найчастіше два психічні явища:

– сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі і форми і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовані на досягнення певних цілей;

– процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження в ньому відповідних мотивів.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Терміном «трудова мотивація» визначають процес стимулювання виконавця або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або запланованих робіт [5].

Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод «багога та прянника». Суть цього методу проста: винагорода за виконану роботу і покарання за невиконану. Метод давав результат, коли люди перебували на межі голодного існування. Людей можна

примусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, проте примусове виконання має певні межі, залежать від системи організації праці та контролю [6].

Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей має не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

Функція мотивації включає ряд таких взаємопов'язаних дій менеджера:

- спілкування з підлеглими і роз'яснення їм мети організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна та об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи [7].

При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини визначається складною системою взаємодії, тому різні люди на одні і ті ж дії однакових сил реагують по-різному [8].

Доцільно запропонувати основні групи показників мотивації персоналу, які мають

позитивний досвід використання на зарубіжних підприємствах (показники задоволеності працівників):

Перша група. Показники задоволеності умовами праці (нормам та правилам праці). Ці показники характеризуються сукупністю психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних чинників трудової діяльності, що впливають: на здоров'я і працездатність людини, на відношення людини до праці; на ефективність виробництва, рівень життя і розвиток людини.

Друга група. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. Ця група показників визначає мотивацію персоналу за допомогою збільшення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці для покращення її якості та збільшення ступеню задоволення персоналу системою оплати праці.

Третя група. Показники задоволеності стилем керівництва, які впливають на задоволеність працею кожного працівника та на його настрій, що дуже важливо для персоналу, який працює зі споживачами.

Наведені групи показників мотивації персоналу не охоплюють усі аспекти мотивації та задоволеності персоналу. В даній роботі пропонується виділити ще дві групи показників мотивації персоналу.

Четверта група. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі. Ця група показників характеризується сприятливими або несприятливими чинниками соціально-психологічного клімату в колективі.

Сприятливі чинники: добре обладнане робоче місце; санітарно-гігієнічні умови; максимально комфортний і зручний графік роботи. Ці чинники підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому.

Несприятливими чинниками є: постійний шум і сум'яття у робочих приміщеннях; погана освітленість, духота. Ці чинники можуть стати джерелом підвищеної дратівливості та емоційній нестійкості.

П'ята група. Показники задоволеності від роботи із споживачами. Ця група показників характеризується мірою позитивних (радість, доброта, співпереживання, довіра) або негативних (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія) емоцій, що виникають в процесі спілкування зі споживачами [9].

Між матеріальними і нематеріальними стимулами є міцний зв'язок. Заробітна плата, яка є матеріальним стимулом, підвищує оцінку і самооцінку співробітника, задовольняючи, таким чином, його потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповагу, самоствердження, тобто виступає одночасно і в формі соціального, морального і психологічного стимулу.

Але якщо застосовувати тільки матеріальний стимул, не застосовуючи моральних, соціальних і творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане функціонувати, що призведе до домінування матеріальних стимулів на шкоду соціальним, моральним, психологічним і моральним.

У раціонально функціонуючої системи мотивації, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють один одного [10].

Завершує управлінський цикл і, таким чином, гарантує ефективність здійснення всіх інших функцій.

Контроль необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем, до того як вони перетворяться в серйозні неполадки. Також функція контролю використовується для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів [10].

Завдання функції координації полягає у встановленні комунікацій і досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації.

Для зв'язку координованих процесів

прийнято використовувати звіти, інтерв'ю, зборів, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо-і телемовлення, документи. За допомогою цих та інших форм зв'язків встановлюється взаємодія між підсистемами організації, забезпечується єдність і погодження всіх стадій процесу управління.

Всі перераховані функції не просто складають єдине ціле. Вони переплетені один з одним, проникають одна в одну так, що часом їх важко розділити.

Висновки. Таким чином, головний стимул, який спонукає співробітника до ефективної праці – це його матеріальна зацікавленість, яка реалізується за допомогою зарплати. Зарплата – це частина системи оплати і стимулювання праці. Однак, досить важливими складовими системи стимулювання є доплати, бонуси і премії які можуть становити більше 70% від сукупних доходів співробітника. Вельми важливо при матеріальному стимулюванні враховувати також і психологічні аспекти, які впливають на мотивацію персоналу.

Отже, кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних завдань взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають проведення великого комплексу заходів. Завдання визначення основних напрямків розвитку виробництва і їх ресурсного забезпечення вирішується через функцію планування; завдання налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників – через функції організації; задача перевірки виконання і порівняння результатів з плановими показниками – через функцію контролю.

Таким чином, зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках конкретної функції.

Список використаних джерел:

1. Андреев В. В. Проблемы мотивации керівників та спеціалістів на промислових підприємствах / В. В. Андреев // Управління

персоналом. – 2008. – № 10. – С. 55–59.

2. Ведерников М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерников, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – №5. – Т.1. – С. 18 – 31.

3. Зелена М. І. Ефект спіралі при дослідженні мотивації персоналу / М. І. Зелена // Формування регіонального лідера: виклик сьогодення. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 1-2 березня 2013 р. – м. Хмельницький, 2013. – С. 44 – 47.

4. Зелена М. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // Зб. праць Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті Євроінтеграції» 2012 р. Рівне, 2013. – С. 65 – 71.

5. Куліков Г. Т. Стан і тенденції мотивації праці у промисловості України в умовах економічної трансформації / Г. Т. Куліков // Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин. Міжвід. наук. зб. – К : НДІ «Проблеми людини», 2000. – С. 553–558.

6. Милкович Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

7. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособ. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.

8. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114-122.

9. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика

формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.

10. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256с.

REFERENCES:

1. Andreyev, V. V. (2008), “On the occasion of the nomination of directors and specialists on the enterprises”, *Upravlinnya personalom*, No. 10, pp. 55–59.

2. Vedernykov, M. D. and Zelena M. I. (2013), “The expediency of securing foreign expertise in the mitigation of persuasion at Ukrainian enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, Khmel'nyts'kyi, No. 5, vol.1, pp. 18 – 31.

3. Zelena, M. I. (2013), “The effect of a spiral when examining the movement of the personnel”, *Zbirnyk tez Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu* [Abstracts of scientific works of All-Ukrainian scientific-practical conference], *Formuvannya rehional'noho lidera: vyklyk s'ohodennya*, [Affirming a Regional Leader: a challenge for a present day], Khmel'nyts'kyi, Ukraine, 1-2 March, pp. 44 – 47.

4. Zelena, M. I. (2012), “Innovative applications for the motivated of the company's direct business”, *Zbirnyk prats' Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Abstracts of scientific works of VIII international scientific-practical conference], *Problemy i mekhanizmy vidtvorennia resursnoho potentsialu Ukrainy v konteksti Yevrointehratsii 2012*, [Problems and mechanisms of restoration of Ukraine's resource potential in the context of Euro-integration], Rivne, Ukraine, 2013, pp. 65 – 71.

5. Kulikov, H. T. (2000), “The state and trends of labor quotation in the design of Ukraine in the ways of the unique transformation”, *Ekonomika Ukrayiny:*

realiyi, perspektyvy rozvytku rynkovykh vidnosyn. Mizhvid. nauk. zb., NDI «Problemy lyudyny», Kyiv, pp. 553–558.

6. Mylkovych, Dzh. (2005), *Systema voznahrazhdenyyu y metody stymulyrovanyya personala* [The system of remunerations and incentive methods], Vershyna, Moscow, Russia.

7. Solomanydyna, T. O. (2009), *Motyvatsyya trudovoy deyatel'nosti personala* [Motivation of the working activities of the personal], 2^d ed., YUNYTY-DANA, Moscow, Russia.

8. Fedchenko, A. A. (2008) “Compensatory package of organizations: ways to organize”, *Vestnyk VHU. Seryya: Ekonomyka y upravlenye*, No.1, pp. 114-122.

9. Khenderson, R. (2004), *Kompensatsyonnyu menedzhment. Stratehyya y taktyka formyrovanyya zarabotnoy platy y druhykh vyplat* [Compensation management. Strategy and tactics of the formation of the pay and other payments], SPb.: Pyter, SPb., Russia.

10. Nadezhdyna, V (2007), *Éffektyvnaya motyvatsyya personala. Kak dobyt'sya maksimum rezul'tata pry mynymume zatrat* [Effective motivation of personnel. How to get the maximum result with minimum costs], Kharvest, Mynsk, Belarus.

А.В. Сучков, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

Н.П. Кулачок, студентка факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ

Актуальность темы обусловлена тем, что современные предприниматели недооценивают научные достижения и разработки ученых. Существует множество материала связанного с

организацией предпринимательства, который бы помог лучше организовать собственное дело. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты определения роли менеджмента в управлении предпринимательством. Сейчас формируется среда, в которой менеджмент приобретает особое значение, ведь искусство управлять людьми является важной составляющей для успешной деятельности предприятия. Через меняющиеся условия внешней среды менеджмент никогда не стоит на месте, поэтому от современных менеджеров всех уровней требуют быстрой адаптации новых знаний и навыков, соответствующих требованиям времени.

Ключевые слова: менеджмент, предпринимательство, управление, персонал, функции, инновации, мотивация, функции.

ARTEM SUCHKOV, *PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

NATALIA KULACHOK, *4rd year student of the Faculty of Management, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE OPERATION AND ADMINISTRATION OF ENTERPRISES

The urgency of the topic is due to the fact that modern entrepreneurs underestimate the scientific achievements and development of scientists. There is a lot of material associated with the organization of entrepreneurship, which would help to best organize their own business. The subject of the study is theoretical, methodological and applied aspects of the definition of the role of management in business management. Now an environment in which management becomes of special significance is formed,

because the art of managing people is an important component for successful enterprise activity. Due to changing environment, management never has to be in place, which is why modern managers of all levels require rapid adaptation, new knowledge and skills that meet the requirements of the time.

Purpose.

The goal of the research is attraction of attention to the basis of management, namely management for the best organization and management of the enterprise in the ways of changing environment

Design/methodology/approach.

The basic principles of the research are the principles of causality and objectivity, system-defined and comparative methods, institutional and structural-functional approach have been used.

Findings.

Thus, the main stimulus that prompts an employee to work effectively is his material interest, which is realized through salary. Salary - this is part of the system of payment and incentives for work. However, rather important components of the incentive system are surcharges, bonuses and bonuses that may amount to more than 70% of the total incomes of the employee. It is very important for material incentives to take into account also psychological aspects that affect the motivation of staff.

Research limitations/implications.

The scientific consequence of the study is the analysis of the functions of management.

Originality/value.

In practice, this will help in the practical organization and management of the company. Consequently, each function is aimed at solving specific, varied and complex tasks of interaction between individual units of the organization, which require a large set of activities. The task of determining the main directions of development of production and their resource support is solved through the function of planning; the task of establishing the organizational interaction between units in the implementation of decisions and achievement of planned indicators - through

the functions of the organization; task of checking performance and comparison of results with planned indicators - through the control function.

Key words: management, entrepreneurship, personnel, functions, innovations, motivation.