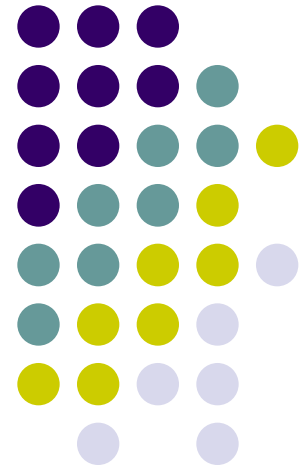


Основи менеджменту

Модуль 1:
Теоретико-методологічні засади менеджменту

Тема 1.
Сутність, роль та методологічні
основи менеджменту



Тема 1.

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту



- Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
- Сутність категорій «управління» та «менеджмент».
- Система відносини в організації як предмет вивчення менеджменту
- Менеджмент як система наукових знань
- Менеджмент як мистецтво управління
- Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий
- Высказывания по проблемам управления можно найти
 - и на египетских папирусах,
 - и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата,
 - и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



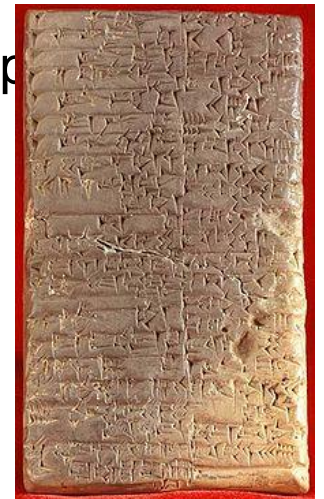
- История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков и тысячелетий
- Высказывания по проблемам управления можно найти
 - и на египетских папирусах,
 - и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата,
 - и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи
- Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно не представляется возможным, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению

- Развитие управления происходило в основном **эволюционным путем**
 - Оно характеризуется непрерывностью, отражающей логику и историю изменений, которые происходили не только в экономике, но и во всей системе социально-экономических отношений. Но и без революций не обошлось ...
- В научной литературе выделяют пять революционных преобразований, разделяющих стадии становления науки управления – “Управленческие революции”

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- I управленческая революция – «религиозно-коммерческая»
 - За начало отсчета в литературе по истории менеджмента считают зарождение письменности в **древнем Шумере**, которое относится к **V тысячелетию до н. э.**
 - Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к **возникновению особенной прослойки жрецов-бизнесменов**, которые вели деловую переписку и коммерческие расчеты.
 - Поэтому эта первая управленческая революция характеризуется как **"религиозно-коммерческая"**.
- **Не жертвоприношения, а плата материальными ценностями жрецам ...**



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- II управленческая революция – «светско-административная»
- Вторая управленческая революция связывается с деятельностью **вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.)**, который издал свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения (глиняные таблички):

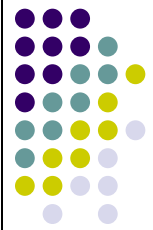


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- II управленческая революция – «светско-административная»
- Свод законов Хаммурапи:
 - Разделение слоев общества и правила управления ими;
 - “Имидж” царя – грозный, сильный, но заботливый;
 - Узаконены свидетельские показания;
 - Запрещено перекладывание должностными лицами ответственности на своих подчиненных;
 - Законодательно установлена оплата работы свободных людей.
- Этими законами вводился светский стиль управления, усиливался контроль и ответственность за выполнение работ
 - Именно потому вторую управленческую революцию считают "светско-административной"

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



9

- III управленческая революция - «производственно-строительная»
- Третья управленческая революция произошла 1000 лет спустя там же в Вавилоне во времена правления **Навуходоносора II** (605—562 гг. до н. э.).



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- III управленческая революция – «производственно-строительная»
- Она предполагала **сочетание государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства:**
 - Повышение производительности труда и качества продукции;
 - Профессиональное обучение;
 - Введение в практику принципов контроля за производством
 - Порядок в армии.
- Третья управленческая революция известна как **"производственно-строительная"**



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **За 400 лет до нашей эры в Древней Эллад**е философ **Сократ** сформулировал принцип системности применительно к управлению, а **Ксенофонт** признал его особым видом искусства.
- **Их современник**, персидский царь Кир выдвинул идею о необходимости специальных исследований причин, побуждающих людей к действию, — мотивации.
- **Чуть позже в Греции** не без успеха занимались изучением методов выполнения трудовых операций, вопросами их ритмичности, а **Платон** сформулировал принцип специализации.
- В **325 году до н. э.** свой вклад в копилку управленческих идей внес **Александр Македонский**, впервые использовав для разработки военных решений штаб.
- Последним известным нам словом представителей античности в области менеджмента было применение **римским императором Диоклетианом в 284 году н. э.** принципа делегирования полномочий.
- **Но до революции все эти достижения не дотянули ...**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



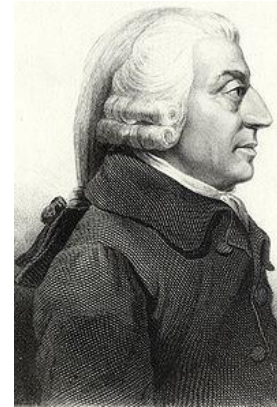
- **Сонное средневековье**, когда не было необходимости управлять могучими империями и огромными армиями, а хозяйственная жизнь редко выходила за пределы феодальных усадеб и ремесленных мастерских, почти ничего не добавило по сравнению с древностью в решение управленческих проблем.
- Лишь в **900 году** один из крупнейших ученых Востока **Аль-Фараби** сформулировал, а мусульманский теолог из Персии **Аль-Газали** дополнил и развил систему требований к руководителям.
- Гораздо позже в Европе этими проблемами занимался итальянец **Николо Макиавелли**, выдвинувший, кроме того, принцип массового согласия и обосновавший роль целеполагания в деятельности организации.
- А его современник англичанин **Томас Мор** проанализировал неблагоприятные последствия плохого управления.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- IV управленческая революция – “индустриально-капиталистическая”
- Четвертая управленческая революция состоялась **в период зарождения капитализма и индустриального прогресса европейской цивилизации (XVII—XVIII вв.).**
- Ее главным результатом стало **зарождение профессионального управления.**
 - Ситуация, порожденная промышленной революцией конца XVIII — начала XIX столетий привела к тому, что наряду с эмпирическими методами в управление стали внедряться прикладные разработки и эксперименты, результаты которых помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные сроки работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Адам Смит
 - англ. *Adam Smith*, 1723—1790
- Создал концепцию контроля и расчета оплаты за труд
- Известность Смит получил после публикации книги «Исследование о природе и причинах богатства народов» в 1776 году.
 - Эта книга в деталях описывает последствия экономической свободы
 - В книгу включены обсуждения таких концепций, как *laissez-faire* (принцип невмешательства), роль эгоизма, разделение труда, функции рынка и международное значение свободной экономики.
 - Богатство народов открыло экономику как науку, запустив доктрину свободного предпринимательства.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **Ричард Аркрайт**

- англ. *Richard Arkwright*, 1732 - 1792
- Англичанин **Ричард Аркрайт**, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.
- На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины, ему удалось добиться непрерывности технологических процессов.
- Это позволяло существенно экономить на издержках производства и достичь немалых успехов в борьбе с конкурентами.



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Ричард Аркрайт
- По существу, **Аркрайт заложил основы** того, что можно было бы назвать **индустриальным управлением** или, говоря современным языком, **организацией производства**.
- Одновременно Аркрайт **сформулировал дисциплинарный "кодекс" фабричной системы** за различные нарушения в виде системы штрафных санкций, фиксируемых в специальной книге и сводящихся к вычетам из заработной платы.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- **Роберт Оуэн**

- *англ. Robert Owen, 1771— 1858*

- Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800-1828 гг. английский ученый **Роберт Оуэн**, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик.



- предоставление рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта, отдыха, в создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.
 - повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к работе, сокращена продолжительность рабочего дня, а в рабочих поселках создавались школы.

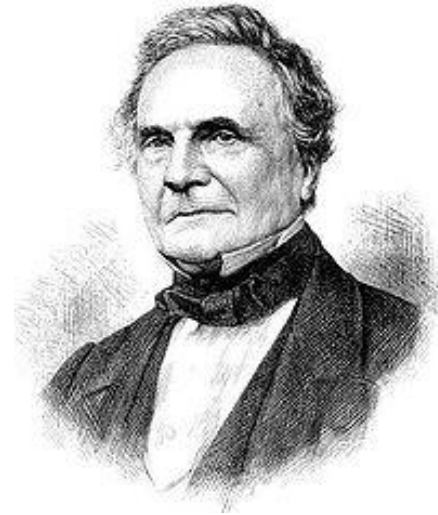
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- Роберт Оуэн
- Оуэном руководила вовсе не идея благотворительности, а блестяще оправдавшийся экономический расчет, имевший своей целью повышение производительности труда.
- На практике опробовал идею того, что спустя полтора столетия стало на Западе повсеместно распространенным явлением и получило название **социального партнерства**.
 - Но эта идея настолько обогнала свое время, что была отвергнута современным ему обществом и вскоре предана забвению.

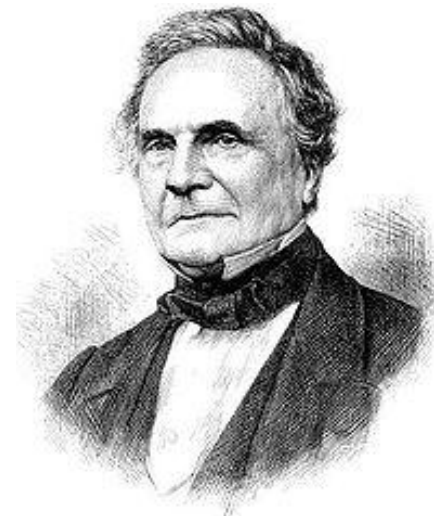


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- Чарльз Беббидж
 - *англ. Charles Babbage, 1791—1871*
- Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины **Чарльзом Беббиджем**



Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Чарльз Беббидж
- Он разработал методики
 - изучения затрат рабочего времени на осуществление различных операций,
 - сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий,
 - выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики,
 - а также применения премиальной системы оплаты.
- Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге "Об экономии материалов и оборудования", которая оказалась **первой в мире публикацией в области научного управления**.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Несмотря на то, что понятие управление очень старо, идея управления как научной дисциплины — относительно нова
- Только в XX веке оно было признано самостоятельной сферой деятельности
- **Научное управление как целостная система сложилось — уже в XX веке**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- V управленческая революция – “бюрократическая”
- Пятая управленческая революция (конец XIX — начало XX вв.) известна под названием **бюрократической**, ее теоретической платформой стала **концепция “рациональной бюрократии”**
- Когда в Европе и Америке стали развиваться экономические процессы, рыночные отношения, — **начали появляться школы и центры по управлению, подготовке руководителей и специалистов**
- Они назывались **школы административного управления или школы делового администрирования** и действовали в рамках конституции, права
- Основателем школ был прусский ученый **Макс Вебер**

- Несомненно, попытки научного обобщения накопленного опыта и формирование основ науки управления, относящейся к концу XIX — началу XX в., были ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как
 - массовое производство и массовый сбыт,
 - ориентация на крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций.
- Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в
 - рациональной организации производства и труда,
 - в четкой взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, руководителей и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Макс Вебер
 - *нем. Max Weber; 1864 —1920,*
- В 1880 г. Макс Вебер первым сформулировал роль, значение понятия "бюрократия"
 - От **французского “бюро”** - отдел учреждения, коллегиально избираемый орган и **греческого “кратос”** —“власть”
- Предлагалась некая нормативная модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться
 - **"рациональная бюрократия"**

- **Характеристики рациональной бюрократии:**
 - Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
 - Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
 - Наличие взаимоувязанной системы обобщенных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
 - Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
 - Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

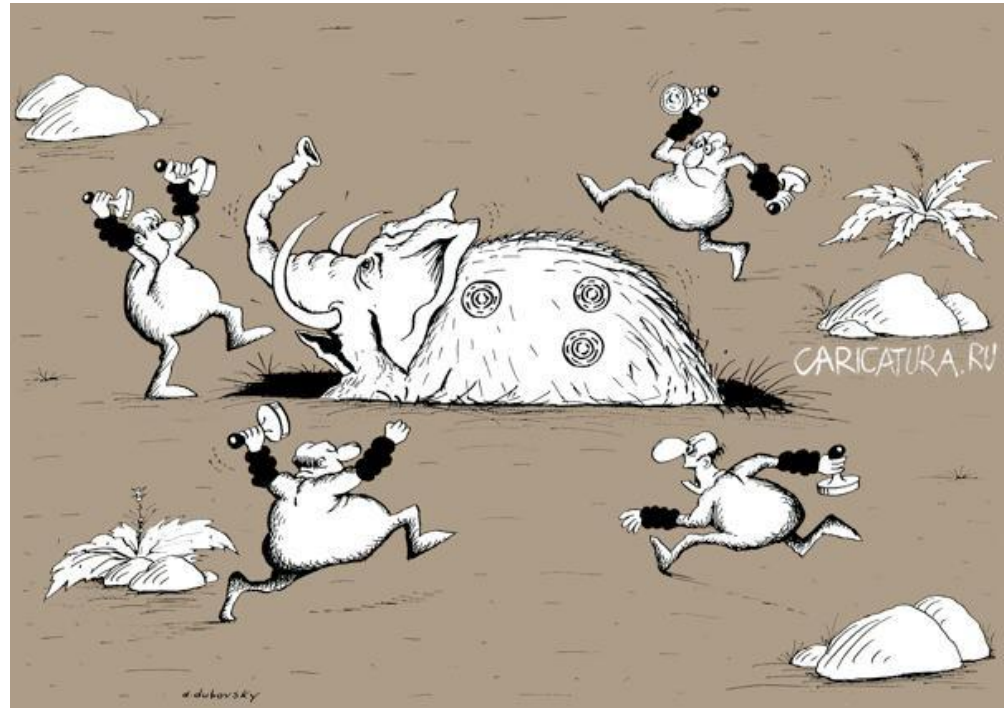
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- Бюрократию часто называют классической или традиционной структурой
- Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.
- Причины столь длительного и широкомасштабного использования бюрократического вида оргструктуры –
 - ее характеристики хорошо подходят для военных, большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений.
- **Появился класс бюрократов** — чиновник, административный работник, который умеет управлять производственным персоналом, производством и людьми в определенном регламенте.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

- М. Вебер писал, что у бюрократии, как в любом процессе, есть свои положительные и отрицательные стороны
- В школах делового администрирования изучали положительные стороны и то, как избежать отрицательных
- Сегодня этот опыт на 80 % потерян даже в ряде цивилизованных стран

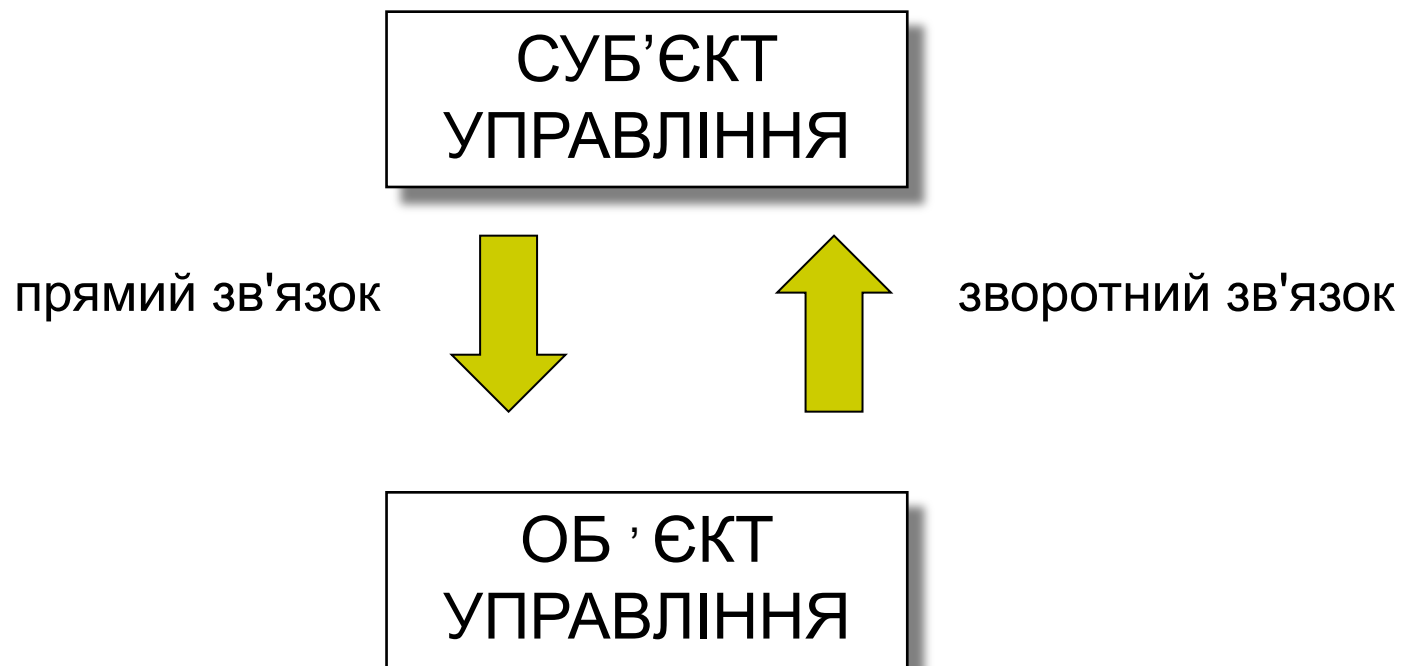


Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності



- **Основные результаты пятой управленческой революции:**
 - формирование больших иерархических структур
 - разделение управленческого труда
 - введение норм и стандартов
 - установление должностных обязательств и ответственности менеджеров

Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



Управління - цілеспрямована діяльність, що призводить до бажаної зміни стану об'єкту

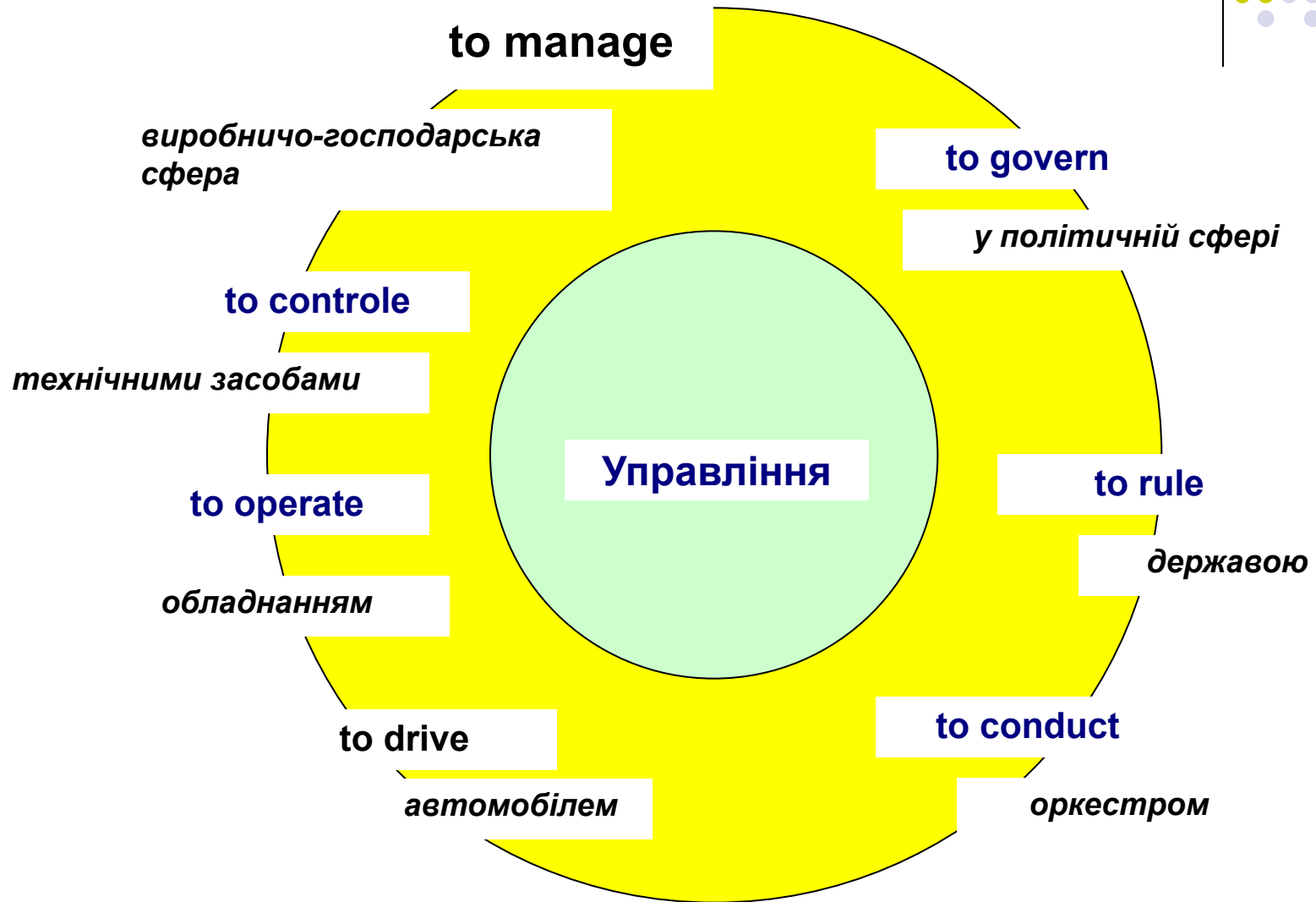
Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



Управление (в широком смысле)

- Общая функция организованных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели
- **Социальное управление**
Целенаправленное воздействие на общество для сохранения или совершенствования его определенной качественной специфики
- **Особые отрасли социального управления:**
 - **государственное управление**
 - управление организациями (**менеджмент**)

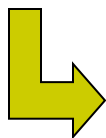
Сутність категорій «управління» та «менеджмент»



Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

- **Менеджмент**

- Управління людьми в організаціях для досягнення цілей організації



*Процес оптимізації людських, матеріальних
й фінансових ресурсів*

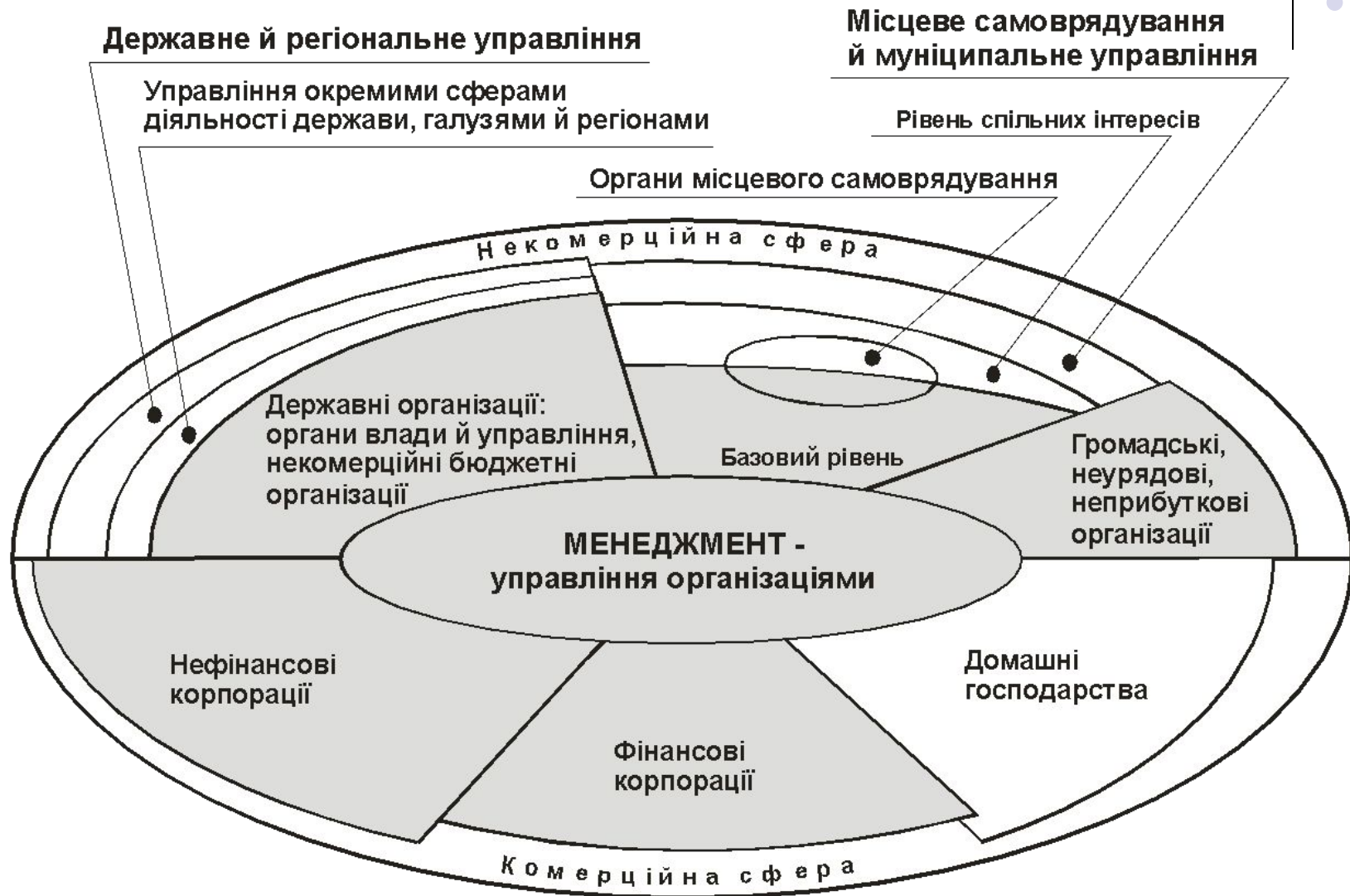
- Вміння робити справу руками інших людей



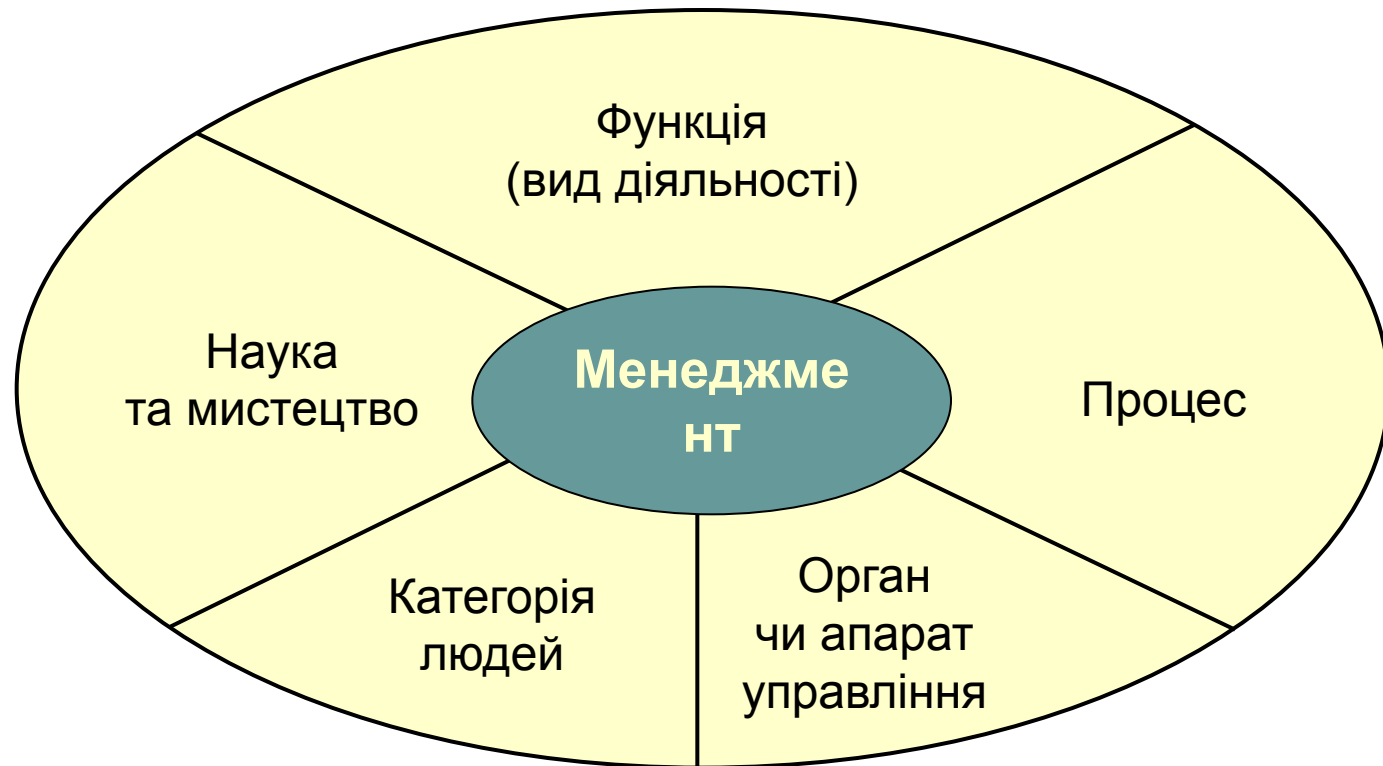
Використовуючи їх труд, інтелект і мотиви поведінки
Мері Паркер Фоллет

- Джерело:
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента

Сфера менеджменту в просторі соціального управління



Підходи до визначення поняття “менеджмент” у науковій літературі



Джерело:

Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту :

навч. посіб. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. / – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

Система відносини в організації як предмет вивчення менеджменту



- У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як **процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей**
- Управління – це
 - вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи
 - організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку
 - керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень
 - найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо
 - Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління

- Менеджмент – це самостійна галузь знань
- Це міждисциплінарна галузь, що поєднує в собі науку, досвід, "ноу-хау", які примножені управлінським мистецтвом
- Під **науковими основами управління** розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями

- У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління:
 - теорія наукового управління
 - теорія адміністративного управління
 - теорія управління з позицій психології і людських відносин
 - теорія управління з позиції науки про поведінку

- В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що **не піддається кількісному аналізу**
- Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління
- З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки **за допомогою пізнання науки управління**

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- **Бізнес** (англ. Business – справа, угода, комерційна діяльність) – це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов'язаних із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці
- **Підприємництво, підприємницька діяльність** (рос. *предпринимательство*) – самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку
- Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- У західних країнах підприємництво розглядається як **особливий тип господарювання**, в основі якого – пошук нових можливостей виробництва товарів і послуг на основі інновацій та уміння залучення ресурсів із найрізноманітніших джерел
- У вітчизняній економічній науці, на думку деяких науковців, найбільш повно сформулював поняття підприємництва З.С. Варналій:
 - Підприємництво як економічна категорія – є особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу

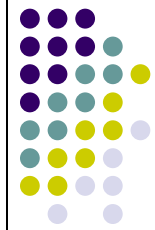
Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

- **Менеджмент** (англ. *management*, от лат. *manu agere* «указывать рукой» ср. рус. *руководить*). – управление социально-экономическими системами, в том числе производственными

- "Новогодний бизнес"



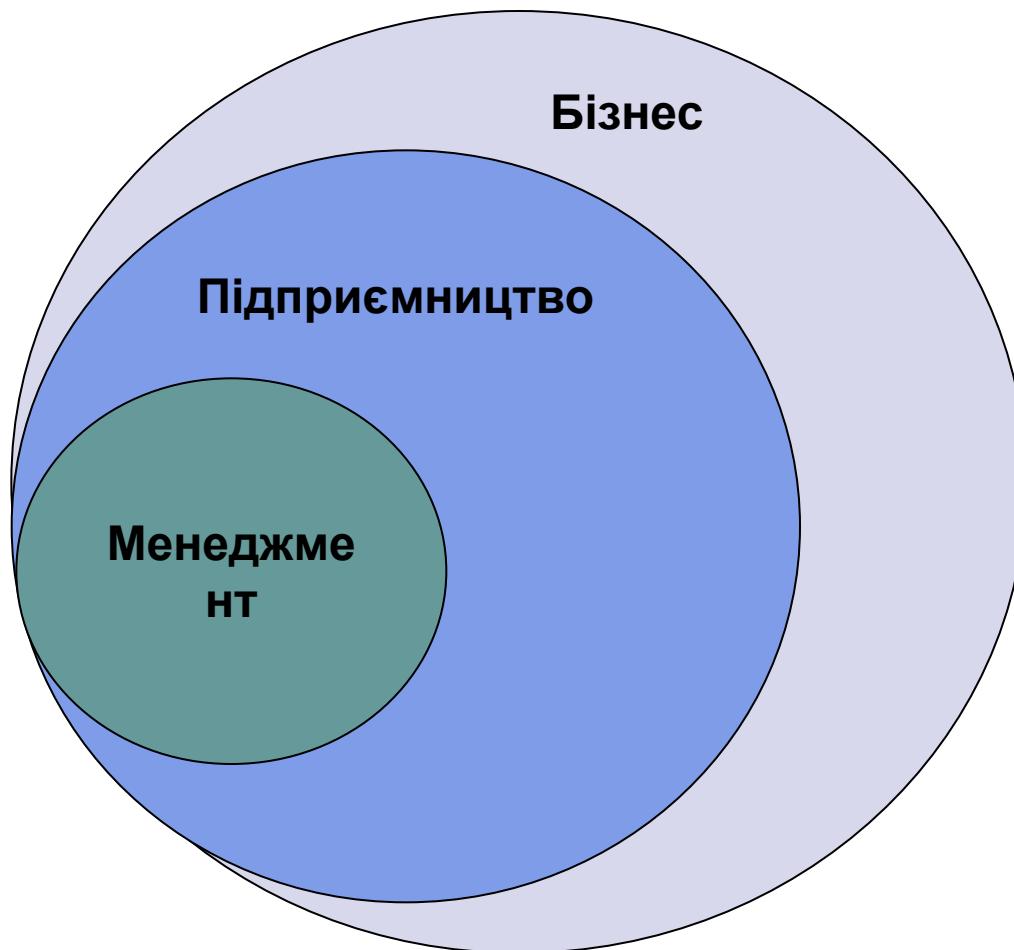
Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



43



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

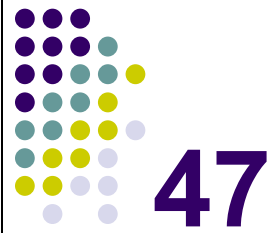
- **Бізнесмен** – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток
 - Ним може бути ділова людина, в підлеглості якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління
- **Підприємець** – це особа, яка вкладає власні та позикові кошти в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності
 - Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик
- Важливо розуміти, що слова “підприємець” і “менеджер” не є синоніми!

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Важливо розуміти, що слова “підприємець” і “менеджер” не є синоніми!
- **Менеджер** (англ. *manager*):
- **Мене́джер** — це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), що
 - відповідає за певний напрям діяльності організації (менеджер з управління персоналом, інвестиційний менеджер, PR-менеджер, фінансовий менеджер, ризик-менеджер, бренд-менеджер, екаунт-менеджер, менеджер з продаж),
 - керує проектом (проектний менеджер)
 - керує компанією в цілому (топ-менеджер).

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



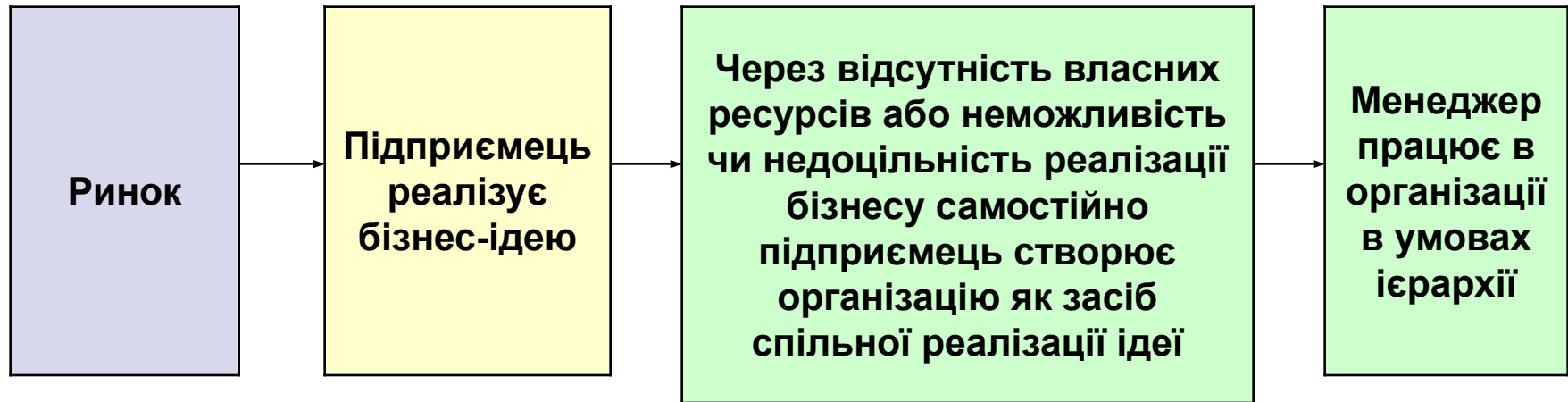
- Останнім часом до менеджерів відносять усіх осіб, що відповідають за певний напрям, у тому числі й не керівних посад
- У цьому випадку, “менеджер” може дорівнювати посаді “відповідальний виконавець”, “провідний інженер”
- Відповідає будь-якому військовому званню вище сержанта (штатна посада — командир відділення, танку, бойової машини).

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Австро-американский экономист
Йозеф Шумпетер
(нем. *Joseph Alois Schumpeter*; 1883 —1950)
дал определение:
- **Предприниматель** — это человек, пытающийся превратить новую идею или изобретение в успешную инновацию.
 - В частности, предпринимательство представляет собой силу **креативного разрушения**, действующую на рынках и в производстве, одновременно создавая новые продукты и модели бизнеса.
 - Креативное разрушение – это «процесс индустриальной мутации, которая непрерывно реконструирует экономическую структуру изнутри, разрушая старую структуру и создавая новую»
 - Креативное разрушение происходит тогда, когда что-то новое заменяет собой нечто старое
 - Наглядный пример такого разрушения — персональные компьютеры
 - Креативное разрушение обеспечивает динамичный и долгосрочный экономический рост.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Виникнення організації як передумови менеджменту

Менеджеры та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

- **Питер Друкер**
(*Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005*)



КТО ТАКОЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ?

- Каждый сотрудник в современной организации является "управляющим", если в силу занимаемой им должности или имеющихся знаний он отвечает за деятельность, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов.
 - Например, это может быть способность производственного предприятия выпускать новую продукцию или увеличивать свою долю на данном рынке или способность больницы предоставлять лучший уход за пациентами и т.д.
- **Друкер П. «Эффективный управляющий»**

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

- **Питер Друкер**
(*Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005*)



КТО ТАКОЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ?

- Такой человек обязан принимать решения; его деятельность не может сводиться к исполнению приказов.
- Он должен нести ответственность за свою деятельность.
- Предполагается, что в силу своих знаний он более чем кто-либо другой способен принимать правильные решения.
- Его предложения могут отвергаться, он может быть понижен в должности или уволен.
- Но если он находится при исполнении своих обязанностей, он отвечает за реализацию поставленных целей, качество исполнения заданий и вообще за достижения своей организации.

- Друкер П. «Эффективный управляющий»

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки



- Особливості управлінської роботи:
 - неоднорідність;
 - короткочасність;
 - різноманітність і незначна повторюваність дій;
 - фрагментарність.
- Менеджер – представник особливої професії, професійний управлінець, який
 - має спеціальну підготовку,
 - засвоїв певну суму знань і навичок,
 - специфічний стиль і стандарти поведінки, зовнішніх манер тощо.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

	Менеджер	Підприємець
<i>Статус</i>	Професійний найманий керівник, який має постійну посаду.	Має економічну й організаційну незалежність. Ризикує особистим капіталом. Працює “на себе”.
<i>Відношення до організації</i>	Працює в системі ієрархічних відносин. Підпорядковується “верхам”, віддає розпорядження “вниз”.	Взаємостосунки базуються на діловій основі, є партнерськими, неформальними. Безпосередньо бере участь у роботі.
<i>Професійна підготовка</i>	Має спеціальну підготовку, володіє “наукою” менеджменту.	Спецпідготовка не є обов’язковою. Переважають комерційні та особисті здібності.
<i>Ставлення до своєї ролі, зовнішніх атрибутів статусу</i>	Усвідомлює свою особливу роль, має особистий стиль, стандарти поведінки, систему цінностей, професійних та особистих інтересів. Надає великого значення зовнішнім атрибутам свого статусу.	Не звертає суттєвої уваги на “рольові” ознаки та зовнішні атрибути.