

ЛЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

План:

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Категорії „управління” і „менеджмент”.
3. Методи дослідження у менеджменті.
4. Менеджери та підприємці.
5. Закони, закономірності та принципи менеджменту.

1. Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту

Термін „менеджмент” міцно увійшов до нашого життя, замінюючи, а іноді і відмінюючи українське слово «управління». Така діяльність притаманна і великим корпораціям з сотнями тисяч робітників, і окремим особам, наприклад організаторам концертів, продавцям у системі торгової мережі.

В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).
3. Проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив системи організації на керовану).

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення менеджменту є працівники керуючої і керованої системи організації, їх професійний та кваліфікований рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на

українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути структурної побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

2. Категорії „управління” і „менеджмент”

Термін „менеджмент” в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено розпадом командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін „управління”. Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

***Управління** – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною обставини.* Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо.).

***Менеджмент** – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.*

Нині існує у світі понад п’ятдесят визначень поняття ”менеджмент”. Різні вчені дають різні трактування цього поняття. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

- 1) Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
- 2) Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
- 3) Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служба працівників).
- 4) Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

- ***виробничий менеджмент*** – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

- ***фінансовий менеджмент*** – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

- ***маркетинг*** – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну

і споживчу цінність.

3. Методи дослідження у менеджменті

З метою з'ясування тенденції розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

1. *Діалектичний метод*. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод*. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. *Системний метод*. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод*. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод*. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. *Методи моделювання* (вербального, фізичного, математичного, аналогового). Застосовують їх за умови, коли можливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. *Економіко-математичні методи*. До них відносяться методи вивчення випадкових або ймовірних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики; методи математичного аналізу; методи математичної статистики; економетричні методи; методи математичного програмування; методи економічної кібернетики; методи теорії ймовірності.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

4. Менеджери та підприємці

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є менеджер.

Менеджер – управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує

ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Мінцберг виділив **управлінські ролі менеджерів** (види діяльності), які об'єднав у три групи:

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації);

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування **якостями**, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рушення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитарність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства, влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – **підприємець**. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення еко-

номічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), реалізовує її за власні або позичені кошти (засновує підприємництво з випікання хліба, фінансує весь процес) та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацію.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Але такий збіг ролей можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються, і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей „підприємець” „менеджер” можливе лише на невеликих підприємствах.

5. Закони, закономірності та принципи менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

Закон – категорія, що відображає значні, загальні, стійкі відносини залежності між предметами та явищами об’єктивної діяльності, що витікають із їх сутності.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту:

1. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідність тощо.

2. *Закон інтеграції управління.* Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв’язків, стилів керівництва.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. *Закон демократизації управління.* Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. *Закон економії часу в управлінні.* Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових

методів і прийомів праці.

6. *Закон пропорційного розвитку систем управління.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо.).

Об'єктивні, стійкі, загальні та порівнювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є **закономірностями менеджменту**. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють **принципи менеджменту**, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

Принципи – це загальні норми, правила, що розділяються та сприймаються всіма та окремими групами людей.

1. Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на конкретних виробничо-господарських цілях та виконанні поставлених завдань. Із цього принципу витікає наступне:

- цілі є сенсом функціонування будь-якої організації, а відсутність головних цілей ставить під сумнів необхідність існування організації;
- цілі організації повинні відповідати вимогам законів розвитку природи та суспільства;
- цілі повинні відображати сутність явищ та процесів, що відбуваються в організації, в цьому випадку вони являють собою могутній механізм координування сумісного праці. Цілі дають можливість суб'єкту та об'єкту управління знати, якого результату вони повинні прагнути;
- визнаючи ціль організації суспільною, члени організації повинні підпорядковувати свої дії процесу її досягнення, тобто діяльність повинна бути цілеспрямованою.

2. Урахування потреб та інтересів. Покликаний задовольнити потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

Потреби – це стан, що спонукає Лідину до дій з ціллю усунення відхилень від якихось конкретних значень динамічної рівноваги в процесі обміну речовин.

Інтерес – це відношення суб'єкта, що виступає в тій чи іншій ролі, до ресурсів і умов їх присвоєння в процесі задоволення своїх потреб.

Можна виділити *потреби наступних видів*:

- природні і необхідні;
- природні, але не необхідні;
- протиприродні.

Також потреби залежать від того, до кого вони відносяться – до окремої людини чи суспільства. За цим принципом виділяють такі види:

- Індивідуальні потреби, які відчуває та задовольняє окрема людина, наприклад, потреба у їжі для задоволення голоду.
- Колективні потреби – ті, які, хоче та відчуває окрема людина, але може задовольнити тільки суспільство, наприклад, потреба людини жити в екологічно чистому районі.

За ступенем задоволення потреби можна розділити на дві групи:

- первинні (потреба в їжі, воді, повітрі)
- вторинні (психологічні, наприклад, у повазі, успіху).

Найбільш широко використовується на практиці управління *класифікація потреб за теорією А. Маслоу*.

1. Фізіологічні потреби є необхідністю для виживання людини.

2. Потреби у безпеці і впевненості у майбутньому включають потреби в захисті від фізичних та психологічних небезпек з боку оточуючого світу і впевненість в цьому.

Вторинні потреби характеризують поведінку людини в групах, колективах, у суспільстві. Вони включають три види потреб:

- соціальні потреби;
- потреби в повазі;
- потреби у самовираженні.

3. Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого. Цей принцип характерний не тільки для організацій, але й для будь-яких складних об'єктів. Витікає із закону поділу праці. Цей принцип визначає наступні *властивості організації*:

1. У складі якої організації кожний елемент самостійний, що знаходить вираження в його функціональному призначенні та рівні ієрархії.

2. Самостійність ця не абсолютна, а відносна, тому що призначення і рівень ієрархії кожного елементу зумовлені елементом вищого рівня, відповідно, підданий впливу останнього, тобто спостерігається певна підпорядкованість одного елемента іншому.

3. Елементи різних рівнів не співвідносять один з іншим, що знаходить відображення в відповідному розподілі між ними цілей та їх функціональних видів діяльності.

4. Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змін (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси).

При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку. Складність визначається тим, що всі фактори та елементи організації взаємопов'язані. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають цілу реакцію в інших елементах. Функціонування і розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх та внутрішніх дій, які порушують або визначають умови нормального функціонування організації.

5. Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. Економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Під нею розуміють відношення кількості одиниць (товарів, послуг, виготовлень) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на виході. Чим економічнім буде вихід, тим продуктивніше буде організація. Продуктивність є результатом використання всіх видів ресурсів в комплексі.

7. Активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій.

8. Системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх урахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки.

Запитання і завдання:

1. Розкрийте сутність терміну „менеджмент” і вкажіть його відмінність від терміну „управління”.
2. Наведіть класифікацію менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен із видів менеджменту.
3. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті.
4. Які основні функції менеджерів та підприємців?
5. Сформууйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі.
6. Поясніть дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (підприємства, установи, групи, відділу).
7. Охарактеризуйте взаємозв'язки між основними принципами менеджменту.
8. Обґрунтуйте переваги та недоліки трактувань терміну „менеджмент”. Оберіть оптимальний варіант.

Література:

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с. (Альма-матер)
3. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Кн. Для предпринимателя. – К.: МП «Леся», 1995. – 368 с.
4. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
5. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М., 1997.