

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Затверджено Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів

Харків
«Фоліо»
2014

ЗМІСТ

ВСТУП	11
-------------	----

Розділ 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет і суб'єкт менеджменту	13
1.2. Організація як об'єкт менеджменту	14
1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації	17
1.4. Концепції визнання менеджменту	19
1.5. Закони і закономірності менеджменту	21
1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації	25
1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації	27
1.8. Методологічне різноманіття менеджменту	31
1.9. Методи досліджень у менеджменті.	34
Запитання та завдання для самоконтролю	42
Тести для проведення контролю знань	43
Глосарій	49
Список рекомендованих джерел	51

Розділ 2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні	53
2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування	58
2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.)	65
Запитання та завдання для самоконтролю	69
Тести для проведення контролю знань	70
Глосарій	73
Список рекомендованих джерел	74

Розділ 3 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління	76
3.2. Зміст і особливості процесу управління	81
3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури	86

Запитання та завдання для самоконтролю	94
Тести для проведення контролю знань	95
Глосарій	99
Список рекомендованих джерел	100

Розділ 4 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Функції менеджменту: сутність та особливості формування	102
4.2. Класифікація функцій менеджменту	103
4.3. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту	107
Запитання та завдання для самоконтролю	112
Тести для проведення контролю знань	113
Глосарій	118
Список рекомендованих джерел	119

Розділ 5 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Планування	121
5.1.1. Генеза планування	121
5.1.1.1. Сутність, зміст і функції планування	122
5.1.1.2. Система планування та принципи її формування	124
5.1.1.3. Еволюція систем планування та розвиток моделей планування підприємницької діяльності.	128
5.1.2. Особливості процесу планування	137
5.1.2.1. Види та етапи планування	137
5.1.2.2. Сутність політики, ключові правила та методи планування	143
5.1.2.3. Визначення цілей та оцінювання якості планів	151
5.1.3. Стратегічне планування	155
5.1.3.1. Види стратегій підприємства та стратегічний аналіз у процесі планування	156
5.1.3.2. Управління стратегічною позицією підприємства, генерування та умови реалізації стратегій.	164
5.1.3.3. Стратегічний потенціал і формування конкурентних переваг підприємства	175
Запитання та завдання для самоконтролю	180
Тести для проведення контролю знань	181
Глосарій	186
Список рекомендованих джерел	188
Додатки.	191
5.2. Організування	210
5.2.1. Сутність та місце функції організування в системі менеджменту	210
5.2.2. Проектування організаційних процесів	218
5.2.3. Сутність та види організаційних структур управління	226
Запитання та завдання для самоконтролю	233
Тести для проведення контролю знань	234
Глосарій	239
Список рекомендованих джерел	240
Додатки.	242

5.3. Мотивування	243
5.3.1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування	243
5.3.2. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи	245
5.3.3. Засоби мотиваційного впливу	253
5.3.4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми	256
Запитання та завдання для самоконтролю	263
Тести для проведення контролю знань	264
Глосарій	269
Список рекомендованих джерел	270
5.4. Контролювання	272
5.4.1. Поняття і сутність контролювання	272
5.4.2. Процес контролювання	277
5.4.3. Види управлінського контролю	282
5.4.4. Методи контролювання	290
5.4.5. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві.	294
5.4.6. Особливості тактичного контролювання	299
5.4.7. Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті	299
5.4.8. Людський фактор у контролюванні.	302
Запитання та завдання для самоконтролю	303
Тести для проведення контролю знань	304
Глосарій	307
Список рекомендованих джерел	308
5.5. Регулювання	310
5.5.1. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту.	310
5.5.2. Класифікація видів регулювання.	313
5.5.3. Процес регулювання в організації.	314
Запитання та завдання для самоконтролю	316
Тести для проведення контролю знань	317
Глосарій	321
Список рекомендованих джерел	322

Розділ 6 КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Управління виробництвом	325
6.1.1. Операційна система організації: поняття, склад та види	325
6.1.1.1. Операційний менеджмент як складова менеджменту організації	325
6.1.1.2. Структура операційної системи	327
6.1.1.3. Типологія операційних систем	328
6.1.2. Організаційні основи виробництва	329
6.1.3. Виробничі системи	330
6.1.3.1. Виробництво як відкрита система	330
6.1.3.2. Оточення виробничої системи	331
6.1.3.3. Структура виробничої системи.	332
6.1.4. Виробничий процес і організаційні типи виробництва	333
6.1.4.1. Сутність виробничого процесу	333

6.1.4.2.	Класифікація виробничих процесів	334
6.1.4.3.	Виробнича операція та організаційні типи виробництва.	336
6.1.5.	Організація трудових процесів і робочих місць	338
6.1.5.1.	Загальна характеристика трудових процесів	338
6.1.5.2.	Сучасні концепції проектування праці	339
6.1.5.3.	Організація робочих місць	341
6.1.6.	Організаційне проектування виробничих систем.	341
6.1.6.1.	Загальні положення формування організаційного проекту виробництва	341
6.1.6.2.	Процес організаційного проектування та раціоналізації виробничих систем	343
6.1.7.	Ефективність операційної діяльності: підходи, показники, фактори	344
	Запитання та завдання для самоконтролю	347
	Тести для проведення контролю знань	349
	Глосарій	352
	Список рекомендованих джерел	353
	Додатки.	356
6.2.	Управління фінансами.	357
6.2.1.	Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту	357
6.2.1.1.	Визначення та функції фінансового менеджменту	358
6.2.1.2.	Принципи фінансового менеджменту.	359
6.2.2.	Фінансовий ринок. Характеристики та інструменти фінансового ринку	360
6.2.2.1.	Фінансовий ринок	360
6.2.2.2.	Учасники фінансового ринку.	361
6.2.3.	Система забезпечення фінансового менеджменту	362
6.2.3.1.	Організаційне забезпечення фінансового менеджменту	362
6.2.3.2.	Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту	364
6.2.3.3.	Моделі грошових потоків та оцінка їх вартості	364
6.2.4.	Управління активами підприємства	365
6.2.4.1.	Визначення та класифікація активів.	365
6.2.4.2.	Управління необоротними та оборотними активами	366
6.2.4.3.	Операційний, виробничий та фінансовий цикли підприємства	367
6.2.4.4.	Моделі управління поточними активами	368
6.2.5.	Управління джерелами фінансування активів	369
6.2.5.1.	Принципи формування та основні характеристики капіталу.	369
6.2.5.2.	Власний капітал та методи його оцінки	371
6.2.5.3.	Формування позикового капіталу.	372
6.2.5.4.	Вплив боргового фінансування на рентабельність власного капіталу.	373
6.2.5.5.	Управління витратами і прибутком	375
6.2.5.6.	Управління інвестиціями та визначення ефективності вкладання інвестицій	378
6.2.6.	Управління грошовими потоками на підприємстві	381
6.2.6.1.	Визначення та класифікація грошових потоків.	381
6.2.6.2.	Управління грошовими потоками та визначення їх вартості.	381

6.2.7.	Фінансовий аналіз і планування	382
6.2.7.1.	Методи фінансового аналізу.	382
6.2.7.2.	Фінансове прогнозування та планування	382
6.2.7.3.	Процес бюджетування на підприємстві	385
6.2.8.	Управління фінансовими ризиками	387
6.2.9.	Антикризове фінансове управління підприємством.	389
6.2.9.1.	Мета та завдання антикризового управління	390
6.2.9.2.	Методи діагностики банкрутства	390
	Запитання та завдання для самоконтролю	392
	Тести для проведення контролю знань	393
	Глосарій	397
	Список рекомендованих джерел	400
	Додатки.	402
6.3.	Управління людськими ресурсами	406
6.3.1.	Зміст та основні поняття управління людськими ресурсами	406
6.3.2.	Політика управління персоналом організації.	409
6.3.2.1.	Кадрова політика	409
6.3.2.2.	Соціальна політика	412
6.3.3.	Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації	414
6.3.3.1.	Кадрове планування в організаціях	414
6.3.3.2.	Організація набору та відбору персоналу	416
6.3.3.3.	Оцінювання персоналу організації	418
6.3.4.	Управління рухом і розвитком персоналу організації	421
6.3.4.1.	Управління рухом персоналу	422
6.3.4.2.	Управління розвитком персоналу.	424
6.3.4.3.	Управління процесом вивільнення персоналу	426
6.3.5.	Формування та соціальний розвиток колективу	429
6.3.5.1.	Формування колективу організації	429
6.3.5.2.	Згуртованість та соціальний розвиток колективу	431
6.3.6.	Конфлікти в організації	433
6.3.6.1.	Сутність та класифікація конфліктів	433
6.3.6.2.	Управління конфліктами	434
6.3.7.	Соціальне партнерство в організації	436
	Запитання та завдання для самоконтролю	438
	Тести для проведення контролю знань	439
	Глосарій	444
	Список рекомендованих джерел	447

Розділ 7
КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1.	Керівництво і управління	449
7.2.	Влада і відповідальність.	453
7.3.	Форми влади і впливу	455
7.4.	Суть лідерства	460
7.5.	Теорії лідерства	463
7.6.	Типологія стилів керівництва.	468
7.7.	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва	470
	Запитання та завдання для самоконтролю	476

Тести для проведення контролю знань	477
Глосарій	480
Список рекомендованих джерел	481

Розділ 8 МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Методи менеджменту: сутність та особливості формування	483
8.2. Класифікація методів менеджменту	485
8.3. Економічні методи менеджменту	486
8.4. Технологічні методи менеджменту	500
8.5. Соціально-психологічні методи менеджменту	500
8.6. Адміністративні методи менеджменту	502
Запитання та завдання для самоконтролю	505
Тести для проведення контролю знань	507
Глосарій	511
Список рекомендованих джерел	513
Додатки	515

Розділ 9 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Вимоги, які висуваються до інформації. Класифікація інформації	527
9.2. Засоби формалізованого опису та технології оброблення інформації	530
9.3. Організаційно-економічні засади створення та функціонування інформаційних систем	532
9.4. Типологія інформаційних систем	536
9.5. Управління інформаційними системами в організації	538
9.6. Сутність та роль комунікації в управлінні підприємством	546
9.7. Модель комунікаційного процесу	547
9.8. Види комунікацій у системі менеджменту підприємства	549
9.8.1. Характеристика комунікаційних мереж	552
9.8.2. Невербальні засоби комунікації	554
9.9. Комунікаційні бар'єри (перешкоди) на шляху ефективних комунікацій та їх подолання	556
Запитання для самоконтролю	559
Тести для проведення контролю знань	559
Глосарій	564
Список рекомендованих джерел	567

Розділ 10 ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1. Рішення як результат управлінської діяльності	569
10.2. Класифікація управлінських рішень	571
10.3. Вимоги до управлінських рішень	574
10.4. Етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень	575
10.5. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень	582
10.6. Реалізація управлінських рішень і надійність систем управління в організації	592

10.7. Якість та ефективність управлінських рішень.	594
Запитання та завдання для самоконтролю	599
Тести для проведення контролю знань.	600
Глосарій.	604
Список рекомендованих джерел.	606

Розділ 11 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Сутність проектного підходу до управління організацією. Управління проектами та програмами	608
11.2. Методології управління проектами (PMBoK, Prince, P2M)	612
11.3. Процесний підхід до управління проектами.	616
11.4. Проектний аналіз.	617
11.5. Життєвий цикл проекту.	618
11.6. Команда проекту.	619
11.7. Менеджмент на основних етапах проекту (ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, закриття)	623
11.8. Проектні документи.	626
11.9. Інформаційні технології в управлінні проектами	629
Запитання та завдання для самоконтролю	632
Тести для проведення контролю знань.	632
Глосарій.	637
Список рекомендованих джерел.	638

Розділ 12 ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Сутність, види та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	640
12.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.	654
12.3. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.	667
12.4. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	687
Запитання та завдання для самоконтролю	694
Тести для проведення контролю знань	695
Глосарій	700
Список рекомендованих джерел	701

Розділ 13 ЕТИКА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

13.1. Етичні виміри культури менеджменту	705
13.2. Принципи етичної поведінки.	709
13.3. Етика ділового спілкування менеджера	711
13.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки	715
13.5. Відповідальність у менеджменті. соціальні, правові та екологічні аспекти	721
13.6. Соціальна відповідальність та збалансований розвиток організації.	725
Запитання та завдання для самоконтролю	730
Тести для проведення контролю знань	730
Глосарій	735
Список рекомендованих джерел	736
Додатки	738

Розділ 14
МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

14.1. Сутність загального менеджменту якості (TQM)	741
14.2. Розроблення систем якості згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000.	745
14.3. Інструменти контролю якості.	760
14.4. Розроблення інтегрованих систем управління	769
14.5. Показники якості та методи їх оцінювання	781
Запитання та завдання для самоконтролю	792
Тести для проведення контролю знань	793
Глосарій.	798
Список рекомендованих джерел	799

Розділ 15
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

15.1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації	800
15.2. Система оцінки соціальної та адміністративної ефективності менеджменту.	810
15.3. Системи оцінки економічної ефективності менеджменту.	817
15.4. Система локальних показників оцінки ефективності менеджменту.	830
Запитання та завдання для самоконтролю	838
Тести для проведення контролю знань.	840
Глосарій.	844
Список рекомендованих джерел.	845

ВСТУП

Сучасні умови формування нових соціально-економічних орієнтирів вимагають від України швидких змін в економіці та відчутного підвищення її конкурентоспроможності. Стрімке входження країни у глобальний економічний простір актуалізує потребу у швидкій адаптації систем управління вітчизняними підприємствами до найвищих світових стандартів. Україна є країною з достатнім потенціалом щодо здійснення прориву у формуванні нових відносин у сфері економіки, нових поглядів на якість і рівень життя, нових підходів в освіті та науці, створенні та використанні нових технологій у всіх сферах життя. Сприйняття світовим товариством України як рівного партнера є нездійсненим без подальшого кардинального переорієнтування економіки на таку модель, в якій знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво стає джерелом розвитку. Конкурентні переваги країн усе менше визначаються багатством природних ресурсів чи дешевою робочою силою; натомість усе більшого значення набувають знання, їх конкурентоспроможність, що є одним із головних факторів суспільного розвитку, сприяє досягненню взаємодоповнюючих цілей забезпечення збалансованого економічного зростання, підвищенню суспільного добробуту, стимулюванню соціальної злагоди, розвитку людини, а «розвиток економіки має віддзеркалювати найбільш суттєві риси людини, її соціальної системи, технології та довкілля»¹.

Природно, що темп розвитку економіки країни прямо пропорційно залежить від інтенсивності розвитку суб'єктів підприємництва. Спираючись на недосконалий організаційно-економічний механізм управління, організації як суб'єкти господарювання можуть помилково оцінювати свої можливості, що в подальшому негативно вплине на збалансованість і результативність їх діяльності. При цьому найчастіше йдеться про недостатню якість менеджменту, його неспроможність формувати та реалізовувати потенціал успішності. Ось тому абсолютно об'єктивною є потреба у знаходженні та запровадженні нового механізму управління, який дасть гармонійно розвиватися не лише кожній організації, але й усім зацікавленим в її успішному функціонуванні учасникам. Це зумовлює підвищення практичної значущості теоретичних досліджень у сфері менеджменту, подальшу модернізацію вітчизняної освіти і відповідну переорієнтацію системи підготовки сучасних керівників, оскільки пасивність у формуванні нової генерації керівників залишатиметься нездоланим бар'єром для успішної реалізації Україною стратегії випереджувального розвитку й утвердження її як конкурентоспроможної країни.

Слід зазначити, що поряд зі зрушеннями, які відбуваються в управлінні організацією під впливом змін теорії і практики управління, трансформувався і сам менеджмент. На сьогодні можна впевнено стверджувати, що він пройшов багатовікову еволюцію у рамках різних суспільно-економічних формацій. Сучасна наука управління представлена низкою різноманітних течій та шкіл. Їх відрізняє прагнення поєднати наукові дослідження організаційно-технологічних проблем управління конкретними підприємствами з умовами функціонування жорсткого конкурентного середовища, досягненням збалансованості економічного розвитку, подоланням соціально-економічних конфліктів. Розгортаються й численні спроби

¹ Концепція гуманітарного розвитку (проект): Матеріали Всеукраїнського форуму інтелігенції, Київ. — 27 березня 2008.

прямої трансплантації досвіду закордонного менеджменту у наші реалії. Саме тому специфічною місією вітчизняної науки на цьому етапі стає розробка цілісних уявлень стосовно передумов освоєння підприємствами такої моделі менеджменту, при якій вона буде узгодженою з динамікою змін у світі, а також більш конкурентоспроможною задля реалізації національних пріоритетів щодо випереджувального суспільного розвитку України.

Проте будь-які зміни необхідно готувати ретельно і системно. Саме тому не викликає жодних сумнівів той факт, що головним стикувальним модулем змін має стати формування національної моделі менеджменту, яка б відповідала загальносвітовим вимогам. Безумовно, конкретні програми повинні наповнювати навчальний процес новою ідеологією сприйняття навколишнього світу, вибору засобів досягнення визначених цілей, а також усвідомленням надзвичайної важливості тієї підготовки, яку отримують сучасні керівники. Таким чином, сучасна система підготовки керівників вимагає якнайшвидшого привнесення у навчальний процес матеріалів нової якості, що дозволить засвоїти увесь спектр необхідних знань, набути практичних умінь і навичок та надасть можливість майбутнім керівникам бути конкурентоспроможними в умовах безмежного різноманіття господарських ситуацій та зміни парадигми менеджменту.

З урахуванням цього обумовлена актуальність підготовки і видання базового підручника «Основи менеджменту», в якому, на відміну від інших аналогічних видань, в єдиному комплексі розглянуто роль менеджменту, його місце в системі управління соціально-економічними утвореннями, історія розвитку менеджменту, систематизовано закони, закономірності та принципи менеджменту, визначено особливості побудови процесу управління в динамічних умовах зовнішнього середовища. У підручнику вперше висвітлено повний комплекс загальних та конкретних функцій менеджменту, визначено особливості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, згруповано інструменти досягнення результативної поведінки організацій, форми і методи підвищення етичності та соціальної відповідальності менеджменту, його результативності.

Підручник орієнтований на навчальні програми різних напрямків, де внутрішнє наповнення дисципліни під час її викладання може набувати різного рівня деталізації залежно від галузевої або функціональної специфіки підготовки фахівців. Наданий матеріал містить результати досліджень визнаних у світі вчених, нобелівських лауреатів та представників провідних національних наукових шкіл. Він буде корисний як для викладачів, аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, так і державних службовців, керівників підприємств і організацій, яких цікавлять проблеми менеджменту.

Авторський колектив відкритий для дискусії та обміну думками і буде вдячний за пропозиції щодо вдосконалення змісту підручника, які обов'язково врахуватимуться у подальшій роботі (електронна адреса: knteu@knteu.kiev.ua).

Розділ 1

**СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет менеджменту
 - 1.2. Організація як об'єкт менеджменту
 - 1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації
 - 1.4. Концепції визнання менеджменту
 - 1.5. Закони і закономірності менеджменту
 - 1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації
 - 1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації
 - 1.8. Методологічне різноманіття менеджменту
 - 1.9. Методи досліджень у менеджменті
- Запитання та завдання для самоконтролю
Тести для проведення контролю знань
Глосарій
Список рекомендованих джерел

Ключові слова: адаптивність, аутопоез, внутрішнє середовище організації, герменевтичний метод, гіпотеза, гуманістичний підхід, економіко-статистичний аналіз, емпіричне пізнання, закон композиції і пропорційності, закон необхідної різноманітності, закон синергії, закон статички і динаміки, закон функціональної повноти, закон, закономірність, зовнішнє середовище організації, інтерв'ювання, категорія, концепція, менеджмент, метод пізнання, методологія, моделювання, об'єкт менеджменту, організація, підхід «раціональної бюрократії», предмет менеджменту, принципи менеджменту, процесний метод, процесний підхід, раціональний підхід, саморегульованість, синергія, системний метод, системний підхід, ситуаційний метод, ситуаційний підхід, специфічні методи дослідження, суб'єкт менеджменту, теоретичне пізнання.

**1.1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА
ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ
І СУБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах управлінська діяльність набуває глобальних рис. Становлення глобальної цивілізації призводить до появи широкої мозаїки культурних відмінностей і міжнародних культурних гібридів менеджменту. Саме тому в управлінні відбуваються значні зміни, які характеризують концепції глобального управління.

Більшість видів трудової діяльності потребує об'єднання зусиль як окремої людини, так і групи людей. Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього

комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей.

За Оксфордським словником англійської мови «менеджмент» (management) — це «спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця». Менеджмент є фактором виробництва разом із працею й капіталом; системою влади й організації; елементом структури суспільства і системи соціальних статусів.

Менеджмент розглядають як науку, сферу діяльності (практику) і мистецтво. Результат діяльності при цьому обумовлений тісним поєднанням науки і мистецтва.

Проблемою менеджменту як науки є пошук способів досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.

Об'єктом менеджменту як науки є різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації, а *предметом* — закономірності цих процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану.

Менеджмент як мистецтво характеризують уміння, здібності та здатність суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) творчо підходити до постановки та реалізації конкретних цілей і завдань. Творчий пошук оптимальних нетрадиційних рішень і дій надають управлінню рис мистецтва. Застосування науки до реальностей будь-якої ситуації або вміння знайти розумний компроміс із раціональними витратами для досягнення найкращого результату характеризує менеджмент як мистецтво.

Вихідною проблемою менеджменту як сфери діяльності є необхідність реалізації певного типу соціально-економічних відносин — відносин управління, які передбачають вплив певного суб'єкта на об'єкт (явище, процес, інших суб'єктів) з метою визначення подальшого стану або шляху зміни (розвитку) цього об'єкта.

У центрі *менеджменту як практики* перебуває людина, яку розглядають як найвищу цінність для організації. На підставі цієї концепції всі системи управління спрямовані на виявлення різноманітних здібностей працівників з метою максимального використання у процесі виробництва. При цьому людина має отримати можливість реалізації власного потенціалу на підприємстві, на якому вона працює.

1.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття «*організації*» як *об'єкта менеджменту* належить до особливої групи економічних категорій, які повинні мати чітку ідентифікацію в одному зі структурованих сенсорних просторів (економічна організація, державна чи ринкова інституція, трудовий колектив, фокус-група тощо) і розглядатися комплексно. Це пояснюється тим, що організація може одночасно бути як економічним, так і соціальним суб'єктом, усередині та за межами якої діють різні мотиви, що не дозволяє розмежувати її життєвий простір на приватне та суспільне.

Організація — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму. Вона є центром поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування, а проблема їх узгодження — одна з головних в економічних і соціальних науках.

Організація є групою людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мета. Ключовими елементами організації є: людина (соціум), структура, мета, технологія, функції. Таким чином, кожне соціальне утворення, що трактується як «організація», повинно мати у своєму складі щонайменше дві особи, об'єднані спільною метою, діяльністю та свідомою скоординованістю дій. Підприємство розглядається як один із різновидів організації.

Потреба цілісного бачення об'єктів, явищ і процесів актуалізує системне мислення й обумовлює необхідність використання системного підходу, який є основою системи наук про управління організацією як соціально-економічним утворенням. З цих позицій організація як система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та підсистем, що мають спільну мету, функціональну скоординовану цілісність. Об'єднання елементів організації здійснюється в результаті формування узгодженої взаємодії в нову інтегративну якість і обумовлює створення такого цілого, що має бути більшим за суму своїх частин.

Акцентуємо увагу на основних закономірностях, що зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика закономірностей, які зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи

Закономірність	Зміст	Характеристика соціально-економічних систем	Реалізація в теорії управління
Відкритість	Сукупність усіх об'єктів, змінність властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються під впливом системи	Елементи економічної системи, що пов'язані з цією виробничою системою	Визначає масштаби та складність управління, а також вибір цілей функціонування системи
Обмеженість	Визначає відносну інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем	Характеризує ступінь інтенсивності обміну ресурсами, інформацією, товарами та послугами із зовнішнім середовищем	Визначає спрямованість системи управління на збереження умовної обмеженості обміну між системою та середовищем, а також на його збільшення
Адаптивність	Властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою вироблення сприятливих рішень для функціонування та розвитку	Характеризує властивість реагувати на змінність зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування	Визначає необхідність та відповідність реакції системи управління на зміни факторів зовнішнього середовища
Складність	Визначає кількість та різноманітність зв'язків усередині системи та із зовнішнім середовищем при функціонуванні системи	Характеризує комбінаційне різноманіття внутрішніх елементів підприємства і зовнішнього середовища	Визначає складність управлінських стосунків
Організованість	Визначає сукупність відносин між елементами системи	Характеризує сукупність змісту, структури зв'язків та способу прийняття рішень	Головний визначальний фактор результативного організування управління на підприємстві
Сталість	Визначає властивість зберігання стану рівноваги організації після впливу зовнішнього середовища	Характеризує можливість збереження ефективності системи при зміні зовнішнього середовища	Визначає обов'язковість забезпечення системою управління сталості безперервного функціонування підприємства
Ієрархічність	Визначає поділ системи на підсистеми з відносно замкненим циклом функціонування	Характеризує розподіл системи на рівні управління	Визначає порядок та організацію управління всією системою та її окремими рівнями
Підпорядкованість	Приводить складові системи у відповідність із рівнем впливовості між вищими та нижчими елементами	Характеризує процес утворення ієрархії	Визначає рівні управління та взаємозв'язки між ними
Здійсненість	Визначає змінність структури цілеспрямованого процесу	Характеризує зміни складу та функцій підсистем підприємства у процесі розвитку системи	Визначає порядок управління змінністю структури системи управління

Законо- мірність	Зміст	Характеристика соціально- економічних систем	Реалізація в теорії управління
Комуні- кативність	Визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими системи та зовнішнім середовищем	Характеризує обсяги, напрямки обміну інформації на підприємстві	Визначає комунікаційні процеси на підприємстві та умови їх оптимізації
Надійність	Визначає порядок функціонування системи за умов виникнення непередбачуваних подій	Характеризує умови стабільності системи при незапланованому стані функціонування окремих параметрів, вплив факторів зовнішнього середовища	Визначає порядок та характеристики системи скоординованості на підприємстві

Серед законів статички і динаміки організації виокремлюють універсальні і специфічні. Ці закони не тільки впливають один на одного, але й мають певну ієрархію.

Серед універсальних законів основним є закон самозбереження — кожна система намагається зберегти себе і застосовує для цього увесь свій потенціал; закони розвитку і синергії визначають динаміку і характер еволюції, однак їхній вплив неоднаковий на різних етапах життєвого циклу організації.

Організації у своєму розвитку проходять усі життєві стадії: від зародження бізнес-ідеї, розвитку, зрілості до занепаду. При цьому організація прагне стабілізувати свої найбільш ефективні етапи. За законом синергії сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша.

Життєздатність організації визначається дотриманням в її межах законів композиції, упорядкованості, інформованості, стійкості та функціональної повноти, а ефективність — цілеспрямованим використанням законів розвитку в допустимих цими законами межах.

Закон композиції та пропорційності (гармонії) передбачає, що кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції).

Професійну реалізацію закону композиції та пропорційності в управлінні забезпечує виконання таких принципів:

- плановості (в кожній організації має бути план її діяльності та розвитку);
- скоординованості (організація має відстежувати всі стратегічні, тактичні та операційні зміни та вносити відповідні корективи в набір і пропорцію ресурсів);
- обмеження та стабілізації (діапазон ресурсів та їх пропорції обмежуються можливістю їх ефективного управління, а зміна їх не може виходити за певні раніше встановлені межі);
- узгодженості (заплановані до застосування ресурси повинні відповідати одне одному за технічними, хімічними, інтелектуальними та іншими характеристиками) для створення синергетичного ефекту;
- повноти (набір компонентів повинен забезпечувати виконання всієї сукупності функцій корисності поведінки та управління).

Закон функціональної повноти системи є основною умовою дієздатності організації. Тут гармонізація розглядається як природний процес. Його штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо. Головне завдання управління організацією має бути орієнтованим на усунення причин можливого дисбалансу, підтримання стану оптимальної рівноваги.