# РЕФЕРАТ

# На тему:

# Менеджмент як система

### ПЛАН

1. Поняття системи, системного підходу й аналізу в менеджменті
2. Особливості соціально-економічної системи
3. Регулювання і самоуправління в менеджменті
4. Ієрархія, організаційна культура і ринок в менеджменті
5. **Поняття системи, системного підходу й аналізу в менеджменті**

Перші уявлення про систему виникли ще в античній філософії, яка висунула ідею тлумачення систем як упорядкованості та цілісності буття (Евклід, Платон, Арістотель, стоїки). Пізніше системній методології приділяли увагу багато визначних вчених. Перший варіант загальної теорії системи сформулював О.О.Богданов у книзі "Общая организационная наука", що вийшла в 20-ті роки. О.О.Богданов був прихильником використання закономірностей організації живої природи для пізнання соціальних явищ. Сучасна концепція загальної теорії систем була сформульована Л. фон Берталанфі (в 40-і роки), який розглядав систему як комплекс елементів, що знаходяться у процесі взаємодії.

Великий внесок у розвиток системних досліджень зробили вчені-кібернетики В.Ешбі, О.Ланге, М.Месарович, Р.Акоф, В.М.Глушков та ін.

Будь-яка ***система*** (англ. System) — це внутрішньо організована сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети. Результат поведінки системи визначається як продукт взаємодії його частин (компонентів). У такому разі система наближається до поняття "організація", під якою, з одного боку, розуміють сам процес, організаційну діяльність, а з другого — результат цієї діяльності, певним чином упорядковану систему. Залежно від підходу та мети вивчення об'єкта, його можна розглядати і досліджувати як організацію, систему або як її елемент.

Елементами системи можуть бути люди, різні предмети, явища, знання, методи тощо. ***Елемент*** — це відособлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Система має певні властивості, що становлять її якісні параметри, які дають можливість описувати елементи (об'єкти) системи кількісно, виражаючи їх у відповідних одиницях. Зв'язки системи поєднують об'єкти (елементи) у системному процесі Вони бувають речовими (канали, по яких елементи або система у цілому обмінюються між собою речовинами), енергетичними (канали обміну різними видами механічної, теплової, електричної та іншої енергії) та інформаційними (сигнали, відомості про стан об'єкта і навколишнього середовища).

Зв'язки між елементами, системами і підсистемами класифікують за такими ознаками: спрямованістю (односторонні, взаємозалежні); ресурсами, що визначають зв'язок (трудові, матеріальні, фінансові тощо); тривалістю (короткострокові, довгострокові, періодичні або епізодичні); циклічністю виконання функцій (планування, організація, координація та ін.); характером формування (лінійні, функціональні).

Розрізняють зв'язки: першого порядку — функціонально необхідні; другого порядку — значною мірою поліпшують діяльність системи, і третього порядку — зайві або суперечні.

Система має такі параметри: вхід, процесор, вихід, управління за допомогою зворотного зв'язку і обмеження. Вхід системи — це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція (сировина, матеріали, енергія, інформація та ін.), сукупність факторів і явищ (зовнішнє середовище), що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню, або різні інструкції та інші нормативні документи, що забезпечують розміщення і переміщення системи.

Процесор впливає на вхід системи, перетворюючи його у вихід. Він переробляє ресурси системи, тобто її вхідні елементи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи. Якщо у процесі такого перетворення цінність і корисність елементів системи зменшується, то втрати в системі збільшуються, а її ефективність знижується.

Вихід системи є продуктом чи результатом її діяльності. Система на своєму виході повинна задовольняти ряд критеріїв, головні з яких — стабільність і надійність. Аналізуючи вихід системи, можна мати уяву про ступінь досягнення цілей, поставлених перед системою.

Системи поділяють за різними ознаками. Так, за складністю виділяють прості, складні і дуже складні системи. *Прості* — мають невелику кількість взаємопов'язаних елементів і нерозгалужену структуру. Вони виконують найпростіші функції, стан і динамізм цих систем легко описувати і аналізувати. *Складні* — характеризуються розгалуженою структурою і великою кількістю взаємопов'язаних елементів. У процесі вивчення можна виділяти *абстрактні* і *матеріальні* системи. Абстрактні системи (лінгвістичні, або мовні, формалізовані, логічні та ін.) є продуктом людського мислення. Це поняття, категорії, гіпотези, теорії.

Матеріальні системи (неорганічної природи) поділяють на *замкнуті* (*закриті) і відкриті, статичні і динамічні (детерміновані та ймовірні).*

*Розрізняють* природні системи (функціонують без участі людини), що склалися у природі внаслідок еволюції і природного відбору, і *штучні* (людино-машини). Штучні системи, у свою чергу, поділяють на енергетичні, в яких входи і виходи становлять матеріальні речі (підприємства, об'єднання, кооперативи, консорціуми тощо), та інформаційні, що описують організаційні, економічні, соціальні та інші процеси. Розрізняють інформаційно-пошукові (ІПС), інформаційно-пошукові фактографічні та інформаційно-пошукові документальні системи.

Системи поділяють на *детерміновані* і *випадкові.*

За внутрішньою побудовою системи діляться на відкриті і закриті. Відкриті системи знаходяться під впливом середовища і самі здійснюють на нього вплив, використовуючи внутрішню і зовнішню інформацію (підприємства, об'єднання, асоціації та ін.).

В закритих системах використовується тільки та інформація, яка характеризує внутрішні зміни системи, і, на відміну від відкритої системи, блок управління є складовою частиною тієї системи, якою він управляє.

Згідно з теорією систем, можна виділити *ізоморфні* й *гомоморфні* системи. Ізоморфні системи характеризуються однаковим набором вхідних і вихідних величин і однаковою реакцією на зовнішню дію. До гомоморфних належать системи, які утворюються з якої-небудь вихідної системи шляхом її спрощення внаслідок зменшення числа координат, що розглядаються, або більш поглибленої оцінки їх значення.

Для вивчення явищ і процесів у будь-яких системах нині широко використовується системний підхід. На відміну від локального підходу, який передбачає вивчення структури і функціональних особливостей автономних, окремо взятих елементів системи, системний підхід (англ. System approach) розглядає кожен об'єкт як систему і орієнтує дослідника на розкриття його цілісності, виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків і зведення їх у єдину теоретичну картину.

***Системний підхід*** полягає у вивченні найбільш загальних форм організації, передбачає перш за все вивчення частин системи, взаємодію між ними, дослідження процесів, що пов'язують частини системи з її цілями. Складовими частинами (елементами) організаційних систем є індивідууми, формальні структури, неформальні фактори, групи, групові відносини, типи статусів і ролей. Зв'язок між компонентами системи здійснюється шляхом складних взаємодій, які викликають зміни поведінки людей в організації. Основні частини структури пов'язані одна з одною певними організаційними формами, насамперед формальними і неформальними зв'язками, використовують різні канали комунікації і процедури прийняття рішень. Все це дозволяє долати центробіжні тенденції з боку окремих частин у досягненні кінцевих цілей організації.

Можна назвати декілька принципів, на які спирається системний підхід: 1) принцип цілісності, який полягає у принциповій неможливості зведення властивостей системи до суми властивостей елементів, що її складають, і неможливості виведення з них властивостей цілого (системи). Тут цілісним вважається таке утворення, яке має нові властивості, які відсутні в елементів, що її складають; 2) залежності кожного елемента, властивості і відносини системи від їх місця і функцій всередині цілого; 3) структурності, яка передбачає можливість опису системи через встановлення її структури, тобто сітки зв'язків і відносин системи; 4) взаємозалежності структури і середовища, яка знаходить свій вираз у тому, що система формує і проявляє свої властивості у процесі взаємодії з середовищем, являючись при цьому провідним компонентом такої взаємодії з середовищем, являючись при цьому провідним компонентом такої взаємодії; 5) ієрархічності — можливості поділу системи на підсистеми і елементи, які у свою чергу володіють системними властивостями.

Системний підхід характеризується трьома етапами дослідження:

1) аналіз і опис принципів побудови і функціонування системи у цілому;

2) аналіз особливостей усіх компонентів системи, їх взаємозалежностей і внутрішньої побудови;

3) встановлення подібностей і відмінностей системи, що вивчається, та інших систем.

Системний метод оперує такими поняттями, як система, ієрархія, потік матеріалів, інформація, енергія. При цьому передбачається мобілізація сучасних наукових засобів, особливо математики, логіки, інформатики, обчислювальної техніки.

Системний підхід у значній мірі реалізується через системний аналіз (аналіз систем).

***Системний аналіз*** (англ. System analysis) — це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних політичних, соціально-економічних, технічних та інших проблем. Предметом системного аналізу є складні ситуації і системи, для яких необхідно перш за все визначати цілі і напрямки дій.

Науковим інструментарієм системного аналізу є різні методи:

1) неформальні методи: метод сценаріїв, метод експертних оцінок ("Дельфі" та ін.), діагностичні методи;

2) графічні методи: метод "дерева цілей", матричні методи, сіткові методи;

3) кількісні методи: метод морфологічного аналізу, морфологічний метод, статистичні методи (статистичної екстраполяції та ін.);

4) методи моделювання: кібернетичні моделі (оптимізаційні, імітаційні, ігрові).

Крім того, у системному аналізі використовуються спеціальні методи: *декомпозиції систем, діагностики, аналізу чутливості рішень, агрегування змінних* і ін. Знаходить застосування також метод "чорного ящика", коли зміст об'єкта управління невідомий, але відомі вхідні і вихідні значення системи та закономірність зв'язку між ними. Користуючись методом "чорного ящика", орган управління (керівник) не вникає у діяльність підлеглих, а задає їм лише вихідні результати (аутпут) і забезпечує видачу їм на вході (інпут) усього того, що необхідно для одержання запроектованого результату. Втручання у діяльність підлеглих тут мінімальне, лише при появі відхилень від наміченої програми, а про роботу роблять висновок на основі вихідних результатів.

Процедура системного аналізу включає: 1) ідентифікацію предмета рішення як системи (ототожнення, розпізнавання) — вивчення внутрішньої побудови системи і її складників, зв'язку системи із зовнішнім середовищем, виявлення врешті-решт проблем і формування цілей (цілі); 2) макропідхід — вивчення предмета рішення як елемента більш широкої системи (метасистеми), аналіз його зв'язків із зовнішнім середовищем, виявлення цілей і зовнішніх характеристик системи; 3) мікропідхід — розгляд предмета рішення як самостійної системи з метою аналізу її внутрішньої структури і взаємозв'язків між складовими елементами; 4) моделювання систем — створення аналога досліджуваного об'єкта, який використовується тоді, коли безпосереднє вивчення досліджуваного об'єкта надто складне або вимагає великих затрат.

## 2. Особливості соціально-економічної системи

Складні і динамічні соціально-економічні системи становлять сучасні підприємства, об'єднання, консорціуми, концерни, асоціації тощо.

Фактори, що зумовлюють виникнення невизначеності в соціально-економічних системах, поділяють на *зовнішні* та *внутрішні.* До зовнішніх факторів належать нові економічні умови реалізації продукції, умови постачання і збуту, нові технічні або організаційні рішення науково-дослідних і проектних інститутів тощо. Внутрішніми факторами є реконструкція підприємств, впровадження нових систем організації та оплати праці, демографічні зміни у складі працівників, виникнення труднощів у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, конфліктними ситуаціями, збоями в роботі техніки та ін.

Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними, економічними потенціалами. *Потенціал системи* — це можливість нарощувати її ефективність. Потенційні можливості системи реалізуються через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем і окремих процесів.

Характерними ознаками соціально-економічної системи є *периферійність* (розміщення її елементів у просторі), *гнучкість, еластичність, надійність зв'язку* (прямого і зворотного)*, ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність (у більшості випадків) для зовнішніх збурень* та ін.

Системи також характеризуються чутливістю, стійкістю і швидкістю реакції.

Кожне підприємство (об'єднання, організація тощо) складається з управляючої системи і системи, якою управляють.

***Управляюча система (суб'єкт управління)*** — це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, з допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Вона завжди має кілька рівнів управління у порядку підпорядкованості (бригадир — начальник цеху — директор), а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Найбільш істотними змінними управляючої системи є *функції, структура та інформація*.

Управляюча система складається з комплексу взаємозв'язаних підсистем: прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, матеріально-технічного постачання і реалізації та ін. *Підсистеми* — це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, які, у свою чергу, можна розглядати як самостійні локальні системи, якщо вони мають об'єкт, зовнішні входи і виходи, певний інформаційний запас і завдання, які слід розв'язати. Залежно від виконуваної ролі підсистеми управляючої системи поділяють на *функціональн*і (планування і прогнозування, організація та оплата праці) і *забезпечуючі* (підсистеми економічної інформації і технічна).

***Система, якою управляють (об'єкт управління)***, — це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві (в об'єднанні).

В економічному плані система, якою управляють, характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. Вона становить єдність систем (підсистем) нижчого порядку: технічної (сукупність засобів праці) і технологічної (сукупність економічних зв'язків між елементами системи).

## 3. Регулювання і самоуправління в менеджменті

В широкому розумінні під регулюванням розуміють різновид автоматичного управління, автоматичне підтримання сталості основних характеристик керованого об'єкта.

Регулювання виникає внаслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в існуючу організацію процесу виробництва вносяться зміни. Змінюється матеріальна і фінансова забезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами, позначаються зміни в кон'юнктурі ринку, погодних умовах і ін.

***Регулювання*** — це внесення корективів у характер діяльності об'єкта, включення в кожен даний момент такої програми управління, яка б забезпечувала протидію системи впливам, котрі відхиляють її від гомеостатичного стану. Шляхом регулювання забезпечується не тільки стабілізація керованого об'єкта, підтримання розвитку його у певних границях, але й створення умов для протікання процесів на основі саморегулювання, шляхом встановлення економічних, організаційних, правових та інших нормативів.

Під ***самоуправлінням*** слід розуміти автономне функціонування будь-якої організаційної системи (підсистеми), що наділяється правом прийняття рішень щодо внутрішніх проблем діяльності, і в якій зливаються дорадчі, виконавські і виконавчі функції.

До принципів самоуправління можна віднести:

— поєднання представницької і прямої безпосередньої демократії;

— поєднання державних і громадських начал в управлінні;

— поєднання централізованого управління і самостійності, автономії місць, самодіяльності колективів, ініціативи громадян.

Головною ланкою самоуправління вважаються Ради, народний контроль, залучення трудящих до розробки і прийняття рішень, розширення колегіальності в управлінні.

Як показує досвід деяких європейських країн з розвинутою ринковою економікою, умовою ефективного самоуправління є прагнення органів самоуправління до співпраці з адміністрацією підприємства, тобто прагнення бути не тільки опонентами, але й партнерами у вирішенні соціальних та економічних проблем. Самоуправління повинно бути організоване таким чином, щоб не затягувались строки прийняття управлінських рішень, своєчасно усувалися конфлікти. Реальне самоуправління передбачає високий рівень професіоналізму членів колективу, високий ступінь суспільної свідомості і організаційної культури.

## 4. Ієрархія, організаційна культура і ринок в менеджменті

***Ієрархія*** (англ. Hierarchy) — це розташування частин, або елементів цілого, у порядку від вищого до нижчого.

Ієрархія характеризується рівнями, число яких тим більше, чим більша система. Якщо розглядати ієрархію управління, то тут можна виділити управління об'єднанням, підприємством, цехом (відділком) і т. д. За такої побудови система управління кожного рівня є об'єктом управління для більш високого рівня і суб'єктом управління для структур, які їй підпорядковані.

Ієрархія управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні при прийнятті рішень щодо вибору стратегії, засобів і методів реалізації цілей, які встановлюються системою вищого рівня.

При прямій підлеглості управлінський вплив одного рівня поширюється лише на найближчий нижчий рівень. У цьому суть *субординації* — службової підлеглості молодшого за посадою працівника старшому, виконання правил службової дисципліни. Якщо ж розглядати непряму підлеглість, то тут управлінський вплив може поширюватись на відповідні функціональні підсистеми декількох нижчих рівнів.

В менеджменті з кожним роком зростає роль ринку (англ. Trade), оскільки перехід до ринкової економіки в Україні є ключовим питанням проголошених реформ.

У широко вживаному розумінні ***ринок*** (товарний, інвестиційний, валютний, цінних паперів, робочої сили та ін.) — це сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, взаємодія між продавцями і покупцями, що має характер бізнесової діяльності.

Ринок може розглядатися як механізм, який через ціни регулює і координує дію продавців і покупців, використовуючи їх прагнення до вигоди. Але значення ринку цим не обмежується. Ринок виконує важливу розподільчу функцію, встановлюючи необхідні пропорції у суспільному процесі відтворення, забезпечує гармонізацію її складових частин, стимулює економічне ведення господарства, постійну раціоналізацію всіх видів діяльності, здійснення ефективних змін і нововведень.

Існує шість принципів ринкової економіки: 1) принцип свободи діяльності (економічної, господарської, підприємницької); 2) принцип домінування споживача; 3) принцип відкритості економіки; 4) принцип договірних, контрактних відносин (відносини підлеглості замінюються відносинами партнерства); 5) принцип вільної ринкової освіти; 6) принцип державного регулювання ринку і ринкових відносин (податкове, фінансово-кредитне, трудове законодавство; цінові обмеження; антимонопольні заходи; державні програми).

Суть ринку — власність, стимули, ризик, відповідальність, свобода, чіткі і стабільні правила гри. Отже, ***ринкова економіка*** — це економічна система, яка регулюється, контролюється і координується головним чином за допомогою ринку. Основу ринкової економіки становлять вільні економічні відносини між незалежними самостійними підприємцями, виробниками і споживачами, що ґрунтуються на прагненні до вигоди та мінімальному втручанні держави.

У розвитку ринкових відносин важливе значення мають ендогенні фактори: надійна національна валюта, освоєння принципово нових технологій на основі НТП, подолання монополізму і порушень нормального ритму роботи базових галузей економіки.

Менеджмент за умов ринкової економіки мусить обов'язково враховувати дію закону попиту і пропозиції (англ. needs and damand). Згідно з цим законом, рівновага між тією кількістю товару, яку хочуть придбати покупці, й тією, яку хочуть продати виробники, коригується змінами цін.

***Попит*** — це спосіб реагування покупців на зміни цін. При зниженні цін на товари (послуги) попит на них збільшується, а при підвищенні цін — падає.

***Пропозиція*** — це спосіб реагування виробників на зміну ціни на товар (послугу). При зростанні цін виробники звичайно збільшують випуск товарів (якщо вони у змозі це зробити), а при зниженні цін — скорочують випуск. Таким чином, зміни попиту і пропозиції коригують тимчасову нестачу товарів або їх надвиробництво. Аналогічне явище спостерігається у разі тимчасового надвиробництва і при наявності надлишку товару.

При всій логічності впливу на рівень виробництва закону попиту і пропозиції, на практиці при аналізі циклу ділової активності можна спостерігати як періоди швидкого піднесення економічної активності, так і періоди рецесії (спаду), коли скорочується випуск продукції і зростає безробіття.

Умовою ефективної життєдіяльності будь-якої організації людей все більше стає культура, яка загалом відображає рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, що знаходить свій вираз у формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Культура класифікується за різними ознаками.

Стосовно підприємницької діяльності, можна виділити культуру управління, економічну, інформаційну, правову, технічну культуру, культуру виробництва, праці, побуту і т. п. У підручнику різноманітні види культури об'єднані в поняття "*організаційна культура*", або "*культура організації*" (англ. organisation culture), яка характеризується насамперед відношенням її персоналу і, в перше чергу, вищого керівництва до основних цінностей, що культивуються в організації (спосіб життя і мислення, діяльність і існування трудового колективу організації та ін.).

Організаційна культура включає систему відношень до ризику в бізнесі, культивування підприємницького духу, прагнення до високих стандартів у роботі, орієнтацію на незалежність дій, високу якість продукції (послуг) і максимальне задоволення попиту споживачів. Самостійне значення мають ставлення до роботи, успіхів і невдач, формування цінностей і морального духу.

Організаційна культура нині сприймається як важливий елемент ділового життя, невід'ємна частина системи ефективного управління. Вона розглядається як вирішальний фактор формування механізму прийняття рішень, своєрідна основа раціональної діяльності, що забезпечує єдність дій співробітників, контроль і стимулювання усіх працюючих.

На формування організаційної культури впливають багато зовнішніх та внутрішніх факторів: національні та етнічні відмінності членів колективу; діючі звичаї, традиції, церемонії й ритуали; характер і зміст праці, кваліфікація працівників, їх ціннісні установки, трудова мораль; система стимулів, пільг і санкцій.

Джерелом культури є вплив ділового оточення. Важливий вклад у її формування вносять, насамперед, громадська думка, а також засновники, лідери і персонал своєю зразковою поведінкою, з якою вони приходять в організацію; нарешті, загальні уявлення і навички культури формуються фактичним досвідом, який люди, що працюють у фірмі, виробили у процесі вирішення проблем, з якими вони зіткнулись.

Враховуючи багатоаспектність проблеми організаційної культури, кожне підприємство повинно розробляти довгострокову стратегію її формування і розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі і внутрішньої ситуації.