

Тема лекції: Суть менеджменту. Цілі, завдання, принципи та методи менеджменту. Види менеджменту.

План лекції.

1. Сутність та функції менеджменту.
2. Принципи та задачі менеджменту.
3. Методи менеджменту.
4. Види менеджменту

1. Процес управління - це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії є важливими для успіху організації і називаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Слово функція (від латинського *functio* - виконання, здійснення) означає обов'язок, коло або вид діяльності, призначення, роль.

Функції менеджменту - це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції менеджменту підприємством, об'єднанням витікають із змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом вирішуваних задач. Вони визначають специфіку управлінської праці, тісно зв'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями.

Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися в рамках конкретної функції.

Зміст дій і функцій, здійснюваних в процесі управління залежить від типу організації (адміністративна, суспільна), розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги), рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий), ролі його в середині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілого ряду інших факторів.

Завданням менеджменту є створення умов, за яких найбільш імовірно досягнення мети організації. Більш широко трактує завдання менеджменту П. Друкер – зробити людей здатними до сумісних дій шляхом постановки їм загальних цілей, надання ресурсів, створення оптимальної структури організації, формування необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікованого розвитку. На думку Ф. Тейлора, менеджмент повинен забезпечити процвітання організації разом з максимальним добробутом кожного працівника.

Значення менеджменту полягає в тому, що він об'єднує виробничий капітал і працівників організації, забезпечує задоволення потреб суспільства через ринок і добробут працівників організації.

2. Виходячи із зазначеного вище, можна виділити основні **задачі менеджменту**:

1) забезпечення існування організації на ринку; відповідно до цього менеджмент повинен забезпечувати збалансування результативності і ефективності в діяльності організації;

2) визначення потреби в необхідних ресурсах для організації і джерел їх постачання;

3) виходячи з того, що працівники організації – це найцінніший капітал організації, забезпечити розвиток персоналу, за якого всі здібності, які він має, могли б реалізуватися в бізнесі; людина – джерело творчості, тому важливим є підвищення зацікавленості працівників у продуктивній роботі;

4) забезпечення швидкого і результативного реагування на всі зміни у сфері ринку; створення нових ринків для організації;

5) проведення всебічного аналізу діяльності організації, аналізувати діяльність організації необхідно з урахуванням потреб динамічного ринку; на підставі результатів аналізу визначити коротко- і довгострокові цілі розвитку організації; встановлення їх пріоритетності, послідовності вирішення;

6) доведення до працівників організації конкретних завдань, створення їм умов самоконтролю власної роботи та бачення власного внеску в загальний результат діяльності організації.

Наведені вище задачі менеджменту не є вичерпаними, але вони в достатній мірі доводять його важливість у діяльності будь-якої організації.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Принципи менеджменту – правила, основні вихідні положення будь-якої теорії або вчення, їх провідні ідеї, що визначають основи побудови менеджменту, норми, якими керуються суб'єкти управління при здійсненні управлінської діяльності.

У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, наукові закони і закономірності функціонування і розвитку менеджменту, з іншого – практичний досвід управління, який виправдав себе. Принципи менеджменту повинні враховувати вимоги до сучасної підприємницької діяльності і мати легітимність. Тому знання принципів менеджменту і вміння їх застосовувати в практичній діяльності є обов'язковою умовою ефективного менеджменту.

Принципи менеджменту поділяються на **загальні і спеціальні**. Вихідним моментом менеджменту є система принципів управління, інваріативних відносно об'єктів і суб'єктів управління.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, які є властивими організаціям різних типів; відповідати законам розвитку суспільства, бізнесу, природи; об'єктивно відображати сутність процесів управління організацією; бути визнаними суспільством.

Основні принципи менеджменту:

1. Принцип **оптимального поєднання державного регулювання і самостійності в управлінні**.

Питання господарської діяльності організації самостійно вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави. Самостійність у діяльності організації та умови, обсяги, сфери і порядок застосування окремих видів засобів державного регулювання господарської діяльності визначається господарським кодексом України, іншими законодавчими актами, а також програмами економічного і соціального розвитку країни.

Держава застосовує різноманітні засоби і механізми регулювання господарської діяльності організацій. Основними засобами регулювання впливу на діяльність організації є державне замовлення, державне завдання, ліцензування, патентування і квотування; сертифікація і стандартизація; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових пільг; надання дотацій, компенсацій і субсидій. Уповноваженими органами державної влади та органами місцевого самоврядування здійснюються державна політика у сфері економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності й захисту організацій від недобросовісної конкуренції.

2. Принцип **цілеспрямованості** забезпечує спрямування діяльності організації на досягнення цілей та виконання поставлених завдань. При цьому цілі повинні бути реальними, досяжними, чітко сформульованими, визначеними в часі і взаємодоповнювальними. Цілі можуть бути стратегічними, тактичними, оперативними, обов'язково враховувати реальності ринкових ситуацій.

3. Принцип **досягнення економічної ефективності діяльності організації**. Це основний принцип менеджменту, який передбачає результативність, одержану при мінімальних витратах за умов виправданого ризику, максимізацію прибутку при мінімальних витратах.

4. Високих економічних показників можна досягти за умови реалізації **принципу мотивації**. Історичний досвід показав: саме люди є носіями певних інтересів, прагнень як матеріального, так і духовного характеру. Люди діють, працюють, беруть участь у суспільному житті, керуючись певними потребами. Без урахування цих потреб неможливо правильно керувати працівниками, організовувати їх на вирішення певних завдань. Важливе значення має мотивація праці. Мотивація праці (фр. – спонукальна причина, привід до якої-небудь дії) – сукупність загальноекономічних елементів – потреб та інтересів людини, які проявляються через матеріальні (заробітна плата, преміювання, винагороди, доплати тощо), моральні і духовні стимули. Доповнюють мотиваційний

механізм праці, умови праці, її зміст, престижність тощо. Тобто мотивація – це процес, що спонукає працівників до спільних узгоджених дій, які забезпечують досягнення поставлених загальних цілей діяльності.

5. Ефективність менеджменту залежить також від втілення в життя принципу **єдиноначальності** в поєднанні з колегіальністю. Єдиноначальність означає підпорядкованість у трудовому процесі всіх працівників одній особі – менеджеру, який має необхідні права щодо управління дорученою йому ланкою і несе повну відповідальність за її роботу.

Єдиноначальність дає змогу усувати знеосібку і безвідповідальність. Кожен працівник відповідає за свою ділянку роботи і підпорядкований певному керівникові, розпорядження останнього є для нього обов'язковими. Єдиноначальність в управлінні трудовим колективом повинна вміло поєднуватися з колегіальністю, додержанням повноважень загальних зборів (конференцій) трудових колективів, рад (правління), широким залученням спеціалістів до вирішення господарських проблем.

6. Діяльність у сфері менеджменту повинна здійснюватися згідно з вимогами принципу **науковості**. Він передбачає використання наукових концепцій розвитку менеджменту і прогресивного досвіду його застосування.

Вимоги цього принципу реалізуються за умови, що на розвиток науки і мистецтва менеджменту спрямовуються достатні зусилля, ведеться підготовка професійних кадрів для різних рівнів менеджменту.

Принцип науковості в менеджменті повинен ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів (закон грошового обігу, закон обмеженості, закон попиту, закон пропозиції, закон синергії тощо), законів соціології, психології врахувати закономірності управління, тенденції розвитку економічних і соціальних процесів у суспільстві, додержуватися вимог раціонального природокористування, вміло використовувати принципи менеджменту.

Додержання принципу науковості дає змогу уникати виявів волюнтаризму і суб'єктивізму при прийнятті рішень.

7. Успішний розвиток організації, а також економіки країни вирішальною мірою залежить від кадрів. Розробка і здійснення певної кадрової політики повинна проводитися відповідно до **принципів добору і розстановки кадрів**.

Формування персоналу здійснюється тільки за діловими якостями на основі правил офіційного підбору.

Реалізація цього принципу вимагає чималих організаційних зусиль та інвестицій у підготовку і перепідготовку кадрів, на підвищення кваліфікації та раціональне їх використання, формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні зміни в масштабах і характері діяльності. Усе це сприяє забезпеченню стабільності персоналу і зростанню продуктивності праці.

До загальних принципів відносять і низку інших принципів: принцип системності, зворотного зв'язку, провідної ланки тощо.

Під час побудови системи управління і здійснення управлінських процесів у практиці менеджменту використовують систему спеціальних принципів. Це принципи, які визначаються конкретною організацією, виходячи із її потреб.

Усі принципи менеджменту є важливими і взаємопов'язаними. У процесі управління упущення або недовіра урахування одного із принципів може спричинити зниження ефективності управлінських рішень.

3. *Методи менеджменту* – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів.

Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члену колективу. Вони формують систему правил, прийомів, способів впливу на об'єкти управління.

Методи менеджменту поділяються на ***загальнонаукові та спеціальні методи***.

Загальні методи менеджменту як науки формує діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання вдосконалення форм і методів управління виробництвом у таких економічних ситуаціях, і постійно змінюються, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів і зв'язків системи управління тощо. Це здійснюється за допомогою методів моделювання, аналізу, синтезу та узагальнення, індукцій й дедукцій тощо.

Спеціальні методи пізнання поділяють на дві групи:

1) методи збирання та первинної обробки конкретних даних (інформації). Це різноманітні прийоми та форми анкетування, інтерв'ю, вибір статистичних та інших даних, групування їх, побудова динамічних рядів, графічних зображень, розрахунків середніх. Важливу роль у досягненні надійних кінцевих результатів відіграє якість звітності, анкет, достовірність їх заповнення (змісту);

2) методи вивчення, оцінки та узагальнення інформації з погляду управлінських відносин (підготовка рішень, характеристика кадрів управління, узагальнення передового досвіду, стимулювання праці тощо).

До найбільш поширених методів наукових досліджень в управлінні належить перехід від вивчення конкретних фактів і цифр до узагальнення та виявлення найбільш суттєвих причинно-наслідкових зв'язків усередині самої системи управління, а також між цією системою та соціально-економічними процесами, що перебувають під її впливом; оцінка форми таких зв'язків, класифікація факторів, які стимулюють або, навпаки, гальмують вплив на їх розвиток, що відповідно позначається на кінцевих результатах. Останнім часом значного поширення набули математичні методи балансових, оптимізаційних та інших розрахунків, а також

економіко-математичне моделювання, яке дає змогу досить точно відтворити основні якісні та кількісні характеристики поведінки (розвитку) суб'єкта і об'єкта управління у відносно простому та зручному для аналізу вигляді.

Використання математичних методів і моделей у поєднанні з комп'ютерною технікою значно підвищує ефективність та продуктивність праці вчених, скорочує строки проведення досліджень, підвищує точність та ефективність висновків. Широко застосовуються економічні експерименти, які дають можливість перевіряти на практиці та уточнювати теоретичні розробки й гіпотези про нові методи і форми управління, перш ніж поширювати їх на всю господарську систему.

Одним із найважливіших методів науки управління є **вивчення, узагальнення й поширення передового досвіду**, в тому числі й досвіду управління в інших країнах. Ефективність застосування методів багато в чому залежить від кваліфікації кадрів, якості організації та стимулювання праці, зрілості та досконалості всіх інших елементів управління.

Наука управління потребує комплексного і системно-структурного підходу у вирішенні управлінських проблем.

Комплексний підхід передбачає вивчення досліджуваних явищ та їх зв'язку з різними методами, які застосовуються не тільки цієї, а й іншими науками, що вивчають соціальні явища.

Системно-структурний підхід полягає, з одного боку, у розгляданні управлінської системи, тобто всієї сукупності управлінсько – організаційних зв'язків як єдиного динамічно розвинутого організму; а з іншого у поділі його на структурні елементи, ланки з метою вивчення суті, місця і ролі кожного з них у системі, взаємодії з іншими елементами. У ході системно-структурного аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи та закономірності її розвитку.

Отже, метод менеджменту як науки управління формується синтезом загальнонаукового діалектичного методу дослідження і специфічних методів, пов'язаних із менеджментом як наукою.

4. Загальний менеджмент – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Часто використовуються такі терміни, як "вище керівництво" або "вища адміністрація", під яким розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу ради директорів (правління) або безпосередньо перед нею звітують. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

Організаційний менеджмент – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

Підприємницький менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проектів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; практична організація виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Основними завданнями маркетингового менеджменту є такі:

- ◆ аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції та ін.;
- ◆ планування: формування організаційної структури, маркетингу фірми, визначення шляхів їх досягнення;
- ◆ організація: формування організаційної структури маркетингу фірми, його внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;
- ◆ мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- ◆ реалізація намічених планів;
- ◆ контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Ситуаційний менеджмент – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовуючи накопичений тисячоліттями досвід подолання криз, вміння пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Податковий менеджмент – це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Податковий менеджмент допускає використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

Інноваційний менеджмент – це одне з напрямлень стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

Результатом інноваційних процесів є нововведення, а їхнє впровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає інновацією.

Екологічний менеджмент – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції – це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Виконати самостійну роботу:

№1 «Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Загальна термінологія»

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність менеджменту
2. Охарактеризуйте цілі менеджменту
3. Основні завдання менеджменту
4. Принципи менеджменту та їх характеристика
5. Метод менеджменту.
6. Охарактеризуйте загальнонаукові та спеціальні методи менеджменту
7. Назвіть види менеджменту та охарактеризуйте їх.

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>