**ЛЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

***План:***

1.1. Суть і значення менеджменту.

1.2. Школи практичного менеджменту.

1.3. Види та функції менеджменту.

***1.1. Суть і значення менеджменту.***

Історія управлінської думки має свої корені, які йдуть в глибину віків і тисячоліть. Висловлювання по проблемах управління вчені знаходять і на єгипетських папірусах, і на глиняних табличках з міжгір'я Тигру і Євфрату. Проте поєднувати їх з менеджментом прямо не можливо, тому що це були в основному рекомендації по державному управлінню.

Протягом усієї історії люди захоплювалися такими постатями, як Олександр Македонський і Наполеон, Генрі Форд і Пол Гейтц, більше, ніж видатними вченими, мислителями та поетами. Успіхи цих діячів спричинювалися не лише тим, що вони знали, чого і як хотіли б досягти. Найдивовижнішим завжди здавалося те, що вони вміли підпорядковувати собі інших і змушувати їх свідомо, наполегливо, майже добровільно діяти для досягнення поставленої мети. Вміння керувати чи то виробництвом, чи армією, чи державою завжди вважалося і називалося мистецтвом або талантом. Від нього залежала доля держав, війн, народів і окремих людей. Але у ХХ ст. підприємств, організацій, військових підрозділів і самостійних держав стало настільки багато, а їх взаємодії стали такі тісні та різноманітні, що чекати та шукати управлінський талант на кожну керівну посаду стало ніколи і нікому. Саме тому мистецтво управління перетворилося у науку управління – [**менеджмент**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_15._%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96) (від англ. "management" – управління, завідування, організація).

У фундаментальній книзі М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту" даються такі визначення менеджменту:

[**Менеджмент**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%81_%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83_%C2%AB%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_15._%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%C2%BB) – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

[**Менеджмент**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83_%C2%AB%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_15._%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%C2%BB) – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

[**Менеджмент**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_2_%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83:_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)– це не управління предметами, а організація і [**управління роботою**](http://xvatit.com/busines/jobs-career/) людей.

[**Менеджмент**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_3_%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83:_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)– діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації.

Реалізацією завдань менеджменту на підприємствах та в організаціях займаються менеджери. [**Менеджери**](http://xvatit.com/busines/jobs-career/) – це прошарок професіоналів-управлінців, головним завданням яких є координація і організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів та закономірностей економіки, соціології, психології, конфліктології тощо, тобто управління на науковій основі.

Менеджер - управлінець, директор, адміністратор, найманий професійний керівник, що не є власником фірми.

З розвитком менеджменту змінюються вимоги суспільства до професійних якостей менеджера. Раніше головною вимогою до управлінця була здатність якнайшвидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Сьогодні гарним спеціалістом вважається той менеджер, який створює для свого підприємства нові ринки і не лише пасивно реагує на ринкові зміни, але й сам змінює ринок. Виконуючи свої обов’язки, менеджер виступає у ролі управлінця, дипломата, лідера, новатора, вихователя тощо.

На сучасних підприємствах у розвинутих країнах зайнято значно менше рядових робітників, ніж 50 і навіть 10 років тому. В майбутньому їх буде ще менше. Вже зараз існують підприємства, на яких практично немає робітників, а існують лише висококваліфіковані службовці та менеджери. Останні стають основним і водночас найрідкіснішим фактором виробництва.

На сучасному підприємстві одна людина ніколи або майже ніколи не може бути найкомпетентнішим менеджером. Фактично на всіх великих західних підприємствах вище керівництво формується у вигляді робочої групи. Для створення творчого колективу менеджерів потрібно щонайменше два-три роки. Отже, підприємець має постійно дбати про наявність необхідного складу менеджерів відповідної кваліфікації для успішної роботи підприємства в тривалій перспективі.

З поняттям "менеджер" часто ототожнюють поняття "бізнесмен" або "підприємець". Слід зазначити, що "бізнесменом" або "підприємцем", як правило, називають власника капіталу. На відносно невеликому підприємстві власник може водночас виконувати функції менеджера і навіть виплачувати собі за цю роботу заробітну плату. Але у величезних монополіях та транснаціональних корпораціях власники контрольних пакетів акцій мають під своїм контролем сотні підприємств і безумовно не можуть бути на всіх них менеджерами, здебільшого вони взагалі не мають ніякої певної визначеної посади. Менеджер обов’язково займає постійну офіційну посаду і одержує відповідну заробітну плату. Підприємцем же можна назвати того бізнесмена, який починає нову справу, реалізує принципово нові ідеї, вкладає власні гроші і бере на себе ризик. Це ж підкреслює канадський дослідник Х. Вудс, "менеджер як виконавча особа власника або роботодавця виконує функцію по управлінню персоналом і в цій якості розглядається окремо від підприємця.

***1.2. Школи практичного менеджменту.***

[**Американська школа менеджменту**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83_%C2%AB%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%C2%BB). Американці справедливо вважають себе засновниками менеджменту як науки або сфери знань і досліджень. Менеджер у США ­­– професія престижна і почесна. Понад 1300 шкіл бізнесу у США мають офіційний сертифікат Американської асамблеї шкіл бізнесу, серед них найпрестижніші – Гарвардська та Стенфордська. Американське суспільство, що цінує ідеали індивідуалізму, багато уваги приділяє саме високій теоретичній підготовці окремого спеціаліста.

[**Японська школа менеджменту**](http://school.xvatit.com/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83_%C2%AB%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_15._%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B9_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%C2%BB)сформувалася відповідно до японської культури і системи освіти. Протягом століть у японців формувалося кланове суспільство. Кожен відчував необхідність належати до певного клану і посідати в ньому певне місце. У кожного японця виховується гірі – почуття вдячності та відданості своєму клану. Дуже високо завжди цінувалася освіта – в Японії вже декілька століть немає неписьменних. Існує культ високої культури праці і поваги до майстерності: спеціаліст найвищої кваліфікації, найкращий у своїй справі оголошується національним надбанням.

У процесі навчання японські спеціалісти одержують, можливо, не таку глибоку освіту, як у США, але більш універсальну. Молодий спеціаліст обов’язково попрацює не лише за своєю конкретною спеціальністю, припустимо, інженера, але й механіка, технолога, економіста, бухгалтера тощо. Зрештою його зупинять на тій ланці роботи, яка найбільш відповідатиме його здібностям. Японці кажуть, що їх інженер підготовлений гірше, ніж американський інженер, технолог – гірше ніж американський технолог і т.д., але внаслідок того, що кожен японський спеціаліст має конкретне уявлення про кожну ділянку роботи, створюється суцільне поле компетентності, а тому загальний результат діяльності японського підприємства кращий, ніж американського. Відповідно до цієї концепції – "навчання за допомогою досвіду" і готується японський менеджер. Серед спеціалістів буде відібраний саме той, хто має не лише знання, але хист до керівництва. Він досконало знатиме свою фірму та різні аспекти бізнесу, але першу керівну посаду одержить у 30-35 років. За традицією японської культури фірма бере на себе піклування про працівника, і саме ця діяльність є однією з найголовніших для менеджера. Фірма може укласти з працівниками угоду довічного найму (останнім часом відсоток таких працівників зменшується), влаштовувати відпочинок, екскурсії по підрозділах, літнього працівника, який не відповідає посаді, може завчасно з пошаною відправити на пенсію. У відповідь – гірі – відданість, старанність, компетентність працівника. На японських фірмах вчаться всі – від робітника до президента – і відповідальність за це покладається на менеджера кожного підрозділу. Отже, школи бізнесу більшості японських підприємств не потрібні. Відтак їх налічується лише 3, та й ті в основному готують спеціалістів для роботи за кордоном. Для еліти існує Академія Мацусіти при фірмі "Мацусіта денки", яка молодих людей з вищою освітою навчає ще 5 років.

Все більше японських менеджерів працює за кордоном, в тому числі і в США. Виявляється, що і серед індивідуалістів-американців чимало тих, хто із вдячністю сприймає піклування фірми про себе.

Існують школи бізнесу і в Західній Європі. Їх біля 300 зареєстровано у EFMD (Європейський фонд розвитку менеджменту). Більшість з них дають високий рівень підготовки, хоч магістерські ступені в галузі бізнесу і управління не настільки розповсюджені і не так цінуються, як у США.

***1.3. Види та функції менеджменту.***

Складність та багатоплановість процесу управління потребує поділу управлінської праці. Слід відрізняти вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці. Вертикальний поділ управлінської праці призводить до створення рівнів управління.

Форма піраміди використовується для того, щоб показати, що на кожному наступному рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Відповідно до часу створення та управління організацією виділяють такі види менеджменту:

* організаційне управління (створення самої організації, її структури та системи управління нею, механізму реалізації управлінських функцій тощо);
* перспективне управління (визначення тривалих цілей організації, шляхів їх досягнення тощо);
* поточне управління (визначення конкретних завдань, координація процесу їх розв'язання, забезпечення процесу розв’язання необхідними матеріальними, людськими, інформаційними фінансовими ресурсами, контролем, оцінкою результатів, корекцією; заохочення або покарання виконавців).

Можна визначити в управлінні і горизонтальний поділ праці, тобто розподіл управлінської діяльності щодо об’єктів управління. В усіх цих видах менеджменту здійснюється як перспективне, так і поточне управління. Отже, розрізняють такі види менеджменту або управління:

**Управління виробництвом** (виробничий менеджмент) передбачає, що відповідні служби менеджменту здійснюють управління процесом створення продукції організації. Для цього менеджмент здійснює наступні операції: управління розробкою та проектуванням продукту; вибір технологічного процесу, розміщення кадрів та техніки по процесу тощо; управління закупівлею сировини та матеріалів; управління запасами на складах.

**Управління інноваціями** (інноваційний менеджмент): управління науковими дослідженнями; управління прикладними розробками; створення експериментальних взірців; впровадження новинок у виробництво.

**Управління маркетингом** (маркетинговий менеджмент) передбачає поєднання задоволення потреб споживачів з досягненням цілей організації. Необхідні заходи: вивчення ринку; реклама; ціноутворення та цінова політика; створення систем збуту; розподіл створеної продукції; збут.

**Управління фінансами** (фінансовий менеджмент) полягає в управлінні процесом руху фінансових засобів в організації. Передбачає:o створення бюджету та фінансового плану;o формування грошових ресурсів;o розподіл грошей між різними сторонами, що визначають життя організації;o оцінку фінансового потенціалу організації.

**Управління персоналом** (менеджмент персоналу) – використання можливостей співробітників для досягнення цілей організації. Передбачає: підбір та розміщення кадрів; навчання та розвиток кадрів; компенсації за виконану роботу; створення умов на робочому місці; підтримання стосунків з профспілками та розв’язання трудових суперечок.

**Управління еккаутингом** – передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями та діяльністю інших організацій. Це дає змогу виявити проблеми та приховані можливості організації.

Менеджмент за оцінкою більшості спеціалістів здійснює п’ять основних функцій:

1. Планування в процесі здійснення цієї функції необхідно з’ясувати становище організації, структуру її цілей та способи їх досягнення.

2. Організаційна функція – створення самої організації, її структури, системи управління, необхідної документації тощо.

3. Координаційна функція – забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та підрозділами.

4. Мотиваційна функція – визначення потреб людей та відшукання найдієвішого способу їх задоволення в певній ситуації з тим, щоб забезпечити їх якнайактивнішу діяльність у процесі досягнення цілей організації.

5. Контроль – виявити завчасно небезпеки, що насуваються, помилки, які спіткали діяльність організації, і таким чином створити підстави для вдосконалення роботи.