

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
3. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки
4. Категорії менеджерів
5. Методи дослідження у менеджменті

1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

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

В Україні дисципліна «**Менеджмент**» входить у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної та інженерної освіти.

Дисципліна «Менеджмент» пов'язана з такими дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції — економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг тощо.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

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

Об'єкт вивчення менеджменту – 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 зв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх фахівців управлінського мислення, керівних навичок, здатності прийняття управлінських рішень.¹⁰

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

На сучасному етапі розвитку національної економіки України використання надбань вітчизняного та зарубіжного менеджменту дасть змогу підприємцям та управлінцям забезпечити зростання ефективності діяльності організацій.

*2. Менеджмент як специфічна сфера людської
діяльності*

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука.

Менеджмент (чи управління) - це процес планування, організації та контролю людських та матеріальних ресурсів, які взаємодіють між собою упорядкованим а скоординованим чином для досягнення певного набору цілей, причому всі цілі спрямовані на досягнення основної мети компанії.

Основою змісту поняття «менеджмент» є 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.

З *функціонального* погляду менеджмент – це процес 1) планування, 2) організування, 3) мотивування, 4) контролювання та 5) регулювання, що покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі основні види:

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

*3. Менеджери та підприємці – ключові фігури
ринкової економіки*

Менеджер – це найманий працівник, який здійснює управління в певній галузі діяльності організації.

Американський економіст Генрі Мінцберг (англ. Henry Mintzberg, 2 вересня 1939) – виділив одну загальну рису керівної роботи – ролі керівника. Роль, за його визначенням, є *набором визначених правил поведінки*, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді.

Мінцберг виділив *десять управлінських ролей* (видів діяльності), які об'єднав у три групи. Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

1. Міжособистісні ролі:

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

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації;
- 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;
- розподільувач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

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

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні та нести відповідальність за них управління до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; вміння 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; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; вміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; вміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

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

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець.

Отже, *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 в тому, що підприємець генерує ідею, реалізовує її за власні або позичені кошти та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією.

4. Категорії менеджерів

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють *горизонтальний і вертикальний* види поділу.

Наслідком **вертикального (лінійного)** поділу праці є створення рівнів управління, **горизонтального (функціонального)** – поділ менеджерів за функціональними сферами та кваліфікацією.

Поділ управлінської праці за вертикаллю та горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації.

Вертикальний поділ праці – розподіл і координація зусиль для виконання певної роботи між нижніми і верхніми ланками виробничо-господарської системи.

Горизонтальний поділ праці визначає менеджерів із *маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів, менеджерів людських ресурсів* тощо.

Менеджери з маркетингу працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу – переконання споживачів і клієнтів купувати товари і послуги організації. Їхні обов'язки – розробка нових продуктів, просування товарів на ринку і реалізація.

Фінансові менеджери переважно мають справу з фінансовими ресурсами організації. Вони відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність *операційних менеджерів* пов'язана зі створенням та керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. В обов'язки операційних менеджерів входить – виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і виробом місця розташування підприємства.

Менеджери **людських ресурсів** відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і підбирання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки та звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.



Рис. 1. Лінійна структура управління

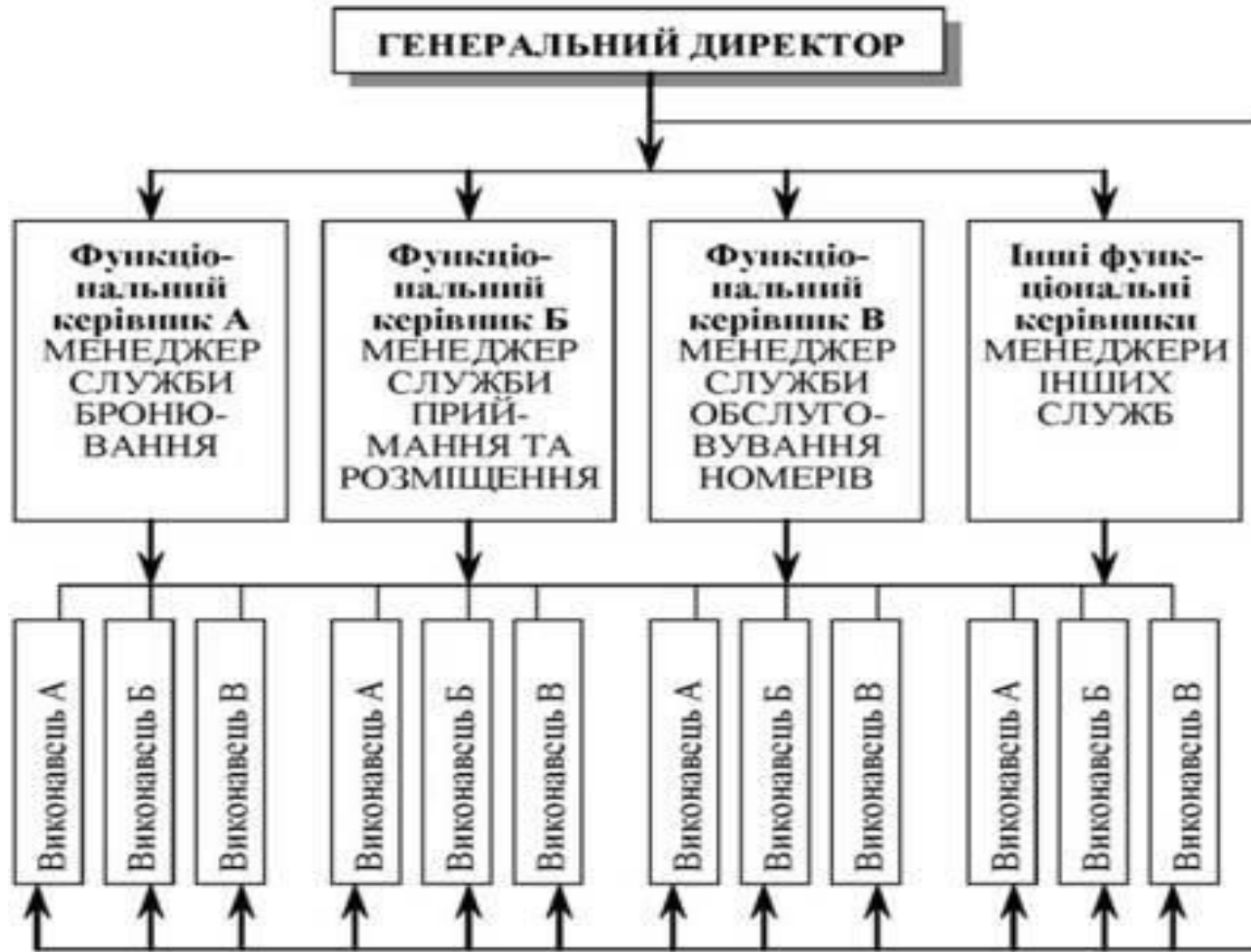


Рис. 3.3. Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством

Рис. 2. Функціональне управління



Рис. 3. Лінійно-функціональне управління

За рівнями управління розрізняють три групи менеджерів (керівників):

– *менеджери вищого рівня* розробляють мету організації, загальну стратегію та політику її діяльності. Також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо (директор, заступники директора; президент, віце-президенти; ректор, проректори тощо).

– *менеджери середнього рівня* відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня (завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо);

– *менеджери нижчого рівня* – операційні управлінці координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. (майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо).

5. Методи дослідження у менеджменті

З метою з'ясування тенденцій 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 розглядання 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, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо 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 кількісно 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 відносять методи вивчення випадкових або ймовірносних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарного математики

(диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); програмування); методи математичного програмування (метод випуклого методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс програмування тощо.

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.



ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 2

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

- 1 **Поняття організації як соціально-економічної системи**
- 2 **Концепції життєвого циклу організації**
- 3 **Внутрішнє та зовнішнє середовище організації**
- 4 **Колективи (групи) працівників в організації**

1

Поняття організації як соціально-економічної системи

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи системи цілей.

Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати **таким вимогам**:

- ❑ наявність хоча би двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- ❑ наявність спільної мети;
- ❑ наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки.

Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або **формальну і неформальну структуру**.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки.

Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або **формальну і неформальну структуру.**

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки організації, що дає змогу свідомо координувати її діяльність для досягнення конкретної загальної мети.

Формальна структура колективу є відображенням **офіційного розподілу обов'язків**, зв'язків та відносин між його членами.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації.

Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, тривалих контактів та зв'язків тощо.

ЗАГАЛЬНІ ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Наявність ресурсів. Будь-яка організація існує задля використання ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси – люди, капітал, матеріали, технологія та інформація.

Залежність від зовнішнього середовища. Організації є відкритими системами, і тому повністю залежать від зовнішнього середовища – від ресурсів, споживачів, конкурентів, інформаційних потоків тощо.

Горизонтальний розподіл праці. Співпраця двох чи більше людей, що виконують різні функції, але працюють над спільним завданням – є більш продуктивною ніж сума відокремлених зусиль цих же працівників ($A+B < AB$).

Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення функціональних та виробничих підрозділів, які виконують специфічні завдання і досягають специфічної мети.

Вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці виділяє функцію координування від всіх інших дій, значення якої зростає із підвищенням рівня управління.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти своєї мети – завдання повинні бути скоординовані з допомогою вертикального розподілу праці.

РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Серед формальних організацій виокремлюють **комерційні** й **некомерційні**, а серед неформальних – **частково формалізовані** і **неформалізовані**.

Комерційна організація, також Компанія (англ. Company) — **юридична особа, що ставить собі за основну мету своєї діяльності одержання прибутку**, на відміну від некомерційної організації, яка не має на меті отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

