

ТЕМА 1 Теоретичні основи менеджменту

1. Сутність та зміст менеджменту

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом „менеджер”, а тим, чим вони займаються – менеджмент. З самого початку англійці вживали це поняття в управлінні кінями. Слово „менеджмент” означає „мистецтво верхової їзди”. В сучасному значенні слова „менеджер” і „менеджмент” з'явилося лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства – отримання високого прибутку. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна з професій, яка найбільш оплачується в розвинутих країнах.

Отже, менеджер – це керівник – професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці.

Вживаючи слово „менеджмент”, ми йдемо за традицією, яка давно встановилася в міжнародних виданнях з теорії управління, яка має на увазі певне коло явищ і процесів. У практиці, яка склалася у вітчизняній науковій літературі з управління, менеджмент уже більше 30-ти років використовується як синонім капіталістичного управління. І головне – управління не заміняє „менеджмент”, тому що в останньому йдеться лише про одну із форм управління.

Менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотив поведінки інших людей, а також функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних підйомів управління капіталістичною фірмою або корпорацією. Менеджмент це також галузь людських знань, які допомагають здійснювати функції. Це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань – в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей – в досить впливову суспільну силу.

Зміст поняття „менеджмент” можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень.

Отже, менеджмент регулюється законами розвитку ринків системи господарювання і направлений на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, які змінюються.

2. Загальні поняття менеджменту

Менеджмент (англ. Management – управління, завідування, організація) – це управління виробництвом або комерцією; сукупність принципів, методів, коштів і форм управління, що розробляються і що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Сучасний менеджмент включає дві невід'ємні частини:

- теорію керівництва;
- практичні способи ефективного управління або мистецтво управління.

Поняття „менеджмент” міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак необхідно враховувати, що мова йде про нову філософію, де діють інші системи цінностей і пріоритетів.

У зв'язку з цим потрібно детально зупинитися на значенні терміну „менеджмент”. Українське слово „управління” і англійське слово „менеджмент” вважаються синонімами, однак насправді їх істинний зміст вельми розрізняється. Вживаючи термін „менеджмент”, ми слідуємо сталій в міжнародній практиці традиції, згідно з якою під ним мається на увазі цілком певне коло явищ і процесів. Насправді

термін „управління” не є задовільним заступником терміну „менеджмент” тому, що в останньому випадку мова йде лише про одну з форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії. Причому адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції.

Таким чином, термін „менеджмент” вживається стосовно до управління господарською діяльністю, тоді як у інших цілей використовуються інші терміни.

У наших умовах потрібно вживати терміни „організація”, „управління” і „адміністрування”. Проте, державні, громадські і інші організації також повинні використати принципи і методи менеджменту, якщо хочуть досягнути своїх цілей при мінімумі витрат.

З урахуванням викладеного в роботі термін „управління” надалі буде вживатися, з певною мірою умовності, в тому ж значенні, що і термін „менеджмент”.

Для того щоб визначити поняття менеджменту, важливо уточнити деякі вхідні в нього положення, передусім цільовий зміст.

3. Основні цілі і завдання менеджменту

Основною ціллю менеджменту є забезпечення прибутковості, або доходності в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу.

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачі, забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку. У зв'язку з цим – завдання менеджменту це:

- забезпечення автоматизації виробництва і перехід до використання робітників, які мають високу кваліфікацію;
- стимулювання роботи працівників фірми шляхом створення для них кращих умов праці та встановлення більш високої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності фірми, координація всіх підрозділів фірми;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

До завдань, які вирішуються в менеджменті, також відносяться визначення конкретних цілей розвитку фірми, розробка стратегій розвитку фірми, господарських завдань і шляхів їх вирішення. А також до завдань відноситься розробка системи заходів для вирішення проблем, що плануються на різні часові періоди, визначення необхідних ресурсів і джерел їх покриття.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент можливий лише на базі ринку, який склався і розвинувся: він є управлінським механізмом, який вбудований в ринкову економіку.

Менеджмент як організація управління фірмою, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку. Зміст менеджменту, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.

4. Менеджмент — це творчість, яка заснована на певних принципах:

1. Принцип єдиноначальності. Люди краще реагують на те, що ними керує один начальник.
2. Принцип мотивації. Чим ретельніше менеджери здійснюють структуру заохочення і покарання, тим ефективнішою буде програма мотивації.
3. Принцип лідерства. Люди схильні йти за тими, в кому вони бачать засіб задоволення своїх особистих потреб.
4. Принцип науковості. Цей принцип полягає в побудові всієї системи управління на найновіших досягненнях науки менеджменту.
5. Принцип відповідальності. Необхідно мати певні інструкції, положення та системи матеріальної й іншої відповідальності.

6. Принцип правильного добору і розстановки кадрів. Якщо у вас чесний бізнес, то підбір кадрів здійснюється тільки за діловими якостями на основі правил професійного відбору і рекомендацій консультантів щодо кадрів.
7. Принцип економічності. Прибуток — це не тільки дохід, а й розумні витрати на використання людських і матеріальних ресурсів.
8. Принцип забезпечення зворотного зв'язку. Це одержання інформації про результати роботи, які дають можливість порівнювати фактичний стан з планом.

5. Сутність і зміст функцій менеджменту

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес взаємопов'язаних дій. Ці дії дуже важливі для успіху організації, їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Ці чотири первинні функції об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

Функції управління – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Одним з основних компонентів, що складають зміст управління, є функції. Таким чином, для виконання тієї чи іншої відносно простої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати його виконання. Це і є функції управління. Хоча згодом техніка управління й удосконалилися., основні управлінські функції залишилися порівняно незмінними.

Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом чи видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом. У цьому суть процесу підходу до дослідження функцій менеджменту.

Сутнісна характеристика менеджменту – це функція або вид діяльності по керівництву людьми.

У процесі розвитку менеджменту сутність управління одержала трактування „впливу” на людей для узгодження й упорядкування їхніх дій у спільній праці за допомогою мотивації поведінки.

Найбільш повний зміст менеджменту як процесу відбивають основні функції, що виступають загальною умовою управління соціальними і соціально-економічними процесами.

Процес впливу буде реальним при його завершенні у виробничо-господарській діяльності, де застосовуються будь-які засоби взаємодії: мети, стратегії, методи, структури управління. Тому процес управління може бути розглянутий як процес взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, де реалізуються ідеї суб'єкта, тобто менеджера. Дана група функцій поєднується процесом вироблення і реалізації управлінського рішення, що має універсальні етапи у визначеній їхній послідовності, які можна трактувати як групи функцій менеджменту, тобто видів діяльності по виробленню і реалізації управлінських рішень.

Сутнісна особливість менеджменту обумовлює наявність менеджера – суб'єкта управління, професійного керуючого, що пройшов спеціальну підготовку, що дає йому право на виконання функцій по керівництву людьми.

У ринкових умовах повинні закріплюватися не тільки функції, але і ресурси, зв'язані з виконанням даних функцій і прийняттям рішень, конкретні види відповідальності за результативність менеджменту.

Для менеджерів знання взаємозв'язку і взаємодії груп функцій менеджменту створює умови прийняття правильних рішень в області формуванні і функціонування систем менеджменту.

Важлива особливість функцій менеджменту, обумовлена специфікою української економіки, полягає в потребі високого ступеня адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Під адаптивністю розуміється здатність збереження якісної визначеності функції менеджменту при змінах соціально-економічного середовища. У систему адаптивних елементів системи менеджменту включається вся сукупність засобів впливу: цільові, регулюючі, координуючі, що активізують, мотивуючі, контролюючі, само організуючі. Звідси випливає, що система засобів впливу і взаємодії по кожній функції повинна мати гнучкість і забезпечувати менші втрати ресурсів при зміні соціально-економічних і організаційно-технічних факторів.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не зв'язаними між собою, так і нерозривно зв'язаними.

6. Основні функції менеджменту

Основні функції менеджменту характеризуються повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їхня особливість у тому, що кожна основна функція менеджменту являє собою окремий процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на персонал і його діяльність для досягнення загальних результатів соціально-економічної системи.

Функції цікаві тим, що в систематизованому виді можуть дати повне представлення про процеси мотивації, впливи і взаємодії від зародження ідеї до їхньої реалізації, оцінки результату і появи наслідків. Основні функції характеризують вплив, обумовлюючи його визначальні засоби, реалізація яких може забезпечити необхідний результат.

Стратегія управління розробляється на тривалий період, але може розроблятися і на поточний період при корінних поворотах у господарській політиці. Стратегія управління властива як великим, так і малим підприємствам, будь-яким формам господарювання.

У даній роботі розглянуті основні функції менеджменту, сутність і зміст функцій, їхній взаємозв'язок, а також функції процесу в системі менеджменту.

Без прояву функцій управління неможливо нормальне функціонування чи організація підприємства, тому вивченню й аналізу функцій управління потрібно приділяти достатню увагу.

У даній роботі розглянуті основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль.

Без прояву функцій управління неможливо нормальне функціонування чи організація підприємства, тому вивченню й аналізу функцій управління потрібно приділяти достатню увагу.

Функція планування

Функція планування припускає рішення про те, якими повинні бути мета організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей. По суті – це підготовка сьогодні до завтрашнього дня, визначення того, що потрібно і як цього домогтися.

План являє собою складну соціально-економічну модель майбутнього стану організації. Стадії процесу планування в основному універсальні. Що ж стосується конкретних методів і стратегії, то вони істотно розрізняються. Звичайно організація формує єдиний план для управління її загальною діяльністю, але в її рамках окремими менеджерами застосовуються для досягнення конкретних цілей і

задач організації різні методи. У такий спосіб складена карта шляху, по якому повинна пройти організація за конкретний період часу.

Планування, як основна функція менеджменту являє собою вид діяльності по формуванню засобів впливу, що забезпечують єдиний напрямок зусиль усіх членів фірми на досягнення загальних цілей. Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план. Кожне з засобів впливу має свою специфіку й умови використання.

Концепція – іде, теоретичні і методологічні основи її розробки, обґрунтування, методи й умови реалізації. Будь-яка теоретична економічна проблема до її втілення в економіці проходить стадію формування концепції.

Прогноз – наукове передбачення можливого стану фірми, корпорації, економіки, суспільства в цілому. Прогнози в бізнесі розробляються по складних соціально-економічних проблемах, як правило, на довгостроковий чи середньостроковий період. Найчастіше прогноз використовується в стратегічному управлінні.

Програма – закінчений комплекс завдань, заходів, робіт, об'єднаних загальною метою, що має конкретний кінцевий результат, що вимагає залучення значних ресурсів, здійснюваний сукупністю взаємодіючих органів, організацій, обличчя різних функціональних сфер економіки.

Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Тип планування й акцент, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його положення в організаційній ієрархії фірми, тобто процес планування здійснюється відповідно рівням організації. Так, стратегічне планування (вищий рівень) – це спроба глянути в довгостроковій перспективі на основні складові організації.

На середньому рівні управління займаються тактичним плануванням, тобто визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і задач. Тактичне планування по своїй суті подібно зі стратегічним.

Планування здійснюється і на нижньому рівні організації. Воно називається оперативним плануванням. Це – основа основ планування. Усі три типи планів складають загальну систему, що називається генеральним, чи загальним планом, чи бізнес-планом функціонування організації.

Планування припускає використання всіх методів, тактик і процедур, що менеджери використовують для планування, прогнозування і контролю майбутніх подій.

За допомогою функції планування у визначеній мірі зважується проблема невизначеності в організації. Планування допомагає краще справитися з невизначеністю і більш ефективно на неї реагувати. Тому варто пам'ятати, що невизначеність – це одна з основних причин, по якій планування може допомогти організації краще керувати в умовах невизначеності, більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Функція організації

Функція організації складається у встановленні постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами організації, визначення порядку й умови її функціонування. Це процес об'єднання людей і засобів для досягнення поставлених організацією цілей.

Ціль планування – це дозволити невизначеність. Проте як би важливим не було планування – це тільки початок. Організація, що має велику кількість різних планів і не має цільної схеми структури перетворення їх у життя, приречена на неуспіх. Справа в тім, що функції планування й організації тісно зв'язані між собою. У деякому змісті планування й організація поєднуються. Планування готує сцену для того, щоб реалізувати мету організації, а організація як функція управління створює робочу структуру, головним компонентом якої виступають люди.

Оскільки концепція організації складається в зведенні воедино усіх фахівців фірми, завдання полягає в тім, щоб визначити місію, роль, відповідальність, підзвітність для кожного з них.

Таким чином, організація – це друга функція управління.

Сучасні організації:

1. Велика кількість надзвичайно потужних великих комерційних і некомерційних організацій.
2. Велика кількість керівників, невелика кількість керівників середньої ланки.
3. Чітко окреслені управлінські групи, управлінська робота відокремлюється від виробничої діяльності, існує як окремий вид праці, що потребує спеціальної управлінської освіти.
4. Велика кількість компетентних людей, здатних приймати важливі для організації рішення.
5. Наголос на колективну роботу і раціональність.

Функція мотивації

Поведінка людини завжди мотивована. Вона може працювати ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може ухилитися від роботи. Поведінка особистості може мати будь-які інші прояви. В усіх випадках варто шукати мотив поведінки.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей організації. Традиційний підхід ґрунтується на вірі в те, що співробітники – усього лише ресурси, активи, якими повинні змусити ефективно працювати.

Прагнення людини реалізувати себе у своїй справі безперечно. Так уже вона улаштована. Так, де управління й організація праці надають співробітникам такі можливості, їхня праця буде високоефективна, а мотиви до праці – високими. Значить мотивувати співробітників – це торкатися їхніх важливих інтересів, дати їм шанс реалізуватися в процесі трудової діяльності.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Теорії змістовної і процесуальної мотивації пов'язані зі значеннями: споживання і винагорода.

Споживи – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода – це те, що людина вважає для собі цінним.

Змістовні теорії мотивації насамперед стараються споживи, спонукаючи людей до дії, особливо при визначенні об'єму і змісту роботи.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розповідає зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вигляд поведінки. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Функція контролю

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту. У самому загальному виді контроль означає процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Деякі організації створили цілі системи контролю. Їх функції складаються в посередництві між планами і діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв'язок між чеканнями, визначеними первісними планами менеджменту, і реальними показниками діяльності організації. І той, хто має сучасні і поточні системи контролю, має більше шансів вижити. Для менеджменту характерно велика кількість не тільки різних видів планів, але і видів і систем контролю. Усі системи контролю завжди базувалися на ідеї зворотного зв'язку, а саме: вони зіставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У результаті установлюються відхилення від того, щоб або виправити негативні впливи, або підсилити дію, якщо результати позитивні.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи.

Остаточна мета контролю полягає в тому, щоб обслуговувати різні плани і цілі менеджменту.

Безсумнівно, що в майбутніх контрольних системах будуть використані нові пристосування і нові досягнення, однак базис, на якому вони створюються, залишиться тим же.

Функція контролю не є кінцевим пунктом усього процесу управління організацією. На практиці такого кінцевого пункту не існує взагалі, тому що кожна управлінська функція спонукувана інший. Виникає свого роду поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організації і мотивації співробітників.

Менеджери високого рівня велику частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю, а більш низького рівня більше зайняті підбором кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони у визначеній мірі використовують і виконують усі чотири функції управління: планування, організації, мотивації і контролю. Менеджерів на всіх рівнях оцінюють по двох основних критеріях: результативності (тобто можливості досягти бажаного результату) і ефективності (можливості досягнути результату з найменшими витратами).

Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом. Основні функції мають самостійність і впливають одна за іншою поки кожна конкретна не виконається.

Функції управління на сучасному етапі

Проблеми дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Функції управління не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються і поглиблюються. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалювання, але і під впливом вимог розвитку інших функцій.

Розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовленому загальними цілями і задачами в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття „маркетинг” спочатку було пов'язано зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери звертання товарів і послуг, забезпечення збуту продукції. Але надалі зміст цього поняття перетерпіло істотні зміни і йому стали додавати принципово нове значення.

Функція планування також придбала якісно нові риси й особливості. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу.

У зв'язку з цим помітні зміни перетерпіло зміст функції контролю, що тісно зв'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повної реалізації.

Концепція маркетингу за багато років свого існування перетерпіла ряд змін. Сьогодні найбільшу популярність придбала модель „маркетингового управління”, тобто довгострокового планування і прогнозування, що спирається на дослідження ринку, поведінки і звичок покупця, посередників, задоволення потреб конкретних цільових груп покупців. У центрі сучасної концепції маркетингу знаходиться споживач. І якщо до останнього часу можливість одержання його „рентгеновського знімка” представлялася практично не реальною, то зі становленням інтерактивних каналів зв'язку мрії про „прозорий” покупця стали здобувати реальні форми.

Сучасне суспільство надає усе більшій кількості своїх членів право вибору при покупці товарів і послуг. І вибір цей у першу чергу базується на якості обслуговування. Споживач вже оцінив переваги інтерактивного контакту з продавцем, головними з яких є швидка реакція на запити, висока швидкість виконання замовлень, зручність одержання необмеженої інформації.

Відмінною рисою Internet як нової інфраструктури маркетингу і збуту є той факт, що тут поки не діє основний принцип ринкової економіки: попит народжує пропозицію. Досвід багатьох країн свідчить, що не споживач визначає обсяг цифрових послуг. Навпроти, постачальники і виробники дійдуть висновку про необхідність сплигнути на підніжку експресу, що входить, „Internet”. І розуміється це не

тільки питаннями престижу, але і побоюванням, що кращі місця на цьому перспективному ринку розхапають інші.

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити кордони діяльності, яка складає зміст менеджменту, а також виділити його окремі види:

Виробничий менеджмент – це комплексна система забезпечення конкурентноздатності 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.

Фінансовий менеджмент – 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.

Інноваційний менеджмент – це комплексна система управління інвестиціями, що вкладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає будову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Крім приведених видів спеціального менеджменту в нас час розрізняють інші види:

- менеджмент соціальної сфери;
- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент та інші.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років назад наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму по продуктивності праці в інтересах зміцнення позицій імперіалізму.

Демократизація суспільного життя країни дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим відношення до менеджменту в Україні в останні роки значно змінилося. Опубліковані твори видних теоретиків і практиків менеджменту. Почалася активна підготовка керуючих менеджерів.

7. ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВИДИ

Головним в менеджменті є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки можливостей конкретної організації та забезпеченості її ресурсами. Розрізняють цілі загальні та специфічні. Загальні цілі відображують концепцію розвитку організації в цілому, а специфічні розробляються в рамках загальних цілей по основним видам діяльності. Рациональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямку досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації.

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності [4,с.21, 11,с.14].

Прибуток створює стабільні гарантії організації, оскільки тільки його накопичення у вигляді різних фондів дозволяє обмежувати та переборювати різні ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Ситуація на різних ринках постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах і формах фінансування, кон'юктурі в галузі, регіоні або країни в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійний ризик, особливо у сільськогосподарському виробництві, яке пов'язано з ґрунтово-кліматичними умовами. Ціль менеджменту - переборювання ризиків або ризикових ситуацій не тільки в сучасному, але і в майбутньому, для чого необхідно мати резервні кошти, але і широкую самостійність для швидкого реагування і адаптації до можливих змін.

Ціль підприємства - це конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на що направлена його діяльність, а також процес управління.

Цілі за ступенем важливості розділяють на стратегічні і тактичні. Стратегічні цілі орієнтуються на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя та обличчя підприємства (вихід на міжнародні ринки, повне оновлення виробничої бази, зміна товарної продукції тощо). Тактичні цілі - це проміжні по

відношенню до стратегічних, відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад проведення капітального ремонту).

Цілі розділяють по часу **довгострокові** (більше 5 років) **середньострокові** (1-5 років) і **короткострокові** (до 1 року). Для короткострокових цілей характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

По змісту цілі підрозділяють на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні.

Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем землеробства і тваринництва, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо.

Економічні цілі включають укріплення фінансової стійкості підприємств, ріст прибутковості, ринкову вартість акціонерного капіталу.

Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їх якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції.

Адміністративні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із захопленням тих чи інших ринків збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства в цінах або витратах виробництва та інші.

Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, впровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів.

Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня (ліквідація важкої та ручної праці, відносини соціального партнерства, якісне медичне обслуговування тощо).

По рівню, до якого вони відносяться, цілі діляться на загальні і специфічні. Загальні цілі відображають концепції розвитку підприємства в цілому і по найважливішим комплексним напрямкам діяльності (генеральна ціль і чотири-шість загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст).

Специфічні цілі розробляються в кожному підрозділі і визначають основні напрямки їх діяльності по реалізації загальних цілей.

Звичайно вони охоплюють середньо і короткостроковий періоди і обов'язково виражаються в кількісних показниках.

Постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі призводять до коригування і перегляду цілей. Цілі підприємства істотно змінюються на різних стадіях його життєвого циклу.