**Тема: Менеджмент – основа процесу управління**

1. Сутність та значення менеджменту.

2. Цілі та завдання менеджменту.

3. Історичний розвиток науки про управління.

**1. Сутність та значення менеджменту.**

Термін „менеджмент” походить від англ. „to manage” і оз­начає „керувати”, „очолювати”, „завідувати”, „бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою”.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту:

Менеджмент - це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивча­ти і навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових на­рад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування - то це частина мистецтва менеджменту, його ме­неджер має опанувати самостійно.

По-друге, влада і мистецтво керівництва. Це - авторитет по­сади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досяг­ненню цілей організації.

По-третє, особливого роду вміння і адміністративні навики, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників.

По-четверте, органи управління, адміністративні одиниці.

У загальному вигляді менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу. Іншими словами, менеджмент - це людські можли­вості, за допомогою яких лідери використовують ресурси для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації .

Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг спо­живачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління.

До основних категорій менеджменту належать поняття ор­ганізації процесу і функцій управління, принципів і методів ме­неджменту, стилів і культури керівництва (лідерства), ко­мунікації тощо.

**2. Цілі та завдання менеджменту.**

Цілі менеджменту - це ті результати діяльності, яких прагне досягти організація в майбутньому.

Цілі повинні відповідати, з одного боку - об'єктивним за­конам, інакше вони не будуть реальними, з іншого - цілі є про­дуктом свідомості, встановлюються людьми і відображають їхні інтереси.

У визначенні цілей потрібно дотримуватися загального правила, згідно з яким індивідуальні цілі визначають цілі ви­щого рівня.

По-перше, цілі повинні бути реалістичними. Досвід свідчить, що недосяжні, нереалістичні цілі не тільки не спону­кають трудові колективи до активної діяльності, а й можуть діяти у протилежному напрямі. Своєю чергою, легкодосяжні цілі теж характеризуються слабкою мотивацією.

По-друге, цілі мають бути зрозумілими для виконавця і чітко сформульованими. Головне тут, щоб ті, хто буде виконува­ти, знали і розуміли, чого конкретно від них очікують.

По-третє, цілі повинні відображати спільність інтересів суспільства, колективу організації та індивіда, що і сприяє уникненню суперечностей і кризових ситуацій. Досвід свідчить, що цілі, які не прийнятні хоча б для одного з рівнів, можуть бути або не виконані, або гальмуватися. Тому у їхньому визначенні необхідно узгоджувати інтереси всіх сторін.

По-четверте, цілі повинні бути чітко пов'язані з системою стимулювання, щоб зацікавити виконавців у їхньому досяг­ненні.

В умовах ринкових відносин стимулювання працівників здійснюється за рахунок прибутків, які створюються в резуль­таті виробничої, комерційної діяльності організацій. Тому будь-яка організація намагається ефективно використовувати всі ви­ди ресурсів для досягнення високого рівня прибутковості.

Прибутковість організації свідчить про ефективність її ви­робничої та невиробничої діяльності, яка досягається завдяки мінімізації витрат на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування та максимізацію доходів від результатів виробництва (комерційної діяльності), надання послуг тощо.

Менеджмент має створювати умови для успішного функціонування організації, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування організації, а результатом її діяльності, який врешті визначає ринок.

Прибуток створює певні гарантії у подальшому функціонуванні організації, оскільки тільки прибуток і його на­копичення в організації у вигляді різних резервних фондів доз­воляє обмежувати і долати ризики, пов'язані з виробництвом чи реалізацією товарів та послуг на ринку. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни у становищі на ринку конкурентів, в умовах і формах фінансування, стані гос­подарської кон'юнктури, у галузях або у державі в цілому, в умовах торгівлі на світових товарних ринках. Звідси - постійна наявність ризику.

Метою менеджменту, за цих умов, є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки у сучасному, але і в майбутньому, для чого потрібно мати певні резерви грошових коштів, а також надавати менеджерам певного ступеня волі та самостійності в господарчій діяльності для створення можливо­стей швидкого реагування та адаптації до умов, що змінюються.

Важливим завданням менеджменту є організація вироб­ництва, реалізація товарів і послуг з урахуванням потреб спо­живачів, на основі матеріальних і людських ресурсів ор­ганізації, які забезпечують рентабельність її діяльності та стабільне становище на ринку.

У зв'язку з цим, до завдань менеджменту входить:

- забезпечення автоматизації виробничих та невиробничих про­цесів і перехід до використання працівників, які мають висо­ку кваліфікацію;

- стимулювання діяльності працівників організації завдяки створенню для них кращих умов праці і встановлення більш високої заробітної плати;

- постійний контроль за ефективністю діяльності організації, координація роботи всіх її підрозділів;

- постійний пошук та освоєння нових ринків.

До завдань, які вирішуються у менеджменті, належить та­кож:

- визначення конкретних цілей розвитку організації; є виявлення пріоритетності цілей, їхньої черговості та послідовності вирішення;

- розробка стратегії розвитку організації: господарчих задач і способів їх вирішення;

- вироблення системи заходів для вирішення певних проблем у різні періоди;

- визначення необхідних ресурсів та джерел їхнього забезпечен­ня;

- встановлення контролю за виконанням поставлених завдань тощо.

Важливе завдання сучасного менеджменту - робити знання продуктивними. Основним капітальним ресурсом, головним об'єктом розвинутої економіки є такий працівник, який опану­вав знання, тобто втілює у свою працю все те, чого він здобув у процесі систематичної освіти, а не такий, який використовує у своїй діяльності робітничі навички або фізичну силу.

Таким чином, чітко визначені цілі та завдання організації з урахуванням особливостей сучасного менеджменту сприяти­муть її ефективній діяльності.

**3. Історичний розвиток науки про управління.**

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на пер­ших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди змушені були якось будувати свою діяльність. Так, під час полювання, пошуку рослинної їжі виникала необхідність створити групи мисливців, шука­чів плодів тощо. Тому виникала потреба в перших, поки що примітив­них, управлінських функціях (розробка плану полювання на мамонта, розміщення мисливців при полюванні на хижаків, розбирання туші і т.д.). Але ця управлінська діяльність здійснювалась непослідовно (ко­жний раз мала різний характер) та непродумане (не застосовувались єдині принципи та підходи, не враховувались закономірності та попе­редній досвід). Тому не можна говорити про те, що наука про менедж­мент зародилась ще у первісні часи. Навіть з розвитком людського сус­пільства (рабовласницький лад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів та механізмів не було створено. Давньоруський князь чи фран­цузький король, як правило, управляли своїм князівством (королівством), приймаючи суперечливі та невиважені рішення. Не робилось спроб вивчити закономірності управлінського процесу, узагальнити на­бутий досвід.

З подальшим розвитком виробничо-господарської діяльності людей врешті-решт виникли певні організаційні форми (майстерні, господарс­тва поміщиків, примітивні підприємства тощо). Однак у кожному випад­ку застосовувались свої особливі підходи в управлінні, які не базувались на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях.

Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці XIX — на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десят­ки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх дія­льності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розроб­ки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забез­печення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва по­ставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенде­нцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явились перші наукові дослідження у сфері управління.

**Школа наукового управління (1885-1920 рр.).** Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І.Тейлора, Френка і Лілії Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займались дослідженням на рівні організації, створенням виробничого менеджменту. Тейлор і Гілбрейт (Джілбрейт), які починали свою кар'єру робітниками, займались спостереженнями, замірами і аналізом операцій ру­чної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визна­ний самостійною галуззю наукових досліджень. У своїх працях „Управлін­ня фабрикою” (1903 р.) та „Принципи наукового менеджменту” (1911 р.) Ф.Тейлор розробив ряд методів наукової організації праці, що базувались на засадах хронометражу, стандартизації прийомів та знарядь праці. Його основоположні принципи полягають у таких положеннях „якщо я можу на науковій основі відібрати людей, на науковій основі їх підготувати, на­дати їм дієві стимули та поєднати роботу і людину, тоді я зможу отримати сукупну продуктивність, яка буде перевищувати внесок, зроблений індивідуальним працівником”. Тейлор виділив принципи наукового управління [5]: вимірювання праці, розподіл праці, мотивацію, індивідуальний і виробничий процес, складання програм стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінського мислення, правила та стандарти менеджменту, складання завдань-інструкцій, роль „синіх” та „білих комірців” в отри­манні поточного результату [1, 3, 18, 24].

Головна заслуга Ф. Тейлора потягає в тому, що він як засновник шко­ли „наукового управління” розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи під­бору, розставляння і стимулювання працівників.

**Школа „фордизму” (1899-1945 рр.)**. Її засновник Генрі Форд розро­бив теорію, в основу якої поклав ідею потоково-масового виробництва. Відповідну систему управління називали „терором машини”. Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував механізми чіткого контролювання і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безпе­рервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного ад­міністрування [31].

**Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.)** започаткована Анрі Файолем, якого часто називають батьком менеджменту. Займа­лась вивченням ролі та функцій менеджерів. Файоль був керівником інституційного рівня управління, оскільки керував французькою вугільною компанією. Інші засновники адміністративної школи, такі, як Ліндан Ірвік (консультант з питань управління в Англії), Джеймс Д.Муні (працював у компанії „Дженерал Моторс”), також були практиками. Файоль виділив в управлінні п'ять основних функцій планування, організування, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємства, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взає­мопов'язаних дій -функцій управління [1,3, 18,24,31].

Файолем розроблено **14 принципів менеджменту**, поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напряму діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух [1, 24].

**Школа людських стосунків (1930-1950 рр.).** Заснували Мері Паркер Фолліт та Елтон Мейо. Фолліт вперше визначила менеджмент як „забез­печення виконання робіт з допомогою інших осіб”. Школа рекомендува­ла використовувати прийом управління людськими стосунками через вплив безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівни­ками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продукти­вність праці. На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, тут акцентується увага на турботі про людину. Тобто йдеть­ся про покращання діяльності організації за рахунок підвищення ефекти­вності її трудових ресурсів [1, 3, 7, 13, 18, 24].

**Школа поведінських наук (з 1950 р. до нашого часу)** формувалась **Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом, Дугласом Мак Грегором, Фредеріком Гербергом** та іншими вченими - біхевюристами (від англ. Behavior - поведін­ка). В основі лежать методи налагодження міжособистих відносин, підви­щення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо [1, 3, 7, 13, 18, 24].

Таблиця

Вклад різних шкіл у розвиток науки управління [31, с.70].

|  |  |
| --- | --- |
| **Школа наукового управління** | |
| 1 | Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань. |
| 2 | Відбір робітників, які краще підходять до виконання завдань, їх забезпечення та навчання. |
| 3 | Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання завдання. |
| 4 | Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності. |
| 5 | Відокремлення планування від самої роботи і обґрунтування його як окремого виду діяльності. |
| **Класична школа управління** | |
| 1 | Розвиток принципів управління. |
| 2 | Описання функцій управління. |
| 3 | Систематизований підхід до управління всією організацією. |
| **Школа людських відносин та школа поведінкових наук** | |
| 1 | Застосування прийомів управління між особистими відносинами для підвищення рівня задоволення і продуктивності. |
| 2 | Застосування досягнень наук про людську поведінку в управлінні та формування організації таким чином, щоб кожний робітник зміг себе найкраще й найповніше реалізувати |
| **Школа науки управління (кількісний підхід)** | |
| 1 | Поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей. |
| 2 | Розвиток кількісних методів, які допомагають керівнику приймати рішення в складних ситуаціях. |