

МОДУЛЬ 1.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.**
- 2. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.**
- 3. Категорії менеджерів за рівнями і сферами.**
- 4. Методи досліджень.**

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Для того, щоб опанувати основами менеджменту, насамперед, потрібні: готовність; бажання; вміння працювати над собою, з персоналом і в процесі виробництва.

Взагалі, потрібно зрозуміти, що насильно змусити людину, або нав'язати йому, стати менеджером, неможливо. Тільки через бажання постійно самовдосконалюватись та через самореалізацію можливо змінити себе і своє життя у позитивний бік.

Варто запам'ятати, що менеджмент - це не тільки наука, але й мистецтво управління.

Поряд із поняттям «управління» сьогодні в наш словниковий запас міцно ввійшов термін «менеджмент», що обумовлено орієнтацією економіки на ринкові методи господарювання.

Отже, **управління** - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану; управляти процесами на підприємстві це й означає змінювати стан об'єктів шляхом зміни окремих, існуючих виробничих чинників (матеріальних, енергетичних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів тощо).

Проте ефективний результат будь-якого управління навіть при використанні найбільше передових технологій, матеріалів, висококваліфікованих співробітників буде досягнутий тільки за умови правильного наукового управління персоналом, узгодженні його дій, що і відноситься до менеджменту.

У перекладі з англійської мови менеджмент означає “керівництво, завідування, уміння справлятися з роботою”.

Загалом, **управління** - це весь процес у цілому ув'язування всіх необхідних компонентів для досягнення визначеного результату, а **менеджмент** - це підходи, методи, інструменти, система організації праці, що забезпечує існування такого ув'язування.

Менеджмент - це складова управління, яка реалізується тільки людьми, керівниками, тоді як управління можливо і за допомогою технічних засобів (наприклад, управління визначеним технологічним процесом). Основою менеджменту є людські відносини в процесі праці, організаторські

можливості керівників, побудова організаційних структур та структур управління підприємством. Таким чином, якщо управляти можна елементами виробництва, то керувати можна тільки людьми, персоналом.

Менеджмент - це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ринкових умовах намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Менеджмент характеризується такими **складовими**:

- організаційна складова - це ієрархія управління підприємством, у якій виділяються вищі, середні і нижчі ланки;
- функціональна складова - це поточний процес виконання функцій менеджменту;
- особистісна складова - це мистецтво керівника управляти виробничими процесами за допомогою конкретних людей, його особисті морально-психологічні якості і рівень знань.

Менеджмент означає організацію роботи колективу в рамках основної мети його діяльності. Найбільш цінним у менеджменті є люди, як основний елемент будь-якого виробничого процесу. Знайти або навчити компетентних співробітників набагато складніше, ніж одержати, наприклад, інвестиції. Найбільше менеджмент цінує людей з оригінальними ідеями.

Виділяють п'ять базових видів діяльності, що є рисами менеджера:

1. Менеджер встановлює цілі та розроблює плани.
2. Організує процеси (необхідно вміти визначати ситуацію, організовувати групи людей і забезпечувати їх взаємодію).
3. Підтримує мотивацію і комунікацію (потрібно володіти прийомами впливу на людей).
4. Встановлює показники вимірів (необхідно розроблювати такі критерії та показники, які дозволяють оцінити роботу).
5. Сприяє кар'єрному росту людей, включаючи себе самого (потрібно вміти стимулювати професійне зростання працівників та мотивувати себе самого).

Предмет менеджменту - структура організаційних, управлінських і міжсистемних відносин.

Об'єкт менеджменту - окремі підприємці і трудові колективи, що мають форму підприємств, об'єднань, товариств тощо.

Значення менеджменту полягає в тому, що він забезпечує задоволення потреб споживачів товарів і послуг за допомогою ринку, а також в тому, що він поєднує капітал і співробітників підприємства. Взагалі існування і престиж менеджменту обумовлений економічними результатами діяльності підприємства. Якщо раніш успішним менеджером був той, хто швидко реагував на зміни ринкового середовища, то зараз гарним менеджером є той, хто для свого підприємства створює нові ринки, хто сам змінює ринок.

Головне в менеджменті - ставити такі цілі, які б відповідали інтересам підприємства.

Завданням менеджменту є створення умов, за яких найбільш реально досягти цілей організації. Згідно з висловленням Ф. Тейлора – “менеджмент повинний забезпечити процвітання підприємства разом із максимальним добробутом кожного робітника”, роздивимось **головні завдання менеджменту**:

1. Забезпечення існування підприємства на ринку. У зв'язку з цим, менеджмент повинний забезпечувати рентабельність підприємства на основі наявних людських і матеріальних ресурсів. Повинні бути створені умови підприємству для випуску товарів кращої якості по більш низьких цінах, або надавати кращі, ніж у конкурента, послуги.

2. В зв'язку з тим, що персонал підприємства є найбільш цінним капіталом, то пріоритетним напрямком - є рішення проблем своїх співробітників, завдяки яким і існує підприємство. Мета сучасного менеджменту: такий розвиток людини, при якому всі закладені в неї природою здібності могли б реалізуватися в бізнесі. Головне - підвищити зацікавленість працівників в ефективній роботі.

3. Створення нових ринків для підприємства і забезпечення швидкого реагування на всі зміни в соціальній сфері ринку, що реалізується за допомогою функцій маркетингу і інновацій (розробка нових товарів і послуг).

4. Глибокий аналіз діяльності підприємства. Керівництво не може бути чисто бюрократичним, це творча діяльність, тому її аналіз здійснюється насамперед з позицій споживача і ринку. Після аналізу всіх сторін діяльності керівництву необхідно збалансувати коротко - і довгострокові цілі подальшого розвитку підприємства.

5. Доведення до працівників підприємства конкретних завдань, надання їм можливості контролювати власну роботу і бачити, який внесок у загальний результат діяльності зробила їхня робота. Незалежно від того, яку посаду займає працівник, він повинен розуміти, що від його роботи залежить подальша доля усього підприємства.

Поняття менеджменту часто сусидить із поняттям **бізнесу** (це діяльність, спрямована на одержання прибутку шляхом створення і реалізації продукції або послуг). Відповідно **бізнесмен** це той, хто, грубо говорячи, «робить гроші», власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить прибуток. Це може бути ділова людина, що не очолює ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління.

Менеджер же обов'язково очолює постійну посаду, у його підпорядкуванні знаходяться люди.

Окремим випадком бізнесу є **підприємництво**, що являє собою вид діяльності найбільш пов'язаний з особистістю людини - підприємця, що здійснює бізнес, започатковує нову справу, реалізує деякі нововведення, вкладає особисті кошти в нове підприємство і бере на себе особистий ризик.

У практиці сучасного підприємництва три поняття «підприємець», «менеджер», «спеціаліст» не можна відокремлювати одне від одного. Кожний, хто починає займатися бізнесом, повинний об'єднувати в собі риси цих трьох фігур, при цьому важливо звернути увагу на таке відсоткове співвідношення: типовий власник малого підприємства на 10% є підприємцем; на 20% - менеджером і на 70% - спеціалістом.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними цікавими і суперечливими ситуаціями, потрібно виконувати величезний обсяг роботи, стикатись із зростаючою складністю внаслідок глобалізації, внутрішньої конкуренції, урядового регулювання та специфікою галузі, в якій відбувається діяльність. Швидкі зміни, не прогнозовані зриви, великі та малі проблеми, крім того, ще більше ускладнюються завдання. Робота менеджера непередбачувана та самостверджувальна, разом з цим вона є і творчою.

2. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління

Управлінські відносини залежать від якісного володіння базовими управлінськими навиками, до яких відносяться:

- **технічні навики** – це навики, потрібні для виконання або розуміння специфічних видів роботи в організації. Вони особливо важливі для менеджерів нижчого рівня. Ці менеджери проводять багато часу, навчаючи підлеглих і відповідаючи на запитання щодо проблем, пов'язаних з роботою. Менеджери нижчого рівня повинні знати, як виконувати завдання, призначені для тих, ким вони керують, якщо вони хочуть досягти успіху.

- **міжособові навики.** Менеджери значну частину часу спілкуються з людьми як всередині, так і за межами організації. З огляду на це менеджер також потребує між особових навиків – здатності спілкуватися, розуміти та мотивувати окремих людей і групи. Як менеджер підіймається по службовій драбині, так він повинен знайти спільну мову з підлеглими, рівними за станом, і тими, хто перебуває на вищих рівнях організації. Враховуючи велику кількість функцій, які менеджер виконує, він також повинен уміти працювати з постачальниками, споживачами, інвесторами та іншими людьми поза організацією.

- **навики концептуального мислення.** Концептуальні навики залежать від здатності менеджера мислити абстрактно. Менеджери повинні мати абстрактне мислення, щоб розуміти суть роботи організації та її середовище, збагнути, як усі частини організації існують разом, і розглядати організацію схоластичним способом. Це їм дає змогу думати стратегічно, бачити картину в цілому й ухвалювати обґрунтовані рішення, корисні для цілої організації.

- **діагностичні навики.** Кваліфіковані менеджери також мають діагностичні здібності, або навики, що дають змогу менеджеру передбачити найбільш ймовірне реагування на ситуацію. Менеджер, як і лікар, може діагностувати й аналізувати проблему в організації за допомогою симптомів, а тоді відшукати її вирішення.

- **комунікативні навички.** Комунікативні здібності стосуються спроможності менеджера ефективно повідомляти ідеї та інформацію іншим, а також сприймати ідеї та інформацію від інших. Ці навички дають змогу менеджерів передавати ідеї підлеглим, завдяки чому ті знають, що від них очікують, координувати роботу з рівними за рангом і колегами для доброї співпраці, та інформувати менеджерів вищого рівня про стан речей. Крім того, комунікативні навички допомагають менеджеру прислухатися до того, що кажуть інші, розуміти підтекст листів, електронної пошти, звітів та іншої письмової кореспонденції.

- **навички ухвалення рішень.** Кваліфіковані менеджери також володіють майстерністю ухвалювати рішення. Навички ухвалення рішень передбачають спроможність менеджера правильно виявляти і визначати проблеми і можливості, а тоді вибирати оптимальний напрям дій, щоб вирішити проблеми і перетворити можливості у капітал. Жоден менеджер не завжди ухвалює правильні рішення. Однак кваліфіковані менеджери ухвалюють правильні рішення у більшості випадків. А коли вони ухвалюють неправильні рішення, то переважно швидко визнають помилку і виправляють її, щоб компенсувати організації витрати або збитки, наскільки це можливо.

- **уміння правильно розподіляти час.** У кінцевому результаті менеджери з досвідом переважно вміють правильно розподіляти час. Навички розподіляти час полягають у спроможності менеджера визначати пріоритети у роботі, працювати ефективно і доручати, відповідно, роботу іншим.

З огляду на складність, притаманну професії менеджера, постає слушне запитання: менеджмент є наукою чи, радше, мистецтвом. Найбільш успішні менеджери при проведенні практичної діяльності визнають важливість комбінування науки та мистецтва менеджменту.

Багато проблем і суперечних питань менеджменту можна вирішувати раціональним, логічним, об'єктивним і систематизованим способами. Менеджери можуть збирати дані, факти та об'єктивну інформацію; використовувати математичні моделі і технічні прийоми ухвалення рішень для досягнення правильних вирішень. Їм потрібно користуватися таким науковим підходом до вирішення проблем щоразу, особливо коли мають справу з порівняно рутинними і простими проблемами.

Хоча менеджери можуть намагатися, наскільки це можливо, бути науковцями, вони часто повинні вирішувати проблеми на підставі інтуїції, досвіду, інстинкту та особистої проникливості. Покладаючись на концептуальні, міжособові і комунікаційні навички, менеджер змушений вибирати між різними варіантами дій, що виглядають однаково привабливо. Разом з цим вони повинні поєднувати елементи інтуїції та особистої проникливості з підтвердженими даними й об'єктивними фактами.

Мистецтво управління – це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях. Розуміння мистецтва управління ґрунтується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на функціонування яких

впливають численні та різноманітні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Люди, як працюють в організаціях і з організаціями, - це головний фактор, урахування якого вимагає не лише використання наукового підходу, а й мистецтва його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожний працівник має свій особливий характер, свою систему цінностей та мотивів до праці тощо. Тому управління розглядається і як мистецтво, котре має базуватися на різноманітних концепціях, теоріях, принципах, формах і методах. Такий підхід дає змогу поєднати теорію і мистецтво управління в єдиний процес, який вимагає не лише постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистих рис менеджерів, їхньої здатності використовувати знання в практичній роботі.

Уроки Лі Якокки

- «Одні труднощі викликають інші. Коли людина почувається не зовсім упевнено на своєму місці, єдине, чого вона хоче, аби наступною в адміністративній ієрархії також була невпевнена в собі особа»

- «Один некомпетентний менеджер, як правило, тягне за собою іншого. І всі вони ховаються за спільною слабкістю системи»

- «Ось чому я шукаю людей наполегливих, їх потрібно небагато... Сила наших менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу. Вони вміють вишукувати «вузькі» місця і визначати пріоритетні напрями. Вони саме той тип керівників, котрі мають право сказати: «Забудьте цю справу, на неї піде десять років. Ось чим ми маємо займатися сьогодні».

- «Менеджери повинні не лише вміти приймати рішення, а й виконувати роль мотиваторів».

- «Управління – це не що інше, як вміння налаштовувати людей на працю. Єдиний засіб для цього - спілкування».

- «Менеджер досяг чимало, якщо виявився здатним спонукати до енергійної діяльності хоча б одну людину».

- «Ви можете вміти виконувати роботу за двох, але не спроможні бути одночасно двома особами. Вам слід спонукати до діяльності свого підлеглого і змусити його, в свою чергу, спонукати до діяльності своїх підлеглих».

- «Люди кажуть мені: «Ви досягли великого успіху. Як Вам це вдалося?» І я повторюю те, чого вчили мене батьки. Постав собі мету. Отримай таку освіту, яку тільки зможеш, а потім заради Бога, роби щось! Не чекай, поки що-небудь зробиться само».

3. Категорії менеджерів за рівнями і сферами

У теорії і практиці менеджменту прийнято в межах однієї організації розрізняти менеджерів за категоріями: рівнями менеджменту і сферами діяльності.

Як правило організації мають три рівні менеджменту: менеджери вищого рівня, середнього і нижчого.

Рівні менеджменту:

- **менеджери вищого рівня** складають значно малу групу виконавців, що керують цілою організацією. Вони розробляють місію організації, цілі, формують загальну стратегію і політику її діяльності. Крім цього вони також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо. Менеджери вищого рівня ухвалюють рішення, пов'язані зі злиттям з іншими підприємствами, із входженням або виходом із різних ринків, доцільністю інвестицій у дослідження і розробки, будівництвом нових підприємств або придбанням устаткування. Посади: президент, віце-президент, директор, голова, виконавчий директор.

- **менеджери середнього рівня** відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також здійснюють координацію і спостереження за діяльністю менеджерів нижчого рівня. Наприклад, виробничі менеджери мають справу з менеджментом матеріальних запасів, контролем за якістю, несправністю устаткування та іншими проблемами. Вони також координують роботу підлеглих у межах підприємства. Посади: виробничий менеджер, операційний менеджер, керівники галузей.

- **менеджери нижчого рівня** координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців, виконують щоденні адміністративні обов'язки. Посади: майстер, адміністратор, бригадири бригад рослинницької галузі, завідувачі тваринницькими комплексами тощо.

Крім цього, у західних підприємствах (деякі вітчизняні організації також залучають такі терміни) розрізняють:

- * top-менеджмент, тобто вища ланка управління (генеральний директор, інші члени управління);

- * middle-менеджмент - середня ланка управління (керівники самостійних відділів);

- * low-менеджмент - нижча ланка управління.

Менеджери всіх трьох рівнів пов'язані з різноманітними **сферами діяльності** в організації, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, постачання тощо. І, незважаючи на рівень, можуть працювати в різних підрозділах в організації. Наприклад, менеджери з маркетингу працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу - переконання споживачів, клієнтів купувати товари й послуги конкретної фірми, компанії. Їх обов'язки - розробляти нові продукти виходячи з запитів споживачів, просувати товари на ринок, і безпосередньо їх реалізовувати.

Фінансові менеджери мають справу з фінансовими ресурсами організації, вони відповідають за бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки й інвестицій.

Діяльність операційних менеджерів пов'язана зі створенням і керуванням виробничими системами, що виготовляють товари і надають послуги. Їх обов'язки - виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль якості, устаткування і вибір місця розташування підприємства.

Менеджери людських ресурсів відповідають за наймання на роботу і підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і добору працівників, навчання і підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці і системи доплат, формування системи оцінки і звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

Менеджери по загальних питаннях або адміністратори не спеціалізуються в якійсь одній галузі, вони повинні володіти всією ситуацією на підприємстві і знати усі функціональні сфери менеджменту.

4. Методи досліджень

У загальному вигляді процес пізнання предмета менеджменту здійснюється за схемою: безпосереднє споглядання або емпіричне пізнання (вивчення реальної дійсності щодо об'єкта управління); абстрактне мислення, внаслідок чого з'ясовується сутність явищ та процесів, які досліджуються (формулювання абстракцій як наукових узагальнень, висновків тощо); практична управлінська діяльність, у процесі якої встановлюється достовірність теоретичних результатів (перевірка ідей, гіпотез, концепцій, теорій); результати діяльності (оцінювання результатів); висновки і узагальнення щодо взаємовідповідності теорії і практики.

Методологічною основою сучасної науки управління є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: конкретно-історичний, системно-ситуаційний, структурно-функціональний, операційний, оптимізаційний, динамічний, започатковані від загальної теорії розвитку систем, теорії організації та управління, інформації, самоуправління, теорії господарського механізму тощо.

У процесі наукового дослідження управління виробничою діяльністю широко використовуються спеціальні фотохронометражні спостереження для визначення витрат робочого часу на здійснення управлінських та суто виробничих операцій, а також способів і прийомів виконання окремих робіт. При вивченні багатьох актуальних питань (організаційної побудови організації, структури управління, зовнішнього середовища тощо) широко використовуються розрахунки, різноманітні моделі, графіки, діаграми, схеми.

В управлінні важливу роль відіграють також методи соціальної психології: спостереження (систематичне та вибіркове), експеримент, методи опитування (анкетування, інтерв'ювання, тестування) тощо.

В менеджменті, як і в інших науках використовуються методи індукції, дедукції, аналізу, синтезу, порівняння, асоціації, інтуїції, евристичні та інші. Для встановлення причинних зв'язків використовуються методи традиційної логіки, зокрема метод подібностей, різниць, залишків.

Оскільки вивчення проблем управління вимагає теоретичного обґрунтування конкретних практичних дій менеджерів, котрі визначаються певними господарськими ситуаціями, часто використовують теорію хаосу, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, категорії і закони різних наук.

Використання методів кібернетики дає можливість розробляти методологію моделювання керуючої і керованої систем, досліджувати інформаційні процеси в системі управління, кількісно оцінювати інформацію тощо.