

Лекція 3. Методологічні основи менеджменту.

1. Наукові підходи до менеджменту.
2. Основні закони і закономірності менеджменту
3. Класифікація принципів менеджменту

1. Наукові підходи до менеджменту

1. Системний підхід. Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

Системний підхід будується на наступних принципах:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення конкретних проблем і чіткого визначення цілей;
- існуючу проблему розглядають як цілісну систему, визначають наслідки кожного конкретного рішення;
- аналізують і визначають можливі альтернативні шляхи досягнення цілі;
- цілі окремих структурних підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями самої організації;
- аналіз проблеми ведуть від абстрактного до конкретного;
- передбачають єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;
- виявляють в об'єкті дослідження різноякісні зв'язки та їх взаємодію.

2. Комплексний підхід. В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена. На жаль, на практиці не завжди виконують цих вимог. *Наприклад*, при вирощуванні сільськогосподарських культур не завжди дотримуються певного виконання технології, а у підсумку вирощена продукція на ринку стає неконкурентоспроможною. При здійсненні реорганізації сільськогосподарських підприємств не врахували соціальні, психологічні та їх демографічні наслідки.

2. Інтеграційний підхід. Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків. *Наприклад*, управляюча підсистема організації, на підставі дослідження ринку, доводить до своїх підрозділів конкретні показники по кількості і якості виробленої продукції, затратам ресурсів, строкам виконання робіт, на підставі чого досягаються поставлені цілі. Така погодженість дає можливість забезпечити оперативність управління і раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів організації, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва продукції, поліпшити контроль за виконанням прийнятих рішень.

3. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Пріоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва, впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

4. Функціональний підхід. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього - від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

5. **Динамічний підхід.** Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

6. **Відтворювальний підхід.** Орієнтується на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

7. **Процесний підхід.** Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

8. **Нормативний підхід.** Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

- цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);

- функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);

- забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

9. **Кількісний підхід.** Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

10. **Адміністративний підхід.** Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

11. **Поведінський підхід.** Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

12. **Ситуаційний підхід.** Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, є способом мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися.

13. **Підприємницький підхід.** Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого - уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для самоадаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід

означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

14. Стратегічний підхід. В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

15. Творчий підхід. Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу - це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливість до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

2. Основні закони менеджменту

В науці під **законом** розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторювальних при певних умовах явищ. *Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність - це прояв закону, його частка, його сторона.*

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями.

До загальних законів менеджменту відносяться:

Закон спеціалізації управління. Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Закон інтеграції управління. Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління. Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізнених, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Закон необхідної і достатньої централізації управління. Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Закон демократизації управління. Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

Закон часу – закон управління часом. Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо).

3. Класифікація принципів менеджменту

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;

- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;

- бути визнаними суспільством.

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємства і добробуту його персоналу, задоволення потреб суспільства.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. **Принцип цілеспрямованості** - це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. **Принцип урахування потреб та інтересів** - задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. **Принцип науковості** - передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. **Принцип системності** - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. **Принцип взаємозалежності** - передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

6. **Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління** - спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегування вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Тобто, цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні субпідприємності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

7. **Принцип єдиноначальності** - передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа - керівник, управлінець.

8. **Принцип мотивації** - спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації, загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати

9. **Принцип правильного добору і розстановки кадрів** - передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. **Принцип економічності** - передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

11. **Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні** - передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (закон, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління. Усі названі принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш і на менш важливі.

Упущення або недостатнє врахування одного із них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень. Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток в сучасних умовах.