

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

культури особистості вчителя в системі методичної роботи закладів освіти міста. Автореферат на здобуття наукового ступення канд.пед.наук. Луганськ – 2004.

23. Шилова М.И. Учителю о воспитанности

школьников. – М.: Педагогика. – 1990. – 144 с.

24. Шпак О.Т. Економічна підготовка педагогічних кадрів в системі безперервної освіти. – К.: “Четверта хвиля”. – 2000. – 352 с.

Іван Василиків, здобувач

Дрогобицького державного педагогічного університету
ім. І. Я. Франка

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

У статті висвітлюються питання про функції менеджменту, категорії управління та прийняття рішень у менеджменті.

Постановка проблеми. Сучасне життя в Україні позначене докорінними політичними, соціально-культурними, економічними змінами в сферах людської діяльності. Формується ринкове середовище, в якому менеджмент набуває особливого значення для будь-якої організації, підприємства чи закладу. Менеджерські функції виконують багато людей, яким необхідні спеціальні знання. І це вимагає від них опанування теорії менеджменту, що є одночасно і наукою, і мистецтвом у процесі трудової діяльності.

Складні умови господарювання, конкуренція на ринку виробника і споживача, зміни в техніці і технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління, нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні менеджменту управління як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління виробничою діяльністю та людськими чинниками, спонукає сучасні методи управління до позитивних зрушень в економіці України, виробництво товарів та послуг, яких вимагає сучасний ринок споживача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні теорія і практика менеджменту ще не зайняли належного втілення в практичну діяльність, відчуваються аспекти командної економіки, де працівники звикли виконувати роль команди зверху і не брати участі в самоуправлінні та пошуку ефективних методів діяльності. Вітчизняним підприємствам важко застосувати стратегічне управління через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження

інноваційних процесів, не зовсім цивілізованої форми конкурентної боротьби. Без знання сучасної теорії менеджменту жодна людина-керівник не зможе проявити свої здібності в будь-якій діяльності.

Отже, в Україні потрібно широко використовувати сучасні методи управління менеджменту поєднуючи виробництво і людський фактор на підприємствах, в організаціях та закладах підприємницької діяльності.

Цій проблемі присвячені роботи вітчизняних вчених: Б. М. Андрушківа [1], О. М. Бандурки [3], Й. С. Завадського [8], О. Є. Кузьміна [1], [9], В. Д. Немцова [13], В. С. Сухарського [17].

Мета статті: є поглибити знання з використання менеджменту на підприємствах, закладах та організаціях. Засвоїти основні підприємницькі та управлінські чинники в трудовій діяльності.

Виклад основного матеріалу. В останні роки в Україні широко використовуються терміни “управління” та “менеджмент”. Зробимо дослідження, що є спільного і відмінного в цих двох поняттях.

Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку зі зміною обставин. Управляти (керувати) можна автомобілем, конвеєром, технологією виробництва товарів промислового і споживчого призначення, але складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети –

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

отримання бажаних прибутків або інших матеріальних благ.

Термін “менеджмент” походить з англійської мови і означає “керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою”. Французький економіст Бернар Гурней зазначає, що управління є галузь суспільних наук, яка описує та пояснює структуру й діяльність органів, які становлять апарат держави і громадських колективів та підпорядковані державній владі.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає різні тлумачення менеджменту:

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

- Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

- Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).

- Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Зазначимо, що аналіз вітчизняних наукових посібників і підручників, які нами розглянуто в процесі дослідження даної проблеми, дає підставу висловити думку, щодо функціональних позицій менеджменту управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення мети організації.

За напрямками здійснення менеджмент поділяють на виробничий, фінансовий та маркетинг.

Український економіст В. Терещенко підкреслює, що менеджеризм як американська теорія управління пересуває центр ваги правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, колективної психології [18]. Менеджери розглядаються як розпорядники економічного життя суспільства. Олег Білоус та Євген Панченко [14] вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства – задоволення соціальних потреб через ринок, тобто виробництво товарів або надання послуг.

До основних категорій менеджменту слід віднести поняття організації процесу і функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом (групою), комунікацій тощо. Обсяг управлінської праці, особливо у великих організаціях, значний і потребує відповідного розподілу.

Менеджер – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується у ринкових відносинах.

Тобто це не будь-який керівник, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юктуру і динаміку попиту та пропозиції, вмiло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку, створюючи конкурентоспроможний товар на використанні об'єктів інтелектуальної власності.

Американський економіст Мінцберг виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи:

Міжособисті ролі:

- головний керівник;

- лідер;

- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

Інформаційні ролі:

- отримувач інформації (внутрішньої і зовнішньої);

- розповсюджувач інформації;

- представник (при зовнішніх контактах організації).

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;

- ліквідатор порушень у діяльності організації;

- розподільувач ресурсів;

- відповідальний за переговори, які веде організація.

Як відомо, крім менеджера, в ринковій економіці важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець-маркетолог. Підприємство за своєю суттю є первинною ланкою поділу праці, основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, вироблення матеріальних благ та забезпечення швидкого кругообігу коштів між суб'єктами діяльності. Чим вищий рівень управління менеджером, тим швидший кругообіг коштів і, відповідно, зростання соціального добробуту та формування доброї репутації підприємств.

Таким чином, менеджер-підприємець – особистість, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; яка регулює процес створення чогось нового, що має цінність; яка приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення від досягнутого.

Зазначимо, що в наукових джерелах менеджменту виділяють деякі відмінності між менеджером і підприємцем за такими ознаками.

1. Стратегічна орієнтація. Менеджер зорієнтований на виконання плану й досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні, а підприємець – на пошук нових можливостей.

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

2. **Здійснення задуманого.** Менеджер приймає рішення й будь-що прагне його виконати, а підприємець – ризикує й може змінювати ідею, яка виявилась нежиттєздатною.

3. **Залучення ресурсів.** Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, а підприємець – для досягнення поставленої мети, отримання бажаних прибутків. Тому менеджер зацікавлений у нагромадженні фондів, а підприємець виявляє гнучкість, ризик і використовує оренду, кредит тощо.

4. **Організаційна структура.** Менеджер застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу, а підприємець віддає перевагу горизонтальним, організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки.

Певною мірою ролі менеджера й підприємця можуть перехресуватися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, врешті-решт може його очолити, тобто стати менеджером. У свою чергу, менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Однак їх ролі можуть збігатися тимчасово.

Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і вертикальний (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ веде до створення рівнів управління. Американський соціолог Парсонс виділяє три рівні управління:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);

- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

Така форма демонструє те, що на кожному наступному етапі чисельність управлінців зменшується. До керівників низової ланки належать майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач кафедри, старший продавець тощо.

До складу керівників середньої ланки входять начальник управління, завідувач відділу та інші категорії працівників.

До керівників вищої ланки належать директор або президент фірми (підприємства), їхні заступники.

Сутність підходу до управління з позиції виділення рівних шкіл полягає в тому, що у першій

половині ХХ ст. сформувалися рівні концепції, що істотно збагатили теорію і практику менеджменту. Виділилися окремі школи, зокрема, наукового управління, класична, людських стосунків і науки поведінки, науки управління.

Процесний підхід – розглядає управління як процес, тобто як сукупність безперервних взаємозв'язаних дій для досягнення цілей за допомогою інших людей.

Системний підхід – це спосіб мислення про організацію і управління.

Ситуаційний підхід до управління вимагає від керівника "ситуаційного мислення", що допомагає краще визначити прийоми, найбільш сприятливі для досягнення мети організації. Відповідно до ситуаційного підходу в управлінні розглядаються три типи умов:

- відносно стабільні;
- такі, що змінюють лише частину характеристик середовища і організації;
- не визначені.

Управлінська діяльність – це безперечно технологічний процес. Технологія менеджменту – поєднує менеджерські знання, вміння, процес управління та використання інформаційної техніки, необхідні для здійснення бажаних перетворень в інформації і людях. Отже, складовими елементами технології менеджменту є:

- спеціальні знання і вміння;
- інформаційна (управлінська) техніка;
- процес управління.

Процес управління як основи технології. Основою технології менеджменту є саме його процес, тобто виконання певних управлінських функцій. Складові будь-якого управлінського процесу – це ролі, функції, методи, що в свою чергу також є процесом.

В управлінському процесі будь-якого підприємства задіяні чотири основних функції: планування, організація, мотивація і контроль. Саме через їх реалізацію здійснюється управління спеціальними функціями підприємства: операційною, тобто виробництвом, маркетинговою фінансово-трудоресурсною, іншими словами, управлінська діяльність на підприємстві реалізується за такими напрямками управління:

- виробничим процесом;
- маркетинговою діяльністю;
- фінансовою діяльністю;
- персоналом організації.

Зв'язок ролей, функцій і методів менеджменту можна представити схемою:

Центральною фігурою в системі менеджменту

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

РОЛІ	ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	МЕТОДИ
Міжособові (керівництво). Інформаційні (комунікації). Прийняття рішень.	Планування. Організація. Мотивація. Контроль.	Економічні. Адміністративні. Соціально-психологічні.

будь-якої організації є менеджер, який, виконуючи міжособові ролі, керує організацією, видом діяльності, функцією, підрозділом, групою людей тощо.

Керівництво – це вплив на засадах повноважень і влади на інших людей з тим, щоб останні виконували роботу організації відповідно до її місії та цілей.

Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати, потрібно мати повноваження і владу.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку і відносини, відчуття іншої особи.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля людей на виконання конкретних завдань.

Влада – це можливість впливати на інших людей. Стиль керівництва – це манера поведінки керівника щодо підлеглих.

Для отримання певних результатів здійснюється управління. Воно є сукупністю і неперервною послідовністю цілеспрямованих дій суб'єкта управління на об'єкт. Процес управління функціонує в єдності змісту структури і технології.

Головною фігурою є менеджер. Менеджери повинні вміти швидко орієнтуватися у суспільно-політичній ситуації, тенденції розвитку товариств і фінансового ринку, робити глибокий аналіз стану і прогноз розвитку на ринках продуктів та послуг. Складність процесу управління зумовлює необхідність поділу управлінської праці на вертикальні і горизонтальні рівні.

У процесі управління менеджери постійно мають справу із двома проблемами:

- збільшення продукту роботи індивідів;
- збільшення продукту організаційних структур, у рамках яких виконується робота.

І тому менеджери всіх рівнів свою увагу та енергію повинні спрямовувати на визначення можливостей управління роботами та організаційними структурами і не взагалі, а так, щоб високі рівні випуску продукту досягались за мінімальних витрат. Враховуючи такі принципи, менеджери можуть ефективно керувати організаційними структурами, на такій же основі, на якій вони керують роботою. Адже окремих

працівник, їхні групи і колективи з їхніми матеріальними і духовними інтересами є головними елементами соціально-економічної системи.

Відомо, що зміст управління як процесу розкривається в його функціях. Вони є видами діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований

об'єкт.

А тому аналіз процесу управління, з точки зору його функцій, є основою для визначення обсягу роботи по кожній з них, а також чисельності управлінських працівників, і, в кінцевому результаті, формування певної структури та організації керуючої системи.

У соціальному плані управління можна поділити на дві об'єктивно необхідні комплексні функції:

- організаційно-технічну функцію управління – узгодження і координацію діяльності працівників у комбінованому процесі праці;

- соціально-економічну функцію управління – контроль за працею працівників, за доцільністю використання машин чи механізмів, зв'язку, документообігу.

Ці обидві функції у процесі менеджменту існують нероздільно. Але на перший план виступає організаційно-технічна функція. Це зумовлено тим, що контроль за працею і застосуванням засобів управління і виробництва у процесі здійснення не набуває техніко-економічної форми.

Досвід підтверджує, що весь спектр сучасних методів управління можна розмістити між двома такими границями: реактивне управління – цільове управління.

Реактивне управління – це дуже розповсюджений підхід до управління. Його особливість полягає у тому, що планування здійснюється безпосередньо перед початком дій чи вже в їх процесі. Управління зводиться до реакцій на поточні події. Дуже часто його ефективність оцінюється за активністю керівника, а також за силою його натиску на підлеглих замість того, щоб цінувати людей за кінцевими результатами праці. За приклад у даному випадку, береться той керівник, котрий приходить у свій офіс швидше за інших і який, не маючи плану дій на день, вважає за потрібне реагувати на все, що відбувається навкруги і задовольняє у першу чергу тенденції тих, хто про них заявляє голосніше.

На другому спектрі знаходяться методи цільового управління. При цьому керівник наперед визначає кінцеві результати своїх дій і розробляє

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

програми робіт по їх досягненню. Такому підходу до управління характерна наявність шляхів розв'язання проблем. Цей стиль не потребує постійної присутності керівника на його робочому місці. Яка б проблема не виникла, завжди є напрямок, який визначає порядок дій і методи розв'язання проблем.

Цільове управління – це високопрофесійний підхід до управління. Він дозволяє встановити:

- що повинно бути зроблено;
- як це повинно бути зроблено;
- коли повинно бути зроблено;
- скільки буде коштувати;
- які параметри роботи потрібно вважати задовільними;
- що зроблено для досягнення успіху;
- коли і які повинні бути вжиті заходи.

Цільове управління орієнтоване на кінцевий результат. Ціль і результат у цьому підході нероздільні.

Керуючи роботами з досягнення цілі, менеджеру слід постійно враховувати досягнуті результати. Такі завдання цільового управління відображають єдність цілі і результатів. Перші чотири із них належать до функції планування робіт з досягнення мети, а останні три – до функції контролю за їх результатами.

Для оцінки праці менеджера необхідно дослідити його природу. Кожний керівник, який зорієнтований на кінцевий результат роботи колективу, виконує два види діяльності: управляє роботою інших і сам виконує визначені конкретні роботи.

Для оцінки праці менеджера необхідно дослідити його природу. Кожний керівник, який зорієнтований на кінцевий результат роботи колективу, виконує два види діяльності: управляє роботою інших і сам виконує визначені конкретні роботи. У залежності від особистих якостей керівника, характеру робіт і особливостей середовища співвідношення між ними змінюється.

У процесі управління є дії, котрі зобов'язаний виконати менеджер особисто тому, що ніхто інший – ні підлеглі, ні спеціалісти із апарату – не виконують їх краще від нього. Це його функції, сюди слід віднести окремі важливі аспекти планування, організації, підбору і розстановки кадрів, координацію і контроль робіт.

Окремі дії менеджера можуть бути спрямовані на те, щоб особисто отримати конкретний результат. Управління і виконання – це особливість праці кожного менеджера, однак далеко не кожен з них усвідомлює різницю між ними. Так, ці функції взаємопов'язані, але для керівників вищого рівня

повинно перевалювати прийняття рішень, а нижчого – організація і виконання.

Коли керівник захоплюється контролем та організацією, то він підміняє інших керівників, тобто виконує чужі функції, отже, не встигає або неякісно виконує свої, що призводить до небажаних наслідків.

Менеджери віддають перевагу виконанню роботи з трьох причин:

- виконуючи роботу, менеджер користується добре засвоєними методами, так як у процесі навчання і на попередній практичній діяльності він працював більше у руслі практики (техніки), а не управління. У переважній більшості саме його практична (технічна) компетентність була головним фактором, що зумовив його просування у сферу управління;

- виконання робіт дає йому більше задоволення, ніж управління. Визначаючи цю обставину, Едвард Б. Грін, один з видатних спеціалістів з динаміки планування, вказував: "Планування потребує, щоб людина робила те, чого ніколи не любить робити: думати, писати";

- здатність розв'язувати складні, важливі проблеми здавна розглядається в багатьох організаціях, як показник таланту керівника.

У сучасному світі залишається одним давнім правилом: захворювання легше попередити, ніж лікувати. Так і сучасний менеджер повинен бути зацікавлений і частіше заохочувати підлеглих за вміння попереджувати виникнення серйозних проблем, а не за здатність справлятися з проблемами.

Отже, відчувати різницю між управлінням та виконанням і вміти своєчасно вибирати правильні пропорції між ними – у цьому головна риса професійного менеджера.

Для суб'єкта управління першочерговими є визначення, розподіл певних управлінських дій за відповідними структурними підрозділами керуючої системи та забезпечення їх функціонування. Закріплення таких функціональних обов'язків здійснюється наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями тощо.

Незважаючи на складне та нестабільне економічне становище в Україні, спостерігається повільне, але постійне збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств, що пропонують свою продукцію та послуги на національному ринку.

Таким чином, досягнення та зміцнення лідируючого становища на даному сегменті ринку потребує перегляду основних засад стилю та концепції управління підприємством. З огляду на це, актуальною стала проблема розробки та

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

впровадження на підприємстві концепції стратегічного управління, що являє собою стратегічне управління у вигляді найважливішого елементу діяльності сучасного підприємства та торкається трьох таких життєво важливих сфер організації стратегії розвитку та поведінки в зовнішньому середовищі, стратегії щодо створеної підприємством продукції та, нарешті, стратегії персоналу підприємства.

Для створення ефективної системи стратегічного управління підприємства, організації перш за все необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Дані, отримані за такого аналізу, відіграють роль так званої бази для визначення загальної концепції та способів управління.

Після визначення мети були сформульовані цілі, досягнення яких повинне наблизити підприємство до досягнення основної мети. Цілі підприємства – це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго - та короткостроковому періоді. Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- реальність, конкретність, досяжність;
- вимогливість, орієнтація та високий результат;
- наукова обґрунтованість, погодженість;
- вимірюваність;
- однозначність для сприйняття, ясність;
- гнучкість;
- прийнятність;
- відображення змісту діяльності.

Для досягнення всіх цих вимог було використано комплексний підхід, тобто створено систему цілей, що відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (на основі проведено раніше стратегічного аналізу). Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це було забезпечено за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою “дерева цілей”, де й були встановлені конкретні, вимірювані задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

“Дерево цілей” – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії.

Вимоги до його побудови такі:

- повнота в ідображенні процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілей вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

В. І. Терещенко виділяє діяльність якостей людини ефективної управлінської праці [18].

Перша якість – здатність керівника бути завжди управляючим, а не “погоничем”. У чому полягає різниця між ними. Погонич “підганяє” підпорядкований йому колектив, а управляючий веде за собою.

Друга якість – упевненість у собі. Це не знайомство, а віра керівника в свої сили, у те, що він здатний виконати покладені на нього обов’язки. Життя доводить, що підлеглі неохоче йдуть за керівниками, які самі не вірять в себе і не знають, що робити.

Третя якість – строгість і вимогливість. Керівник завжди повинен вміти поєднати доброту з певною суворістю. Це тісно пов’язано з проблемою дисципліни праці.

Четверта якість – позитивна критика своїх підлеглих. Що це означає? Не має рації той начальник, який, викликавши підлеглого, що провинився, тільки те й робить, що перелічує його помилки. Це нічого не дає, а іноді лиш озлоблює підлеглого. Починати можна, звичайно, з критики, але закінчувати слід обов’язковою позитивною вказівкою. Як саме потрібно це робити.

П’ята якість – уміння заохочувати й карати, що на перший погляд звучить дивно. Річ у тім, що в житті важко знайти двох людей, які однаково реагували б на будь-яку критику або зауваження. Є правило загальне: привселюдна критика – найвища міра покарання.

Шоста якість – уміння начальника цінувати час своїх підлеглих. Практика доводить, що коли керівник не вміє цінувати час підлеглих, тим самим він навчає їх не цінувати свого часу. Керівник завжди має вести прийом відвідувачів за розкладом.

Сьома якість – ввічливе, доброзичливе ставлення керівника до своїх підлеглих. Практика свідчить, що коли на чолі колективу стоїть не вихована людина, грубіян, то спрацьовує “ланцюгова реакція”, і ця атмосфера взаємної грубості й невихованості поступово запановує в цілому колективі. Хамству немає в виправданні.

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

Якщо керівник людина культурна, ввічлива, доброзичливо ставиться до своїх підлеглих і навіть для зауваження знаходить відповідну культурну форму, то в колективі встановлюється атмосфера високої культури, взаємної доброзичливості, сприятливий морально-психологічний клімат.

Восьма якість – уміння говорити і мовчати. Соціологічні дослідження доводять, що у наш час приблизно 70% свого робочого часу керівники говорять. І лише 30% – пишуть, читають, виконують іншу роботу. Тому при підготовці людей до управлінської праці необхідно вчити їх по-діловому, дохідливо і швидко віддавати розпорядження, чітко висловлювати свої думки. Йдеться не про ораторське мистецтво: начальнику зовсім не треба бути оратором.

Дев'ята якість – почуття гумору, вміння посміятися, оцінити дотепний жарт, іноді навіть над самим собою.

Звичайно, перелічені вище якості не вичерпують всієї проблеми, але вони є основними, що забезпечують високий рівень культури й ефективності управління, дають величезну віддачу.

Головне в організації управління – управлінські кадри. У сучасних умовах загострюється проблема підготовки та підбору управлінських кадрів, тому що під впливом НТП постійно ускладнюється характер управлінської праці, а в зв'язку з цим змінюються вимоги до управлінських кадрів.

Найсуттєвіше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає мікросередовище (зовнішнє середовище прямого впливу). Згідно з галузевою моделлю конкуренції М.Портера [15], головними елементами “середовища завдань” є:

- споживачі;
- постачальники;

Практичні аспекти управління менеджментом на підприємстві

Фактор	Вплив фактора
Політичне середовище: - Політична стабільність - Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності - Методи державного регулювання економіки	Політична нестабільність, недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі (станом на 01.01.99 року не було Положення “Про порядок емісії платіжних карток та здійснення операцій з їх використанням”).
Економічні фактори: - Рівень платоспроможного попиту - Інфляційні процеси - Податкова система	Фактори економічного середовища безпосередньо впливають на проблему: “-” скорочення купівельної спроможності “-” знецінення грошових ресурсів “+” можливість гри на курсі валют “-” складність ведення законної форми бізнесу.
Науково – технічне середовище: - Темпи НТП - Рівень асигнувань на НДПКР - Скорочення “життєвого циклу” технологій - Питома вага на наукомісних виробництвах та продукції	“-” необхідність вкладання власних коштів в НДПКР “-” відсутність перспективи налагодження вітчизняного виробництва, необхідної техніки “-” необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології та в стандартах продукції.
Тенденції ресурсного забезпечення: - Структура та наявність національних ресурсів - Експорт - Доступність ресурсів	“+” можливість стати єдиним постачальником периферійної техніки для платіжних систем певного виробника “-” зростання витрат на транспортування та перевезення
Демографічні фактори: - Наявна та потенційна кількість робочої сили - Кваліфікаційні характеристики робочої сили	“+” можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою
Природні фактори: - Доступність сировини - Дефіцит сировини - Забруднення довкілля	Ця група факторів впливає на досліджувану проблему через дефіцит енергоносіїв
Культурне середовище: - Відданість традиціям - Мода	“+” збільшення попиту завдяки зростанню престижу використання короткових систем серед банків “-” гальмування темпів зростання попиту через консерватизм кінцевих користувачів

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

- товари-замінники (на даному етапі розвитку НТП товарів-замінників для банкоматів не існує);
- конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти в галузь.

Вважаємо за доцільне висвітлити сам процес організації та управління на підприємстві, який зводиться до наступних напрямків.

Процес прийняття рішень. Подібно до процесу комунікації, прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління. Директор підприємства при прийнятті тих чи інших організаційних рішень використовує в основному інтуїтивний підхід, що базується на його власних відчуттях, знаннях та досвіді. Але використання такого підходу виправдовує себе лише в комплексі з раціональним підходом до вирішення проблем та прийняття рішень, так як без останнього в процесі прийняття рішень керівник часто припускається наступних помилок:

- відсутній системний підхід до прийняття рішень;
- за вибору варіанта перевага віддається "звичній альтернативі";
- розглядаються лише позитивні варіанти без урахування можливого ризику;
- рішення приймаються імпульсивно та поспіхом.

Система контролю діяльності підприємства. Контроль за діяльністю підприємства проводиться як адміністративним методом, так і спеціалізованим за сферами й ланками характеру діяльності та прийняття рішення.

Підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу. На підприємстві на момент проведення аналізу існувала експлуатаційно-авторитарна система управління, розвитку якої сприяли невеликі розміри підприємства та відсутність управлінського персоналу середнього рівня (маркетологів, менеджерів, відповідальних за постачання, фінанси, планування у виробництві). Тобто виконання всіх необхідних для діяльності підприємства функцій управління та планування взяв на себе директор підприємства, а використання ним при прийнятті управлінських рішень лише власного досвіду та інтуїції й було основним фактором, що призвів до кризи. Спеціалістів, необхідних для ефективної організації виробництва на підприємстві, потрібної кваліфікації та достатній кількості в Україні випускають спеціалізовані заклади вищої освіти, тому при виникненні потреби в залученні нових кадрів достатньо звернутися в агенства

працевлаштування чи безпосередньо до керівництва відповідних факультетів.

Управління персоналом – це вміння скерувати підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем; вміння здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також розв'язувати наступні питання:

- управління персоналом (концепція та політика, планування персоналом);
- структура персоналу (вік, стать, кваліфікація, наявність формальних та неформальних груп в організації);
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу (перспективи кар'єри, випрати, пов'язані з розвитком персоналу, оцінка кадрів);
- мотивація персоналу (система заробітної плати, розмір заробітної плати, нематеріальні чинники мотивації, умови праці, просування, співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінка діяльності персоналу (методи оцінки).

Система управління організацією:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій, прибутковість власного капіталу);
- організаційна структура управління;
- делегування повноважень в процесі прийняття рішень;
- внутрішня система комунікації;
- організаційна культура (традиції, ритуали, стиль керування);
- залучення зовнішніх консультантів.

Висновки. Дослідивши процеси управління менеджментом на підприємстві, можна зробити такі висновки.

"Менеджмент" – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

"Підприємництво" – самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

"Управління" – це владні відносини, і зміст їх визначається характером власності.

За умов формування планомірної ринкової економіки, використання об'єктів інтелектуальної власності підвищуються вимоги до управління. Це зумовлено зростаючою складністю як виробництва продукції, так і її реалізації. З'явилась особлива відносно відособлена сфера управлінської діяльності – менеджмент, яка

СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

замінила велику кількість робочої сили, тобто чим далі, тим більше потрібно в Україні для досконалішого управління підприємством, кваліфікованих працівників.

До останнього часу теорії управління менеджментом у нашій країні не приділялося належної уваги. Тепер у зв'язку з переходом до планомірно-ринкової економіки, створення колективних, акціонерних та різних за формою власності підприємств виникла гостра проблема у менеджерах.

Але вже під кінець ХХ – поч. ХХІ ст. в Україні відкрили дуже багато ВНЗ, які готують спеціалістів у сфері управління, менеджерів та інших кадрів, які управляють організаціями, підприємствами.

До сучасних менеджерів ставлять досить високі вимоги, їм доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс підприємства. Вони повинні добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх підприємству. Іншими словами, управління є основою, сучасною парадигмою до управління всією виробничо-збутовою діяльністю в гострій ринковій конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ще на початку ХХ сторіччя у перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета – забезпечення нововведень інвестиційних та інноваційних, та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, нашій державі потрібно ще більше вдосконалити управління менеджментом на підприємстві. З цього можемо побачити: якщо менеджер є кваліфікованим і вміє застосовувати всі свої знання на практиці, то успіх підприємства гарантований. Менеджер повинен вміло організувати роботу підлеглих, а також свою. Тобто все залежить від уміння управляти

менеджментом, бо він є дуже важливою ознакою у підприємницькій діяльності.

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту*. – К., 1996. – С. 157 – 162 с.
2. Андрушків Б.М. *Основи теорії та практики управління*. – Л., 1993. – С.52 – 55 с.
3. Бандурка О.М. *Фінансова діяльність підприємства*. – К.: Либідь, 1998. – С. 217 – 231.
4. Брасс А. А. *Основи менеджмента: Учеб. пособие*. – Мн.: ИП “Экоперспектива”, 1999.
5. Гріфін Р., Яцура В. *Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич*. – Львів: БАК, 2001.
6. Дафт Н. *Основи менеджмента*. – Спб.: Питер, 1999.
7. Дойль П. *Менеджмент, стратегия и тактика*. Спб: Питер, 1999.
8. Завадський Й. С. *Менеджмент*. К.: Либідь, 1999.
9. Кузьмін О. Є. *Сучасний менеджмент*. Львів 1995. – С. 15 – 37.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту. Підручник*. – К., Академвидав, 2003.
11. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. *Стратегический менеджмент: Курс лекций*. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента*. – М.: Дело, 1998.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. *Стратегічний менеджмент*. – Київ 2001. – С. 7 – 16, С. 321 – 359.
14. Панченко Є. М. *Міжнародний менеджмент: Навч. посіб.* – К., 1996.
15. Портер М. *Конкуренція / Пер. с англ.* – М.: Аспект Пресс, 1998.
16. Ру Д., Сульє Ф. *Управління*. – К.: Основи, 1994.
17. Сухарський В.С. *Менеджмент*, Тернопіль 2001. – С. 115 – 131.
18. Терещенко В.І. *Організація і управління*. – К., 1990. – С. 132 – 158.

В КОЖНІЙ ФРАЗІ – ДУМКА



“Якщо пошукаєш у книгах мудрості уважно, то знайдеш велику користь для душі своєї”.

Нестор (Літописець Київської Русі)