

Поняття і сутність менеджменту



Історія:

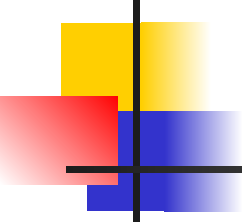
- Термін **менеджмент** утворився від англійського дієслова *to manage* (керувати), яке, в свою чергу, походить від кореня лат. слова *manus* (рука).
- У часи становлення капіталізму і первинного накопичення капіталу процвітало фінансове підприємництво, а пізніше - промислове. У середині XIX століття бізнес придбав нові форми. Якщо до цього одноосібним управлінцем був господар, то у часи бурхливого промислового зростання структура значно змінилася. Саме на цьому етапі і почав розвиватися менеджмент в тому вигляді, в якому ми звикли сприймати це слово.



Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

- 
-
- У вузькому розумінні **менеджмент** - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.



Еволюція поглядів на сутність менеджменту

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.



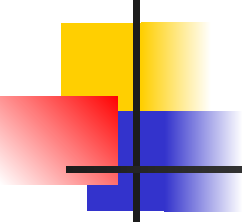
Еволюція поглядів на сутність менеджменту

- Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).
- “Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.



Еволюція поглядів на сутність менеджменту

- “Керування” – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.
- “Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.



Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

- менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент - це влада та мистецтво керування;
- менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.



Погляди на сутність менеджменту:

1) що менеджмент - це професія, що орієнтована на практичне використання.

Головне тут - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера.



Погляди на сутність менеджменту

2) менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей.

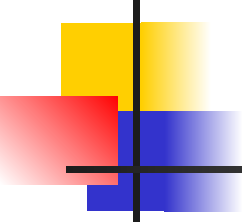
Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;



Погляди на сутність менеджменту:

3) менеджмент - процес прийняття раціональних рішень.

Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.



Погляди на сутність менеджменту

*У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.*

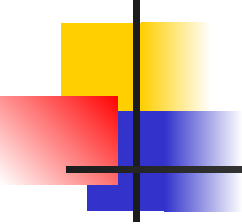
Менеджери в організації

- Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ***ознаки діяльності.***



Спільні *ознаки діяльності* *менеджера:*

- менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.



Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.



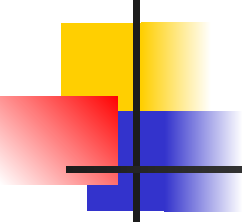
сфери менеджменту:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління дослідженнями та розробками;
- фінансовий облік;
- маркетинг;
- загальна адміністрація.



Менеджер може:

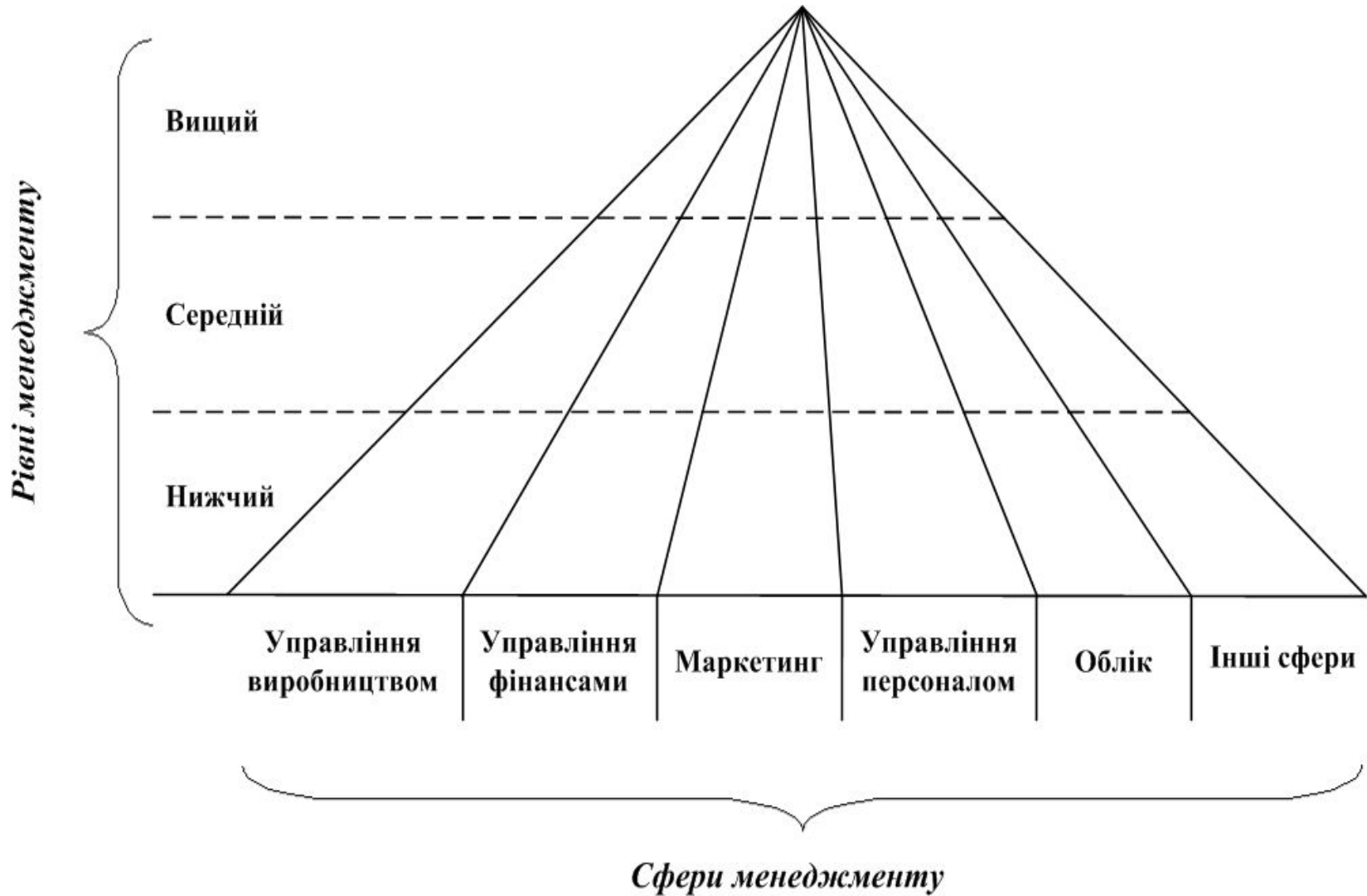
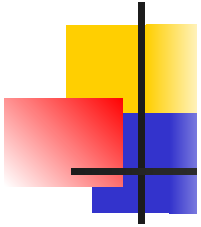
- керувати будь-якою зі сфер (або її частиною);
- керувати кількома одразу;
- керувати всією організацією в цілому.



У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють ***три рівні менеджменту***:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Співвідношення сфер і рівнів менеджменту





Вищий рівень

До **вищого рівня** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту:

- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.



Середній рівень

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

- Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.
- Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.



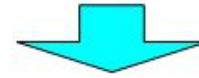
Нижчий рівень

До менеджерів **НИЖЧОГО РІВНЯ** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

- Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.
- Таким чином, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Основні складові та сфери менеджменту

Менеджмент - це одночасно:



система наукових знань

сукупність здобутих на практиці навичок та досвіду

особисті якості менеджера
(мистецтво управління)



Оптимальна комбінація зазначених складових менеджменту змінюється стосовно:



функцій менеджера:

- фінансовий менеджмент;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- облік;
- інноваційний менеджмент;
- тощо

рівня відповідальності
менеджера:

- стратегічне управління;
- операційний менеджмент

галузі (сфери) діяльності
менеджера:

- банківський менеджмент;
- аграрний менеджмент;
- транспортний менеджмент;
- тощо

Сфери менеджменту

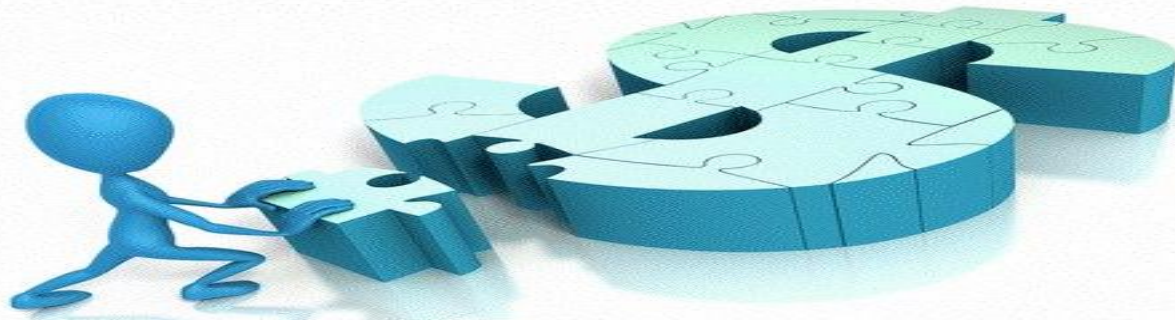
Виробничий менеджмент (управління виробництвом) це комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.





Сфери менеджменту

Фінансовий менеджмент (управління фінансами) це комплексна система стійкості, надійності і ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.



Сфери менеджменту

Маркетинг - це діяльність, спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.





Організація як об'єкт управління

За визначенням Ч. Бернарда:

“Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.



Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.



Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

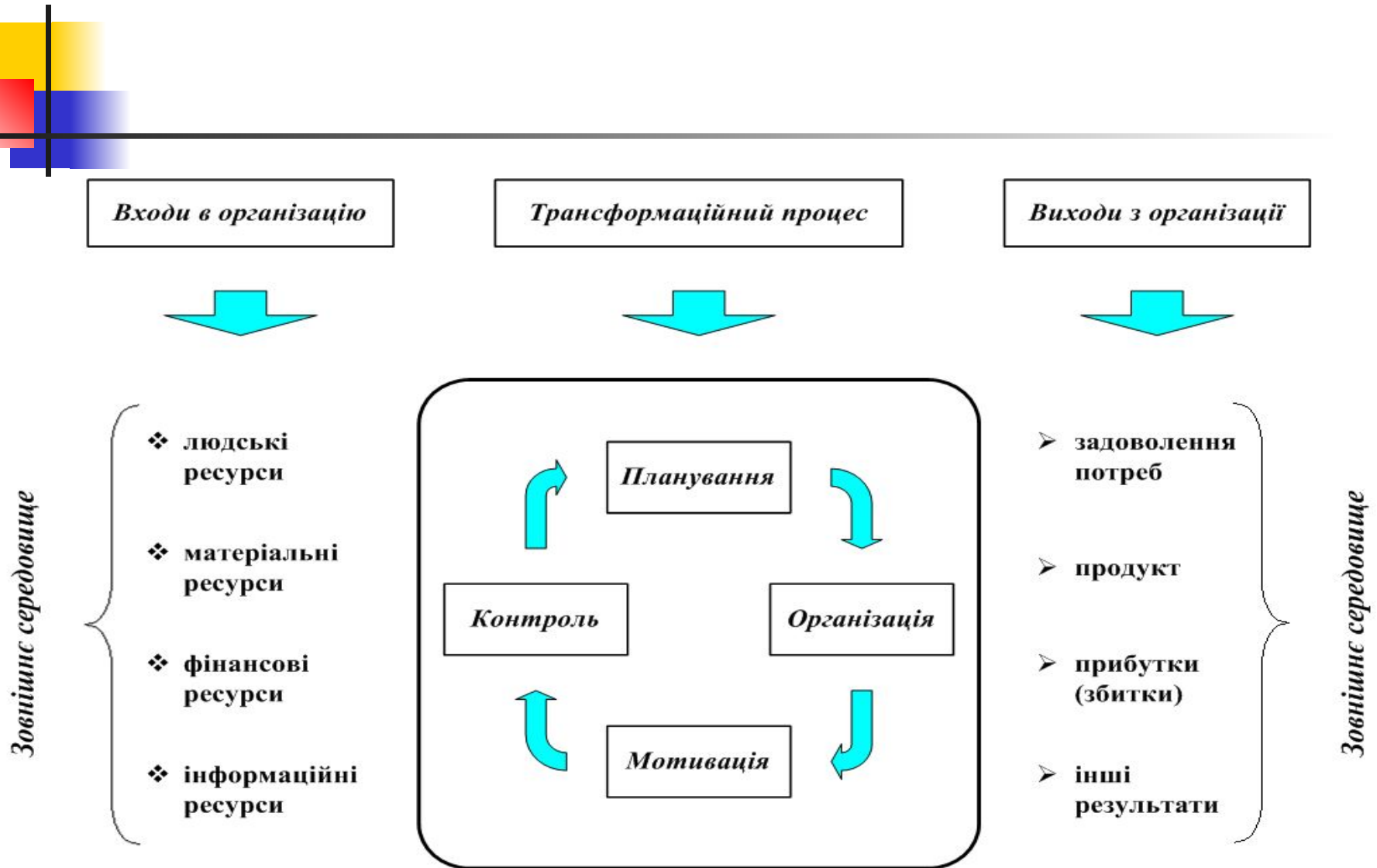
- 2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі.



Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

3) поділ праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Загальна системна модель організації





Внутрішнє середовище

- До основних ***компонентів внутрішнього середовища*** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники тощо.



Зовнішнє середовище

- ***Зовнішнє середовище прямого впливу*** містить: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).
- До ***зовнішнього середовища опосередкованого впливу*** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

Основні функції менеджменту



■ **Планування**

Складання плану завжди розглядається як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: *що, як, коли та ким* має бути виконано. Керівництво організації повинно знайти відповіді на такі запитання:

Де ми знаходимося в цей час? (Оцінити слабкі та сильні сторони організації у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів).

Куди ми хочемо рухатися? (Оцінити можливості та загрози в навколишньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, постачання, якими повинні бути цілі та як їх досягти).

Як ми збираємося це зробити?



Основні функції менеджменту

- **Організація**

Як тільки план складений, необхідно підготувати та забезпечити його виконання. Наприклад, якщо у вас є план побудови будинку, то організація його виконання передбачає, зокрема, підбір та розміщення відповідних робітників, придбання та доставку необхідних для будівництва матеріалів.



Основні функції менеджменту

- **Мотивація**

Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Серед німців існує таке прислів'я: «Хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє». Зробити роботу якісно чужими руками — завдання не з простих. Для цього необхідні: талант, знання та вміння.

Одна з найвідоміших теорій мотивації





Основні функції менеджменту

■ **Контроль**

Останнім етапом процесу управління є здійснення контролю, тобто порівняння фактичних результатів із запланованими.

Названі функції управління потребують прийняття рішень; для їх здійснення необхідна комунікація, тобто обмін інформацією, яка необхідна для прийняття правильного рішення.



Поділ праці

Горизонтальний поділ праці — поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Вертикальний поділ праці — діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.



Успіх організації

Складові успіху:

- а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;
- б) результативність та ефективність.



За словами П. Дракера:

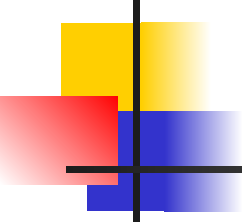
- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).



Чотири основних функцій менеджменту:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) контроль.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».



Якості, необхідні успішному менеджеру

- **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
- **діагностичні здібності** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);



Якості, необхідні успішному менеджеру

- **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).