

6. *Ніколаєв В.П.* Нові засади ціноутворення в інвестиційно-будівельному процесі / В.П.Ніколаєв // Формування ринкових відносин в Україні: зб.наук.праць / Наук. ред. І.Г. Манцуров. – К.: НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі, 2010. - № 4.– С. 71 -77.

7. *Cruzan R.* Manager's guide to preventive building maintenance / Ryan Cruzan. - Lilburn: Fairmont Press, Inc., 2009. – 308 p.

8. *Васютинська Л.А.* Оцінювання ефективності програм/проектів у суспільному секторі. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

9. *Овсянникова Я.А.* Особенности определения ставки дисконтирования в контексте оценки эффективности проектов публично-частного партнерства / Я.А. Овсянникова// Економіка розвитку. Науковий журнал. – 2013, № 1 (65).

Стаття надійшла 10.03. 2014 р.

УДК 331.101.38;69.003

**М.М. Зінченко,
О.П. Омеляненко,
В.В. Гончаров**

ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто зміст категорій «керівник», «менеджмент», «лідер», «функція управління». Проаналізовано функції керівника, пов'язані з людськими відносинами. Розглянуто практичну роль керівника будівельної організації в процесі управління.

Ключові слова: керівник, менеджмент, управління будівельною організацією, функція управління, лідер

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено содержание категорий «руководитель», «менеджмент», «лидер», «функция управления». Проанализированы функции руководителя, связанные с человеческими отношениями. Рассмотрена практическая роль руководителя строительной организации в процессе управления.

Ключевые слова: руководитель, менеджмент, управление строительной организацией, функция управления, лидер.

ABSTRACT

The article deals content categories "head", "Management", "leader", "management function". Analyzed the function of the head associated with human relationships. We consider the practical role of head of a construction company in the management process.

Keywords: *manager, management, construction company, management function, leading*

У теорії наукового управління (менеджменту) керівниками або менеджерами називають спеціалістів, які мають спеціальну теоретичну та практичну підготовку з менеджменту, певну управлінську самостійність та повноваження, і використовуючи різноманітні методи і тактику управління, сприяють досягненню певних цілей.

Отже, керівником чи менеджером є фахівець з науково-практичного управління, тобто керівництва людьми і виробництвом, який сприяє виконанню поставлених завдань найбільш гуманним і економічним шляхом. Оскільки основним завданням менеджменту є досягнення мети, важливо правильно її визначити. А тому, якщо ми ставимо перед собою завдання вдосконалення організаційної структури організації, без уточнення її цілей, то ризикуємо запропонувати кращі засоби виконання непотрібних функцій або кращі шляхи досягнення незадовільних кінцевих результатів. Без перебільшення можна сказати, що заподіяний збиток може вимірюватися мільярдами гривень.

Мистецтво вибору і формулювання правильної мети, управління процесом її реалізації, включаючи оцінку досягнутого ступеня реалізації, відрізняють дійсно вмілого менеджера-керівника. «Неможливо прагнути управляти людьми, якщо і керівникам, і підлеглим цілі цілком не зрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати інших робити те, що вважаєш правильним...» [1, с. 44].

Серед проблем теорії і практики менеджменту центральне місце відводиться комплексу проблем, пов'язаних з індивідуальною діяльністю керівника. В будь-якій організації ця складова менеджменту відіграє важливу роль. Можна повністю погодитися з класиками менеджменту, які вважають, що для забезпечення ефективного виконання організацією своїх завдань, необхідно якісно реалізувати всі функції управління. Але керівництво, лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. «...Несмотря на то, что руководство – существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими ...» [2, с. 463]. Можна додати до цієї думки, що об'єктивне посилення ролі людини, персоналу в забезпеченні виживання будівельних організацій, вимагає додаткового обґрунтування засад підвищення ефективності діяльності саме керівників, які формують потужність людського капіталу підприємства.

Відомий український економіст В. І. Терещенко неодноразово підкреслював, що завдання керівника – «диригувати», підібрати гарний персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу [9]. Загалом ми погоджуємося з таким підходом, але слід виділити ще одне з найважливіших завдань керівника – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи не тільки своєю, але й якість роботи своїх підлеглих.

Оскільки керівництво в будівельній галузі набуває такої важливої практичної ролі, його постійне дослідження і розвиток об'єктивно виступають головною і водночас досить складною проблемою теорії управління. Труднощі вивчення діяльності керівника обумовлені об'єктивними обставинами.

По-перше, діяльність керівника будівельної організації надзвичайно багатоаспектна, тому що органічно пов'язана з різноманітними проблемами функціонування і розвитку організації, її аналіз без врахування таких проблем недоцільний. Тобто, дослідження управлінської діяльності повинно бути специфічним аспектом аналізу всіх проблем менеджменту. З одного боку, це створює широке поле для визначення закономірностей і принципів її ефективної реалізації, а з іншого – спричиняє появу значних проблем, пов'язаних з тим, що предмет і сфера діяльності керівника стають недостатньо визначеними.

Таким чином, у зв'язку з попередньою тезою стає зрозумілим, чому дослідження управлінської діяльності повинно базуватися на міждисциплінарному підході, тобто його ефективність забезпечується використанням обґрунтованого комплексу технологій різних наук.

По-друге, вивчення управлінської діяльності керівників будівельних підприємств потребує не стільки раціональних, скільки інтуїтивних, евристичних методів, які не є безпосередньо методами менеджменту, а таких суміжних з ним наук, як соціологія, психологія, соціоніка тощо. Оскільки управлінська діяльність реалізується людьми, які мають справу з поведінкою інших людей, її засоби і інструменти значною мірою обумовлені їх особистісними характеристиками. Утім, якщо результати діяльності ще можна певним чином спостерігати (для цього пропонується чимало науково обґрунтованих методик), то аналіз її внутрішнього змісту в літературі з менеджменту методично не забезпечений. І хоча оцінка зовнішніх результатів є об'єктивно необхідним етапом і умовою її дослідження, але все ж таки потрібно поєднувати аналіз її зовнішнього і внутрішнього змісту, оскільки лише синтез цих аспектів надасть уявлення про механізми діяльності керівника.

Отже, центральною фігурою в системі менеджменту будь-якого будівельного підприємства є менеджер-керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимсь конкретним видом діяльності, функцією,

підрозділом, службою, групою людей тощо. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон [4] підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери причетності та колективної підтримки мети діяльності організації, в якій її члени отримують стимул до усунення перепон і досягнення максимальних результатів.

Висококваліфікований менеджер, що володіє відповідними особистими і діловими якостями може ефективно керувати організацією, оперувати вміло такими категоріями менеджменту, як лідерство, вплив і влада, все це заради досягнення поставленої мети. Це сприяє правильній, збалансованій організації роботи менеджера, тим самим відкриваючи йому шлях до успіху в його діловій кар'єрі [5].

У роботі керівника багато привабливих сторін: великі можливості для розвитку особистості, почуття гідності, вона є захоплюючою та цікавою. Менеджеру доводиться часто вирішувати найскладніші завдання в неординарних умовах або критичних ситуаціях, ентропії і невизначених перспектив. Але це вимагає певного досвіду управлінсько-організаційної діяльності.

З усвідомленням того, що робітників потрібно не примушувати до праці, а заохочувати, змінилися і вимоги до тих, хто керує. Головна їхня батьківське ставлення до підлеглого, діє за формулою: «жорстко, але справедливо».

Все це, безумовно, допомогло подолати численні проблеми і насамперед антагонізм між робітниками і менеджерами. Сьогодні організації зросли настільки, що одноосібне керування ними стало практично неможливим. До того ж, керівники виконують і багато зовнішніх функцій, у тому числі взаємодіють з партнерами, профспілкою, державними і політичними діячами. Кожним напрямком займається окремий керівник, тому глава корпорації стає менеджером-організатором, основний обов'язок якого – координувати діяльність групи менеджерів. Виконуючи цей обов'язок, сучасний менеджер, на думку низки науковців [6], виступає в декількох іпостасях.

1. Управлінець, наділений владою, що керує великим колективом людей.

2. Лідер, спроможний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

3. Дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, що успішно вирішує внутрішні і зовнішні конфлікти.

4. Вихователь, що володіє високими моральними якостями, спроможний створити колектив і спрямувати його розвиток у потрібне русло.

5. Новатор, що розуміє роль науки в сучасних умовах, що вміє оцінити, без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід або раціоналізаторську пропозицію.

6. Просто людина, яка володіє глибокими знаннями, здібна, з високим рівнем культури, чесна, рішуча і в той же час розважлива, спроможна бути в усіх відношеннях зразком для оточуючих.

Організація праці менеджерів специфічна тим, що має зовнішні та внутрішні умови. До зовнішніх умов належать: жорсткі обмеження за часом, постійний дефіцит інформації, не регламентованість, обмеженість ресурсів, висока відповідальність за кінцевий результат, постійна загроза кризових ситуацій, зміни в ДБН та законодавстві України. До внутрішніх умов відносяться: багатоаспектність завдань, суперечності в нормативах і регламентах або їх відсутність, нечіткість критеріїв ефективності, перебільшена частка інноваційних рішень над традиційними та ін.

У процесі управлінської діяльності керівник будівельного підприємства виконує низку конкретних функцій, серед яких: організація і планування діяльності колективу і своєї власної роботи, розподіл завдань та інструктаж підлеглих; контроль за ними, підготовка і читання звітів; перевірка й оцінка результатів роботи; вирішення питань, за межами компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією, відповіді на запитання і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво, заповнення форм звітності; ведення переговорів з замовниками та інвесторами, підвищення кваліфікації; пошук інноваційних технологій ведення будівельних робіт та ін. Усі ці роботи характеризуються: розмаїтістю (до 200 видів діяльності на день), різноманітністю форм самої цієї діяльності і місця її здійснення, широкими контактами і комунікаціями усередині і поза організацією, швидкою зміною подій, людей і дій [7].

Виконуючи свої повсякденні обов'язки, керівник будівельного підприємства спілкується з різними категоріями осіб. Насамперед, це підрядчики та виконроби. Іноді вони можуть бути дуже неприємними і навіть загрозливими, можуть висувати безглузді вимоги, але в будь-якому випадку поводитися з ними потрібно коректно і приховувати роздратування. Інша категорія людей, із якими доводиться спілкуватися – керівники різного рангу та представники контролюючих організацій. У розмовах з ними висловлюватися потрібно чітко і недвозначно, дотримуватися тільки фактів або власних міркувань, стисло викладати думки. Коли окреслюєте якусь проблему, найкраще одразу запропонувати варіант її подолання, щоб керівник не займався нею від початку до кінця. З підлеглими спілкування повинно бути доброзичливим – від них, як відомо, залежить доля керівника. Також керівник постійно спілкується з колегами – керівниками інших підрозділів. Прямого впливу на них він не має і тому потрібно вміти вести переговори, переконувати, шукають компроміси.

Керівники вищої ланки будівельної організації звичайно є номінальними управляючими, координаторами, представниками, які визначають мету й основні принципи діяльності. Керівники середньої ланки найчастіше виступають в якості генераторів ідей, представників на переговорах, координаторів діяльності своїх підлеглих, визначають їхні функціональні обов'язки і мету, що вдосконалює виробничий процес. Керівники нижчої ланки – майстри, що знаходяться ближче до безпосередніх виконавців. Цілі для них формуються на найближчу перспективу

безпосередніми керівниками й орієнтовані на підвищення продуктивності праці, кваліфікації окремих робітників, зниження браку, зменшення та недопущення травматизму на будівельних майданчиках.

Виділяючи і досліджуючи керівництво як особливу управлінську функцію, необхідно знайти її роль та місце в системі загальних функцій. Їх перелік, що зустрічається в публікаціях відомих спеціалістів з менеджменту, неоднозначний. Хоча, можна погодитися з багатьма авторами, в тому числі і з А.А. Урбановичем [8], який зазначає, що визначення системи управлінських функцій – одна з найважливіших і водночас найскладніших проблем теорії управління. Увесь зміст процесу управління розподіляється на спеціалізовані функції головним чином для того, щоб закріпити окремі види робіт за виконавцями, і тим самим надати процесу управління впорядкованості, і забезпечити високий професіоналізм виконання управлінських робіт.

Серед категорій управління категорія "функція управління" – головна, оскільки в ній поєднуються принципи, методи і зміст управлінської діяльності. Загальні або універсальні функції притаманні управлінню будь-якою сферою, будь-якою діяльністю. Вони розподіляють зміст управлінської діяльності на етапи і види робіт, які можна класифікувати за ознакою послідовності виконання їх у часі з метою отримання певного результату [8]. Але, також слід зауважити, що у різних вчених різний перелік таких функцій. Так, А.А. Урбанович до таких функцій відносить: встановлення мети, планування, організацію, координацію (або регулювання), стимулювання і контроль.

Для керівника будівельного підприємства на сьогодні важливою є організація взаємодії членів колективу. Він повинен забезпечити її гнучкість, оперативність, надійність, ефективність і самокорекцію. Послідовність реалізації функції організації спільної діяльності людей така: визначення мети, завдань та особливостей спільної діяльності членів колективу, встановлення потреби в ресурсах для досягнення мети та забезпечення безперервного постачання цих ресурсів, встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і контрольних термінів виконання, вибір способів необхідних дій і взаємодій людей для досягнення мети, встановлення між членами колективу необхідних відносин (підпорядкування, координації та ін.), формування відповідної мотивації праці членів колективу; дотримання правил охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Практичні ситуації час від часу обумовлюють виникнення невідповідностей між частинами організованого процесу діяльності підприємства. У цих випадках з'являється необхідність реалізації функції координування і регулювання спільної діяльності. Ця функція забезпечує перманентну узгодженість, гармонійність і ефективність діяльності колективу.

Виконуючи функцію стимулювання, керівник сприяє ефективній взаємодії членів колективу. Ця функція буде ефективною за дотримання таких принципів: залежність потужності стимулу від внеску підлеглого в спільну справу; зв'язок стимулів з метою діяльності організації, спільність інтересів підлеглого, організації і суспільства загалом, раціональне суміщення

моральних і матеріальних стимулів, узгодження стимулювання із заходами примусу і покарання [8].

До основних функцій управління належить і функція контролю, обліку і аналізу діяльності. Вона передбачає здійснення таких операцій: спостереження за ходом, динамікою і закономірностями розвитку процесів у керованій системі, вимірювання, реєстрацію, аналіз даних, порівняння її параметрів із заданою програмою функціонування, кількісну і якісну оцінку ефективності діяльності встановлення вузьких місць у розвитку системи, з'ясування причин відхилень; визначення шляхів відновлення працездатності системи.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виокремлюють такі загальні функції управління, як стратегічне планування, планування реалізації стратегії, організація взаємодії і повноважень, побудова організації, контроль. Проте безпосередньо функції керівництва не виокремлюють та не аналізують їх особливу роль у виконанні системи функцій [2].

Навіть поверховий аналіз підходів до визначення змісту управлінських функцій, пов'язаних з діяльністю керівника, показує, що загально визнаної системи функцій не існує, а її створення пов'язане з проблемами. Управлінські функції різноманітні за якістю і кількістю. Їх перелік нечітко визначений. Багато хто з авторів виходить з технологій адміністративного управління. Функції, що визначені різними авторами, неоднозначні за складністю. Всі функції взаємопов'язані між собою. Функції мають різні за своєю природою об'єкти впливу. Останнє пов'язане із соціотехнічним характером будь-якої організаційної системи. Зміст функцій також залежить від рівня ієрархії, на якому знаходиться керівна особа.

Узагальнення літератури дало змогу визначити функції керівника, пов'язані з людськими відносинами (рис. 1.). Згідно з ним діяльність керівника включає 12 основних функцій, кожна з яких конкретизована своїм змістом. Кожна із зазначених функцій, через свою складність, включає два основних плани реалізації. Перший – це індивідуальна діяльність керівника по їхньому здійсненню. Другий – загально-організаційний, де кожна з функцій може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але й вимагати підключення багатьох інших структур керованої організації.

Для забезпечення ефективності реалізації функції керівника необхідно дотримуватися певних принципів в їх реалізації.

А. Файоль стверджував, що кількість принципів управління необмежена. 14 принципів управління, які він запропонував у своїй концептуальній основі не є безперечними. Ці принципи швидше можна вважати рекомендаціями до організації управління, в той час як принципи є підставою системи, де явища узагальнюються в тій області знання, з якої вони абстраговані. Можна узагальнюючи стверджувати, що управлінська діяльність, окрім свого технологічного підґрунтя, побудована і на функціональній основі, що і надає процесу управління змістовного характеру.

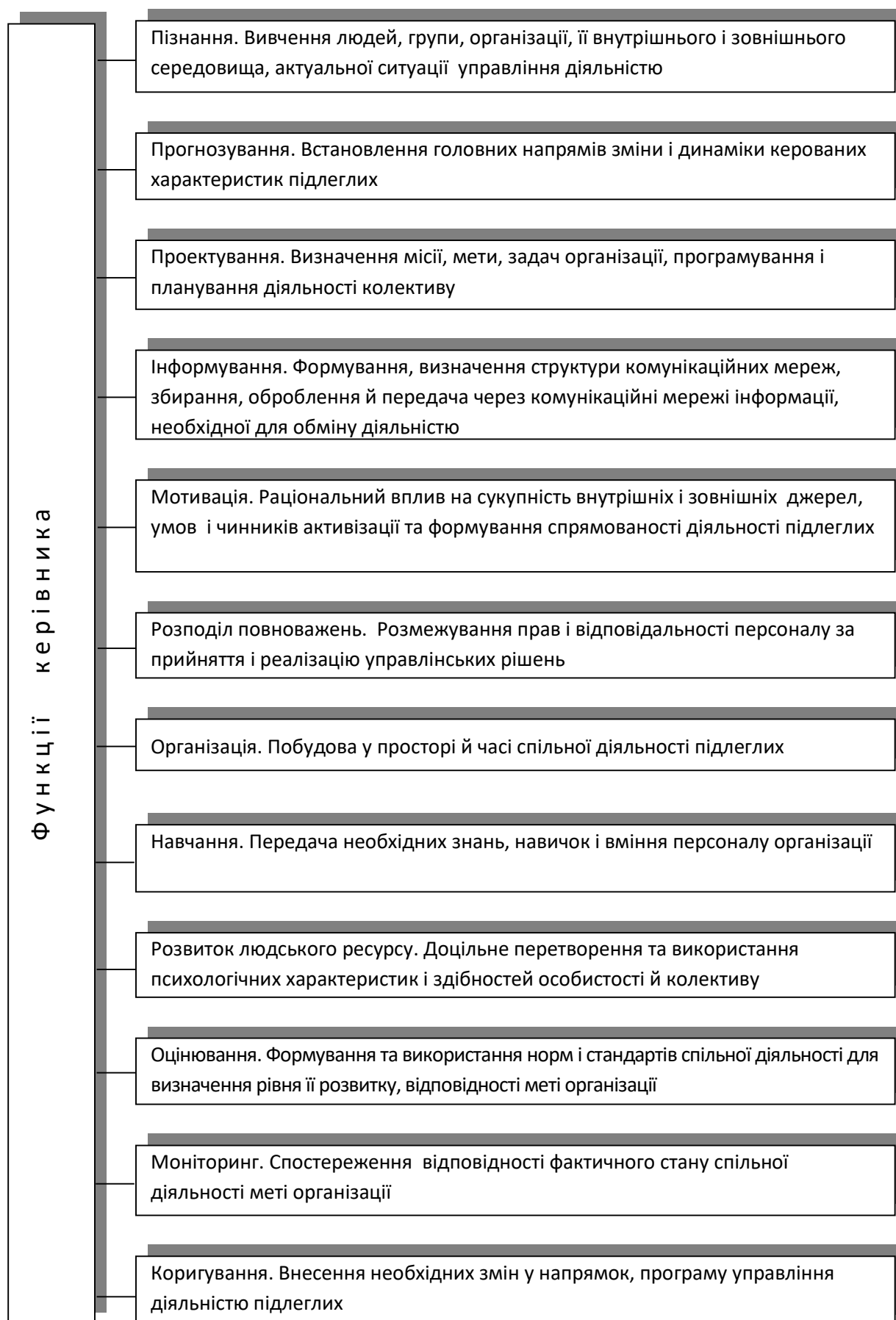


Рис 1. Функції керівника, пов'язані з людськими відносинами

Отже, зміст та функції керівника в процесі управління будівельною організацією полягають у наступному: менеджер-керівник є центральною фігурою на підприємстві, володіє діловими і особистими якостями, які вміло застосовує для ефективного управління колективом, вирішує складні завдання і проблеми в умовах неординарних або критичних ситуацій, несе безпосередню відповідальність за здоров'я та безпеку підлеглих на будівельних майданчиках; відповідає за кінцевий результат роботи будівельної організації та ін.

Для досягнення мети і максимальної ефективності будівельної організації за мінімальних витрат потрібно використовувати загальні принципи, методи і функції менеджменту. Тому важливою задачею побудови ринкової економіки в Україні, загалом і для будівельних організацій, є завдання комплексної підготовки керівних кадрів. Молоді спеціалісти-менеджери, які закінчують вищі навчальні заклади, не володіють практичними навичками і тому не вміють керувати.

Отже, пріоритетною задачею керівництва будь-якого ієрархічного рівня будівельної організації є підготовка кадрового резерву ще зі студентської лави, тобто, потрібно, щоб студенти проходили практику безпосередньо на підприємстві і під керівництвом досвідчених керівників, і тільки після їх характеристики отримували дипломи менеджерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. посібник. / О.Є.Кузьмін. – Львів: Центр Європи, 2005. – 175 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. *Эффективный* менеджер: мотивация вашего коллектива: уч. пособие “The Open University”, 1999. – 377 с.
4. Блейк Р. Научные методы управление. / Р. Блейк, Д. Моутон – К.: Наукова думка, 1999. – 247 с.
5. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. / И Хентце. – М., Международные отношения, 1997. – 98 с.
6. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. / Г.В.Щёкин.– К.: МАУП, 1999. – 288 с.
7. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №3. – С. 46-49.
8. Урбанович А.А. Психология управления: учеб. пособие. / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2004. – 640 с.
9. Шпарка І. Модель сучасного менеджера – як основа успіху організації. [Електронний ресурс] / І. Шпарка // Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/81-793-1>

Стаття надійшла 14.02. 2014 р.