

Лекція 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту.

1. Сутність менеджменту.
2. Цілі, задачі та види менеджменту.
3. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
4. Функції менеджменту.

1. З переходом економіки України до ринкових відносин словосполучення «управління організацією» стало широко вживатися як «менеджмент організації». Сьогодні вони часто використовуються як ідентичні, що підтверджується у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів. В вітчизняній практиці часто ототожнюють поняття «менеджмент» і «управління» хоча останній термін є дещо ширшим.

«Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності.

Менеджери бізнесмен поняття не тотожні.

Менеджер освічена людина в різних сферах знань. Директор, керівник – це посади, узагальнено менеджери. Це людина із якостями лідера, керівника, співрозмовника. Менеджер – це професійний керівник, адміністратор на професійному рівні.

Появу терміну менеджмент пов'язують із італійським терміном, латинським, але це традиційно американський термін management (керувати, управляти).

Самостійна галузь знань у 20 ст.

Менеджмент (manage – управляти) – вид діяльності, яка направлена на працівників організації, з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;
- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;
- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;
- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;
- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

2. Цілі, задачі та види менеджменту

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності.

Прибуток – це гарантія функціонування підприємства і переборювання ризиків пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції (приклад сільськогосподарське виробництво). Менеджмент повинен переборювати не лише поточні ризики, але й майбутні, а для цього необхідні резервні кошти.

Головним в менеджменті є визначення його цілей на найближчу та віддалену перспективу.

Ціль підприємства – це конкретний стан окремих характеристик (збільшення прибутку, збільшення частки ринку, зменшення непродуктивних витрат), досягнення яких є бажаним і на що направлена його діяльність, а також процес управління.

Цілі по рівню, до якого вони відносяться, поділяються на загальні та специфічні.

Загальні цілі відображують концепцією розвитку організації в цілому, а специфічні розробляються в рамках загальних цілей по основним видам діяльності. Рациональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямку досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації.

Цілі за ступенем важливості розділяють на стратегічні і тактичні.

Стратегічні цілі (тривалий період, не деталізований план діяльності) орієнтуються на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя та обличчя підприємства (вихід на міжнародні ринки, повне оновлення виробничої бази, зміна товарної продукції тощо).

Тактичні цілі – це проміжні по відношенню до стратегічних, відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад проведення капітального ремонту).

Цілі розділяють по часу довгострокові (більше 5 років) середньострокові (1-5 років) і короткострокові (до 1 року). Для короткострокових цілей характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

По змісту цілі підрозділяють на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні.

Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем землеробства і тваринництва, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо.

Економічні цілі включають укріплення фінансової стійкості підприємств, ріст прибутковості, ринкову вартість акціонерного капіталу.

Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їх якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції.

Адміністративні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із захопленням тих чи інших ринків збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства в цінах або витратах виробництва та інші.

Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, впровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів.

Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня (ліквідація важкої та ручної праці, відносини соціального партнерства, якісне медичне обслуговування тощо).

Цілі повинні мати конкретне кількісне вираження для аналізу їх досягнення і пошуку резервів у майбутньому.

Зміни в середовищі і їхній вплив на цілі, адаптація цілей під умови ринкового середовища, прогноз зміни цілей.

Основне завдання менеджменту – направити працівників до спільних дій постановкою єдиних задач і правильною структурою організації, вихованням необхідних

трудо­вих на­вичок і цін­ностей, за­без­пе­чен­ням про­фе­сій­но­го роз­вит­ку ко­ж­но­го пра­цю­ю­чо­го для най­більш і­мо­вір­но­го до­сяг­нен­ня ці­лі ор­га­ні­за­ції.

Для до­сяг­нен­ня ці­єї ме­ти ви­ко­ри­сто­ву­ють­ся різ­ні за­со­би: до­триман­ня пов­но­ва­жень і вла­ди; умі­ння е­фек­тив­но управ­ляти; удо­ско­на­лен­ня управ­лін­сь­ко­го ме­ха­ні­зму і струк­ту­ри; впро­вад­жен­ня різ­них тех­но­ло­гій управ­лін­ня; суб­ор­ди­на­ції в управ­лін­ській діяль­но­сті.

В за­ле­ж­но­сті від сфе­ри діяль­но­сті ви­ді­ля­ють різ­ні ви­ди ме­не­дж­мен­ту:

За­га­ль­ний ме­не­дж­мен­т – здій­с­ню­ють усі ке­рів­ни­ки, що від­по­ві­да­ють за по­ста­нов­ку за­дач і фор­му­ван­ня по­лі­ти­ки, за пи­тан­ня пов'язані з пла­ну­ван­ням, ор­га­ні­за­цією, кон­тро­лем і управ­лін­ням під­при­єм­ством.

Опе­ра­цій­ний ме­не­дж­мен­т за­без­пе­чує управ­лін­ську діяль­ність ме­не­джерів ниж­чо­го ступе­ня управ­лін­ня (бри­га­ди­ри, май­стри), що по­ля­гає у без­по­се­ред­ньо­му ке­рів­ниц­тві ро­бо­тою пра­ців­ни­ків, ви­ко­нан­ні опе­ра­тив­них пла­нів, гра­фі­ків ви­пус­ку про­дук­ції і на­дан­ні по­слу­г.

Фі­нан­со­вий ме­не­дж­мен­т вклю­чає управ­лін­ську діяль­ність пов'язану з ви­зна­чен­ням по­треб у фі­нан­со­вих ре­сур­сах, ви­яв­лен­ні всіх альтер­на­тив­них дже­рел фі­нан­су­ван­ня та їх оцін­ку; прак­ти­чне одер­жан­ня фі­нан­со­вих ре­сур­сів та е­фек­тив­не їх ви­ко­ри­стан­ня.

Ст­ра­те­гі­чний ме­не­дж­мен­т вклю­чає управ­лін­ську діяль­ність пер­со­на­лу ме­не­джерів, що пов'язана із фор­му­ван­ням місії, ці­лей і дов­го­стро­ко­вих ст­ра­те­гій під­при­єм­ства, роз­вит­ок імід­жу, який по­винен від­по­ві­да­ти зов­ні­ш­ньо­му се­ре­до­ви­щу і в­ну­трі­ш­нім мож­ли­во­стям ор­га­ні­за­ції, впро­вад­жен­ням ст­ра­те­гі­чно­го ви­бо­ру за до­по­мо­гою бю­джету­ван­ня, під­бо­ру за­дач, лю­дей, струк­тур, тех­но­ло­гій, си­сте­ми сти­му­лю­ван­ня та ін.

3. Предмет і методи в менеджменті

Ме­не­дж­мен­т – це са­мо­стій­на нау­ка, яка має ме­то­ди­чні ос­но­ви, свій пред­мет і ме­то­д.

Предмет менеджменту як науки управління охоплює дослідження законів і за­ко­номір­но­стей жит­тє­ді­яль­но­сті ор­га­ні­за­цій, ор­га­ні­за­цій­ні, управ­лін­ські та між­со­бо­ві від­но­си­ни між пра­цю­ю­чи­ми в про­це­сі ви­роб­ни­ц­тва.

Об'єкт менеджменту (управління) – ви­роб­ни­чо-го­спо­дар­ська ор­га­ні­за­ція і її зов­ні­ш­нє ото­чен­ня. Або «ке­ро­ва­на си­сте­ма».

Суб'єкт менеджменту (управління) – ке­рів­ник (ко­ор­ди­на­тор) управ­лін­ських дій. Або «ке­ру­ю­ча си­сте­ма». Але це не обов'яз­ко­во кон­крет­на лю­ди­на, це може бу­ти під­роз­діл або су­куп­ність по­сад.

Склад­ність явищ, що вив­чає­ться в ме­не­дж­мен­ті, пе­ред­ба­чає ви­ко­ри­стан­ня ді­а­лек­ти­чно­го під­хо­ду, який до­зво­ляє роз­гля­да­ти управ­лін­ські про­бле­ми в їх по­стій­но­му взає­мозв'яз­ку, ру­сі і роз­вит­ку. Та­ким чи­ном, всі яви­ща вив­ча­ють­ся від про­сто­го до склад­но­го, від ниж­чо­го до ви­що­го, від кон­крет­но­го до аб­стра­кт­но­го, від ста­ро­го до но­во­го. Ос­но­ву до­слід­жень в ме­не­дж­мен­ті скла­дає діяль­ність лю­ди­ни, будь то ке­рів­ни­ка або ви­ко­на­вця (спе­ці­а­лі­ста).

Метод менеджменту – це нау­ко­вий за­сіб ці­лес­пря­мо­ва­но­го впли­ву на по­ве­дін­ку лю­ди­ни в ор­га­ні­за­ції або на тру­до­вий ко­лек­тив з ме­то­ю до­сяг­нен­ня по­ста­в­ле­них ці­лей.

4. Під *функціями менеджменту* слід роз­у­мі­ти від­но­сно від­ок­ре­м­лені на­пря­ми управ­лін­ської діяль­но­сті, які за­без­пе­чу­ють управ­лін­ську дію.

Управління роз­гля­дає­ться як про­це­с взає­мо­пов'язаних дій. Ці дії дуже важ­ли­ві для успі­ху ор­га­ні­за­ції, їх на­зи­ва­ють *управ­лін­сь­ки­ми функціями*. Ко­жна управ­лін­ська функ­ція та­ко­ж є про­це­сом, то­му що скла­дає­ться із се­рії взає­мо­пов'язаних дій. Про­це­с управ­лін­ня – це за­га­ль­на су­ма всіх функцій, а са­ме:

- пла­ну­ван­ня;
- ор­га­ні­за­ція;
- мо­ти­ва­ція;

контроль.

Ці *чотири первинні функції* об'єднані процесами комунікації і прийняття рішення.

Для *виконання* тієї чи іншої відносно простої *роботи* необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання. Це і є функції управління. Хоча згодом техніка управління й удосконалилася, зросла кількість функцій основні управлінські функції залишилися порівняно незмінними.

Для *менеджерів знання взаємозв'язку і взаємодії* груп функцій менеджменту створює умови прийняття правильних рішень в області формування і функціонування систем менеджменту.

Важлива *особливість функцій менеджменту*, обумовлена специфікою *української економіки*, полягає в потребі *високого ступеня адаптивності* до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Першою з функцій є *планування* - спосіб передбачення майбутнього. За своїм змістом планування означає розробку і реалізацію програми дій на певний період. Якщо планові показники недостатньо обґрунтовані, то, як би добре організація працювала, вона не досягне високих результатів. Якість планування багато в чому визначає якість управління.

Процес планування передбачає пошук відповіді на наступні питання:

o Що ми маємо? (У якому стані знаходиться організація, в чому її сильні і слабкі сторони, які є ресурси?).

o У якому напрямку необхідно рухатися далі? (Які завдання слід вирішити?).

o Які перешкоди можуть виникнути? (Що буде заважати виконанню завдань?).

o Які і в якому розмірі будуть потрібні додаткові ресурси? (Що треба зробити для виконання завдань?).

Найважливіший принцип планування – взаємозв'язок планів як по вертикалі, так і по горизонталі. Вертикальна взаємозв'язок передбачає, що плани всіх рівнів координовані відповідно по рівня: завдання стратегічного плану конкретизуються у тактичних планах, які підпорядковані стратегічним орієнтирам; тактичні плани конкретизуються в оперативних планах, що є способом послідовної реалізації тактичних планів, а значить, і побудованого на принципі комплексності стратегічного плану. Горизонтальне єдність планів всіх підрозділів і напрямків полягає в координації виробничої, фінансової, збутової та інших сфер розвитку підприємства.

Ще однією функцією менеджменту є *організація*, яка здійснюється за рахунок створення такої структури підприємства, яка відповідала б завданням реалізації намічених планів. Функція організації пов'язана з функцією планування, оскільки після того, як плани розроблені, необхідно *створити умови для їх виконання*.

У здійсненні функції організації виділяється кілька етапів:

- розробка і вдосконалення організаційної структури управління: виділення підрозділів, їх завдань і функцій;

- визначення типів взаємовідносин в організації (горизонтальних і вертикальних). На цьому етапі встановлюються права, обов'язки і відповідальність структурних підрозділів і окремих осіб;

- делегування повноважень. Це передбачає доручення керівником своїм підлеглим виконання окремих обов'язків з наданням необхідних ресурсів;

- побудова системи внутрішніх комунікацій. Налагодження комунікацій між усіма учасниками трудового процесу дозволяє здійснювати внутрішній інформаційний обмін, залучати як прями, так і зворотні зв'язки;

- організаційні відносини підприємства з елементами зовнішнього середовища. Вони є необхідною умовою своєчасного і адекватного реагування на зміни усієї сукупності зовнішніх факторів з їх диференціацією на обмежуючі (лімітуючі) і стимулюючі.

Функція **мотивації** є логічним доповненням до планування та організації. Люди, які виконують плани, повинні бути зацікавлені у їх своєчасної, повної реалізації. Мотивація базується на *формуванні стимулів до певної діяльності*. Відомо, що існують два способи впливу на людей: *примус і спонукання*. У разі примусу людину змушують робити те, що необхідно. Передбачається, що навіть якщо співробітник не зацікавлений у виконанні завдання, він тим не менш його виконує. При цьому їм рухає не внутрішня потреба, а воля, наказ, розпорядження керівника. Спонукання на відміну від примусу формує особливий стиль поведінки людини, що сприяє ефективному досягненню цілей всієї організації. Людина в теорії мотивації - суб'єкт, здатний як до активних, так і пасивних дій. З точки зору психології ним керують три чинники-розум, почуття і емоції, імпульси підсвідомості. Роль кожного з факторів у формуванні мотивації різний. Як показують спостереження, далеко не завжди основним мотиваційним стимулом є розум і менеджер, який прагне до забезпечення ефективності праці, не може не враховувати цієї особливості.

Мотивувати співробітників - значить враховувати життєво важливі інтереси і давати їм можливість реалізуватися в трудовій діяльності.

Необхідним елементом організації і управління будь-якого трудового процесу є функція **контролю**. Вона пов'язана з встановленням певних стандартів і зіставленням фактичних (досягнутих) результатів зі стандартами (плановими показниками). *Здійснення контролю* дозволяє забезпечувати *стабільність* протікання виробничого або іншого процесу. У сучасному менеджменті використовується безліч форм і систем контролю. Але кожна з систем базується на *принципі зворотного зв'язку*, що складається в зіставленні отриманої інформації про реальні результати з нормативними значеннями. *Завдання контролю досить широке*: він спрямований на підвищення ефективності організації.

Центральне місце серед функцій менеджменту займає функція **координації**, головне завдання якої - забезпечити взаємодію та узгодженість в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними.

Координація не тільки синхронізує поточну діяльність організації. Вона дозволяє здійснювати узгоджені дії у стратегічному і тактичних періодах щодо зміни адаптації до мінливого зовнішнього оточення, що особливо важливо в сучасних умовах з високим рівнем невизначеності зовнішніх чинників і постійно наростаючої динаміки складових ринкового середовища.