

## ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### План

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент».
3. Організація системи управління

Управління – це вид діяльності, який залежить від цілого ряду зовнішніх чинників, зокрема, державного устрою, типу власності, зрілості ринку, кожен з яких вимагає наявності відповідної системи управління, обумовленої новою метою та завданнями для її досягнення. Як вид людської діяльності, управління існує з давніх часів. Однак за своїми нормами як у державному масштабі, так і на галузевому рівні управління не може дати визначеного та загального для всіх алгоритму дій. Проголошений у 1994 р. в Україні курс на соціально орієнтовану ринкову (змішану) економіку потребує зламу адміністративно-командної системи управління та переходу всіх галузей національного господарства, у тому числі й системи охорони здоров'я, на засади наукового управління, використання, придатних для України, універсальних положень світового менеджменту.

Заклади охорони здоров'я – це складна соціально-економічна система, з матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, що потребують ефективної реалізації регулюючих функцій менеджменту. Без знань про сучасний менеджмент неможливо робити правильні висновки, покращувати діяльність системи охорони здоров'я.

Актуальність оволодіння майбутніми медсестрами зумовлена тим, що їм доведеться **працювати в умовах ринкових відносин**. Ринок з його непевністю і конкурентністю вимагає від кожного спеціаліста вміння приймати науково обґрунтовані управлінські рішення перш за все в межах своєї професійної діяльності. Формування для системи охорони здоров'я не лише лікаря, а й управлінця якісно нового типу (професійного менеджера) потребує глибокого розуміння витоків управління як такого, його критичної оцінки, знань з історії становлення та розвитку галузевої вітчизняної системи, знайомства з еволюцією світового менеджменту та використання потрібного Україні досвіду.

-1-

**Менеджмент** – вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

**Предметом є:** теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо); практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

**Об'єкт менеджменту** – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Організація складається з підрозділів, кожен із яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але до них частіше застосовують термін «керована система». Дослідження процесу менеджменту та виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитися з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу.

Здійснює функції управління суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей. **Суб'єктом менеджменту є** працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту. Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належати як до суб'єктів, так і до об'єктів управління, реалізуються управлінські відносини. Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини.

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком

інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «**управління**». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. **Управління** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, людьми тощо. **Менеджмент** є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо). **Менеджмент** – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Менеджмент охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, у процесі яких формуються і досягаються означені цілі. Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок із соціологією, психологією. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку. З *функціонального погляду менеджмент* – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху. У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту: 1) одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера; 2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними); 3) ще одна точка зору, менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент.

У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу. Робота менеджерів саме і полягає в тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації.

Основні функції менеджменту: 1) планування; 2) організація; 3) мотивування; 4) контроль. Зазначені функції менеджменту виконуються в певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту».

**Система** – це сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові властивості системи, не притаманні її складникам.

**Керована й організована система** – це системно упорядковане цілісне динамічне утворення, із сукупності необхідних для виробництва повноцінних компонентів, цілеспрямована взаємодія яких забезпечує нові інтегровані якості та властивості, що не були притаманні їм, взятим окремо.

До організованих належать системи охорони здоров'я та медичної допомоги як єдині, цілісні, державні, з рівноправним існуванням усіх форм власності, до складу яких входять численні взаємопов'язані елементи, структури, служби.

Будь-яка система має такі особливості та властивості:

- цілісність;
- сукупність елементів;
- взаємодія елементів внутрішньої структури;
- внутрішні та зовнішні зв'язки;

Будь-яка система функціонує для досягнення певної мети (у системі охорони здоров'я –

збереження та зміцнення здоров'я та продовження активного періоду життя населення; у системі медичної допомоги – відновлення здоров'я населення та проведення медичної профілактики).

Найважливішою особливістю кожної системи, у тому числі й медичної допомоги, є настільки тісний зв'язок між її елементами, що зміна одного викликає зміну інших, а нерідко й системи загалом. Випадіння одного з елементів буде свідчити про порушення або відсутність її цілісності.

У кожній системі існують, як правило, два види компонентів: підсистеми й елементи. Галузь охорони здоров'я як самостійна система одночасно є підсистемою відносно держави та суспільства, її підсистемами безпосередньо є медичні науки та освіта, практична охорона здоров'я і т. д. У свою чергу кожен підсистему утворюють численні елементи: окремі медичні заклади, служби, підрозділи. Тобто система – це не проста сума або механічний набір компонентів, а цілісне утворення, між частинами якого існують певні зв'язки.

До системи належать три самостійні, але пов'язані між собою частини або підсистеми: **суб'єкт управління** – керуюча підсистема; **об'єкт управління** – керована підсистема та **блок наукового регулювання системи** – служба інформаційно-аналітичного забезпечення. Функцію управління реалізують шляхом впливу суб'єкта (органу управління системою охорони здоров'я) на об'єкт управління (підвідомчі мережі, окремий медичний заклад та ін.).

В основу організації системи покладено системний підхід, який на відміну від традиційних методів дослідження дозволяє ширше, масштабніше, з різних позицій і комплексно оцінити те чи інше явище в конкретній системі, а також на державному, регіональному, міському і районному рівнях чи в окремому закладі. Така оцінка дозволяє приймати більш виважене та науково обгрунтоване управлінське рішення.

**Системний підхід** – це універсальний метод дослідження та вивчення стану, організації, структури, взаємодії різних аспектів функціонування, ресурсів, внутрішніх та зовнішніх зв'язків моделюючої або функціонуючої системи.

*До загальних принципів системного підходу належать:*

- визнання досліджуваного об'єкта як системи з характерними особливостями та властивостями;
- уявлення про цілісність досліджуваного об'єкта, здатність розглядати його як цілісне утворення, а не просту механічну сукупність окремих елементів;
- визнання у досліджуваному об'єкті наявності численних і різноманітних типів зовнішніх та внутрішніх зв'язків;
- виявлення структурності системи, тобто вивчення її складу, властивостей окремих елементів цілісного об'єкта, проявів їх взаємодії, характеру структурного об'єднання частин в інтегроване ціле;
- функціональний підхід до вивчення системного об'єкта тощо.

Застосування системного підходу має свій **алгоритм**, складовими частинами якого є визначення мети та завдань і послідовне вирішення компонентного, функціонального, структурного, комунікаційного, інтегративного та історичного аспектів.

**Цілеспрямованість** є важливою функцією керівника. Правильне визначення мети та завдань завжди приводить до економії ресурсів. Крім того всі аспекти системного підходу прямо залежать від цілей системи.

Визначення цілі (генеральної або тактичних) приводить до формування управлінського завдання, яке потребує його осмислення та вирішення шляхом визначення реального й обгрунтованого "задуму" та конкретних, спрямованих дій. Визначення цілі та декомпозиція її на підцілі є вихідною позицією процесу управління для обгрунтування конкретних оперативних, ситуативних або стратегічних напрямків діяльності в межах просторових і часових характеристик.

**Ціль системи** – це бажані для досягнення результати діяльності. Крім головної (генеральної), розрізняють також цілі більш низького порядку (підцілі). Якщо, наприклад, головною ціллю системи охорони здоров'я є забезпечення здоров'я населення та його працездатності, то цілями більш низького рівня його окремих підсистем можуть бути, наприклад, профілактика захворювань, лікування хворих і т. д. Їх, у свою чергу, можна розподілити на підцілі ще більш низького рівня.