**Семінарське заняття 29.01.20**

**Підготуватися з питань:**

1. Сутність понять «управління», «менеджмент», «менеджер».
2. Функції менеджменту.
3. Елементи системи управління.
4. Рівні управління (менеджменту).

**Заплановано тестування з питань** 1-4.

**Самостійна робота 1** (3 бали)

Підписувати файл потрібно так: Прізвище Ім’я\_ММ\_1

Завдання 1) і 2) виконати письмово в зошиті на **29.01.20**  (обсягом до 3 стор.):

1. розвиток менеджменту через призму семи управлінських революцій (теор. питання);
2. навести 5 прикладів управління та 5 прикладів менеджменту (практичне завдання).

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

**з менеджменту**

***Основні джерела:***

1. Брайан Трейси. Делегирование и управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 144 с.
2. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2012. – 672 с.
3. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. /Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
4. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
5. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
6. Чайка Г.Л. Праця менеджера в системі управління: Навч. посіб. Рекомендовано МОН. К.: Знання, 2011. – 469 с.

***Додаткові джерела:***

1. Адізес Іцхак. Як подолати кризу управління. Видавництво «Фабула», 2019. 272 с.
2. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Видавництво «Фабула», 2019. 464 с.
3. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій / О.В. Дьомкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5(167). – С. 454–461.
4. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
5. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
6. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху [Монографія]. К. : «Центр навчальної літератури», 2018р. 184 с.
7. Лутай Л.А. Формування системи соціального управління персоналом підприємства: стратегічний підхід» монографія / Л.А. Лутай, А.В. Черкасов, Ю.М. Рудь; за ред. Л.А. Лутай. – К. : ІПК ДСЗУ, 2016. – 241 с.
8. Міждисциплінарний словник з менеджменту /За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 623 с.
9. Орлова О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-СФЕРІ. / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 11. 2017. с. 117-120.
10. Портрет украинского IT-HR/рекрутера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dou.ua/forums/topic/11323/.
11. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством / Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 86–89.
12. Святненко В.Ю. Складові ефективної організації управлінської праці на підприємстві // Вісник Львівського університету. Випуск 29. Ч 2. 2013. – С. 52-54.
13. Скібіцька, Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
14. Яланська С.П.. Творча компетентність менеджера та соціально-психологічний клімат в колективі : стаття С. П. Яланська. – К.: Економіка, організація і управління підприємством, 2015. С. 128-131.

***Електронні джерела:***

1. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)

**Інформація для опрацювання Теми 1:**

1. **Сутність понять «управління», «менеджмент», «менеджер».**

МЕТА ДИСЦИПЛІНИ – ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО МИСЛЕННЯ ТА СИСТЕМИ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗНАНЬ У ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ, ФОРМУВАННЯ РОЗУМІННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ; НАБУТТЯ УМІНЬ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ПРИЙНЯТТЯ АДЕКВАТНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ – ЗАГАЛЬНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ; УПРАВЛІНСЬКІ ВІДНОСИНИ.

ПОХОДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТ:

MANUS (лат.) – РУКА

TO MANAGE (англ.) – КЕРУВАТИ

MANAGEMENT (англ.) – управління, керівництво, адміністрування, дирекція, вміння розпоряджатися, володіти, керувати.

Поняття "менеджмент" досить широко трактується у світовій літературі по управлінню. Тому будь-якого єдиного його визначення не може бути.

Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1) Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

2) Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

3) Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

4) Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

В системі сучасних знань категорія **"управління"** **–** це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Категорія "управління" є більш повною, яка охоплює управління соціально-економічними процесами на макрорівні (цілого суспільства, національної економіки) і мікрорівнях (окремого суб'єкта господарювання: організації, підприємства, товариства, закладу, установи тощо). Вона стосується управління не тільки людьми, трудовими колективами, технічними системами, комп'ютерними мережами, транспортом тощо. Категорія "управління" охоплює процеси управління господарською діяльністю в усіх типах економічних систем. Головним є те, що категорія "управління" не заміняє поняття "менеджмент".

Категорія **"менеджмент"** **–** це одна із конкретних форм ринкового управління, а саме: управління соціально-економічними процесами на мікрорівні, в рамках окремого економічного суб'єкта **–** організації, підприємства, фірми, закладу, установи тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише процесу управління людьми (працівниками), колективами працівників, групами в умовах ринкової системи господарювання. Отже, менеджмент виступає як система ринкового управління і направлених на гнучке застосування господарської діяльності підприємств до реальних ринкових умов.

**Менеджмент** – явище складне, багато аспектне і його не можна визначити однією фразою. Найбільше часто використовувані підходи до визначення поняття "менеджмент" дозволяють трактувати його як науку управління, процес управління, мистецтво управління, функції управління, органи управління, групу людей, керуючих організацією (рис..1).

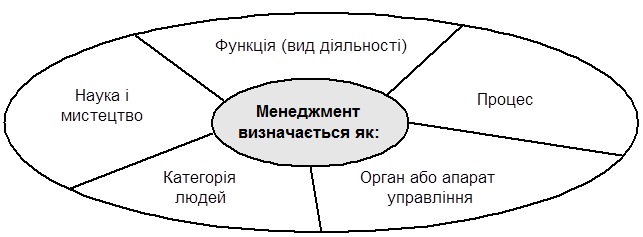


Рис. 1. Підходи до визначення поняття "менеджмент"

При визначенні сутності і змісту менеджменту його необхідно розглядати насамперед як інтеграційний процес, що формує організацію і управляє нею за допомогою постановки цілей і розробки способів і методів їхнього досягнення.

На відміну від теорії управління, менеджмент не може бути представлений у вигляді чітко сформульованих правил, це система загальних представлень про організацію, це управлінська філософія, а не звід готових рекомендацій.

Визначення сучасного "менеджменту" ґрунтується на наступних постулатах: зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе і тому необхідне вивчення ринку ( попиту, споживання), тобто маркетингу і прогнозування; виробництво продукції здійснювати з мінімальними витратами, а її реалізацію - з максимальним прибутком; оптимальне керування персоналом проводити на основі знання соціології, психології; а також аналізу інформації та розробки і реалізації програм для досягнення поставленої мети.

Термін "менеджмент" по своїй суті є аналогом терміна "управління", це його синонім, але не повною мірою. Термін "управління" набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів і сфер діяльності людини і суспільства, до механізмів і машин (управління автомобілем), до біологічних об'єктів ( управління спадковістю, обміном речовин), до процесів природи ( управління підґрунтовими водами) і іншим об'єктам і явищам.

Термін "менеджмент" застосовується до управління соціально-економічними процесами в організаціях, що діють у ринкових умовах.

**Менеджер –** фахівець, який професійно займається управлін¬ською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства;

– це фахівець, який має спеціальну підготовку і займає постійну керуючу посаду, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**2. Функції**

**Функція менеджменту "планування"**

Під плануванням розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу та майбутній стан організації. Залежно від спрямованості та характеру завдань, що вирішуються, розрізняють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування полягає здебільшого у визначенні головних цілей діяльності фірми та орієнтоване на визначення запланованих кінцевих результатів, при цьому враховуються способи і засоби досягнення поставлених цілей, а також забезпечення необхідними ресурсами. Стратегічне планування охоплює період в 5-10 років, впливає на функціонування всієї системи управління і має віддалені наслідки.

Тактичне планування здійснюється на основі стратегічного і є інструментом виконання стратегічних планів. Цей вид планування стосується в першу чергу умов господарських операцій: виробничих потужностей, фінансування, інвестицій, середніх термінів збуту, персоналу.

Оперативне планування здійснюється на нижньому рівні організації - це планування конкретних дій на короткотривалий період. Для цього виду планування детально розробляються засоби та способи вирішення завдань, використання ресурсів, а також впровадження нових технологій.

**Функція менеджменту «організування»** спрямована на побудову організації і формування у ній системи відносин. Побудова організації відбувається шляхом організаційного проектування, у процесі якого визначається кількість та функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формується система зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів.

Сутність функції «організування».

Ефективність діяльності кожної фірми великою мірою залежить від того, наскільки професійно виконується функція менеджменту «організування». Сутність її полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей, обираючи для цього відповідні засоби.

**Організування** – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення у ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Тобто організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об'єднання її складових, побудови її структури, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати властивості, необхідні для бажаного функціонування.

Організаційна структура – упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Вона характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Від її ефективності залежить успішне функціонування організації.

На ефективність організаційної структури впливають:

* існуючі взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи, що знаходить відображення у схемах організаційних структур і посадових обов'язках;
* філософія та політика керівництва і методи його впливу на поведінку людей;
* повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління.

Проектування організаційної структури має на меті раціоналізацію розподілу функцій між складовими організації (елементами) і формування системи зв'язків для їх ефективної взаємодії. Це вимагає всебічного обґрунтування кількості і складу структурних елементів організації, щоб мінімізувати витрати на їх утримання і водночас забезпечити кваліфіковане здійснення всіх видів управлінської діяльності.

**Мотивування як функція менеджменту**

Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури фірми, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Сутність і роль мотивування

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788-1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей.

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

**Мотив** – спонукальна причина дій і вчинків людей.

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії.

Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні. Як свідчать дослідження, за наявності достатніх засобів для існування 20% людей не працювали б ні за яких обставин. Із решти 36% готові працювати, якщо робота буде цікавою; 36% – щоб уникнути нудьги та самотності; 14% – через острах втратити себе; 9% – тому, що робота приносить радість. Лише 12% людей основним мотивом діяльності мають гроші, 45% – надають перевагу славі; 35% – задоволенню змістом роботи; 15% – владою, яку дає робота.

Основою мотивів є потреби людини.

**Потреба** – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються в міру його розвитку, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

**Стимули** – спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Винагороди поділяють на:

* матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);

моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.

**Контролювання як функція менеджменту**

Неодмінною складовою ефективного управління є функція контролювання. Контролювання дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню.

Місце контролювання у системі управління

Контролювання завершує цикл управління. Суть його полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії організації.

**Контролювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контролювання передбачає:

* оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
* оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;
* виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів; запобігання виникненню і накопиченню помилок;
* враховування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;
* формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
* мінімізацію витрат;
* подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

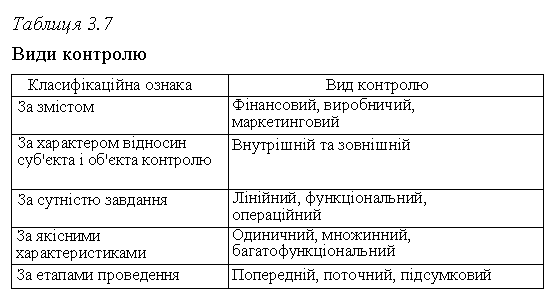
Контроль – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесом, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

**Види управлінського контролю**

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю (табл. 3.7).



**Регулювання як загальна функція менеджменту**

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

**Регулювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організування, мотивування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

– усунення відхилень;

– перегляд стандартів і критеріїв;

– усунення відхилень з переглядом стандартів і відхилень.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

1. **Складові елементи системи управління**.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, зрештою, здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються керуючу та керовану частини. Схема взаємодії між ними показана на рис.2.



Рис. 2. Складові системи управління

1. **Рівні управління** (менеджменту)

В сучасному менеджменті вирізняють три рівні управління: інституційний, адміністративний і технічний. Цим рівням відповідають менеджери трьох ланок: вищої, середньої та низової.

Менеджери вищого рівня становлять порівняно малу групу виконавців, які керують цілими організаціями. Посади, передбачені в цій групі: президент, віце-президент і виконавчий директор. Менеджери цього рівня визначають мету організації, загальну стратегію і політику її діяльності. Вони також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо. Менеджери вищого рівня ухвалюють такі рішення, як злиття з іншими компаніями, інвестиції в дослідження й розробки, входження або виходу з різних ринків, будівництво нових підприємств і придбання обладнання.

Менеджери середнього рівня є найбільшою групою менеджерів у більшості організацій. Звичайні посади менеджерів середнього рівня — виробничий менеджер, операційний менеджер і керівник підрозділу. Менеджери середнього рівня відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня.

Менеджери нижчого рівня координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. Звичайні посади менеджерів нижчого рівня — майстер, керівники бригад, дільниць, груп, координатор, керівник офісу, тощо. На противагу менеджерам вищого й середнього рівнів, менеджери нижчого рівня зазвичай проводять значну частину свого часу, наглядаючи за роботою підлеглих; працюють безпосередньо з виконавцями і несуть повну відповідальність за їхні дії.





