

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ НАУК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко,
Ю.О. Соломко, М.В. Ковальчук,
Ю.В. Поканєвич, С.П. Сердюк**

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
проф. *Балашова А.М.* та проф. *Мошека Г.Є*

Київ
Видавництво Ліра-К
2022

УДК 658(075.8)
М50

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Всеукраїнської Академії наук Публічного управління
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(протокол № 7 від 02.12.2021р.)*

Рецензенти:

І.О. Бланк – Заслужений діяч науки і техніки України, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету

Р.І. Буряк – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі Національного університету біоресурсів і природокористування України

Менеджмент. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко, Ю.О. Соломко, М.В. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, С.П. Сердюк; заг. редакція проф. Балашова А.М. та проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. – 646 с.

ISBN 978-617-520-294-4

Навчальний посібник з менеджменту доповнює та усуває прогалини у раніше виданих базових підручниках з менеджменту організації щодо конкретизації і більш глибокого висвітлення управлінських процесів, містить систематизовані та узагальнені сучасні підходи досвідчених вітчизняних і зарубіжних фахівців до ефективного управління організаціями.

Навчальний посібник розроблено у відповідності з програмою курсу "Менеджмент", затвердженого в установленому порядку, та базовим підручником "Основи менеджменту" для вищих навчальних закладів освіти, рекомендованого МОН України, за ред. докт. екон. наук, проф., академіка НАПН України А.А. Мазаракі (Харків: Фоліо, 2014 р.).

Особливістю посібника є те, що всі теоретичні положення підкріплені практичними завданнями, які включають творчі аналітично-розрахункові задачі, ситуаційні завдання (кейси), алгоритми їх вирішення та тести для контролю знань.

Книга містить також розроблений пакет комплексних творчих багатоваріантних аналітично-розрахункових задач, відповідно до програми підготовки фахівців за напрямом "Менеджмент", і призначена для надання допомоги студентам під час підготовки до курсових та державних іспитів з базової освіти.

Особлива увага в навчальному посібнику приділена висвітленню особливостей управління організацією у кризовому стані, спричиненому всесвітньою епідемією COVID-19 та розробці рекомендацій (заходів) щодо забезпечення безпеки і здоров'я персоналу організації на роботі та під час карантинних обмежень.

Виходячи із багаторічного вітчизняного і зарубіжного досвіду підготовки керівників організацій та зростаючих вимог до їх професійних і морально-етичних якостей, в посібнику розроблено Комплексну удосконалену модель сучасного менеджера (Top management).

Призначений для студентів, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, менеджерів різних рівнів та підприємців.

ISBN 978-617-520-294-4

© Колектив авторів, 2022
© Видавництво Ліра-К, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
ЧАСТИНА 1: ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ Й МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Розділ 1. Теорія і методологія сучасного менеджменту.....	6
1.1. <i>Сутність категорій менеджменту та управління. Їх предмет, об'єкт та основні завдання.....</i>	<i>6</i>
1.2. <i>Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.....</i>	<i>14</i>
1.3. <i>Складові елементи сучасного менеджменту як системи та його роль в досягненні мети організації.....</i>	<i>17</i>
1.4. <i>Рівні системи управління організацією як спосіб поділу менеджерів на категорії.....</i>	<i>19</i>
1.5. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 1.....</i>	<i>21</i>
Розділ 2. Основні закони, закономірності та принципи сучасного менеджменту	22
2.1. <i>Основні закони і закономірності менеджменту.....</i>	<i>22</i>
2.2. <i>Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними.....</i>	<i>25</i>
2.3. <i>Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними.....</i>	<i>25</i>
2.4. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 2.....</i>	<i>30</i>
Розділ 3. Генезис і еволюція сучасного менеджменту	31
3.1. <i>Генезис і еволюція управлінської науки в світі та в Україні.....</i>	<i>31</i>
3.2. <i>Класичні теорії менеджменту, їх зміст, особливості та сфера застосування.....</i>	<i>37</i>
3.3. <i>Характеристика сучасних підходів до управління організаціями.....</i>	<i>39</i>
3.4. <i>Досвід застосування моделей менеджменту організації.....</i>	<i>44</i>
3.5. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 3.....</i>	<i>56</i>
Розділ 4. Організація як об'єкт управління	57
4.1. <i>Поняття організації та її внутрішнього і зовнішнього середовища.....</i>	<i>57</i>
4.2. <i>Загальні риси організацій та їх типи.....</i>	<i>61</i>
4.3. <i>Організація як об'єкт управління.....</i>	<i>63</i>
4.4. <i>Еволюція організації та її концепції життєвого циклу.....</i>	<i>64</i>
4.5. <i>Організаційна (корпоративна) культура, її складові елементи, етапи її формування, принципи, функції, властивості та оцінювання.....</i>	<i>67</i>
4.6. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 4.....</i>	<i>77</i>
Розділ 5. Функціональна система, технологія, процес і механізми сучасного менеджменту.....	79
5.1. <i>Поняття функції, функціональної системи та технології менеджменту.....</i>	<i>79</i>
5.2. <i>Сучасні підходи до класифікації функцій менеджменту.....</i>	<i>82</i>
5.3. <i>Процес і механізм управління організацією.....</i>	<i>86</i>
5.4. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 5.....</i>	<i>88</i>
Розділ 6. Планування як загальна (початкова) функція менеджменту.....	90
6.1. <i>Сутність і зміст планування як функції менеджменту.....</i>	<i>90</i>

6.2. Основні етапи процесу стратегічного планування та їх характеристика	93
6.3. Прогнозування як складовий елемент загальної функції менеджменту	97
6.4. Розробка бізнес-плану як програми моделювання напрямів (видів) діяльності організації	99
6.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 6	100
Розділ 7. Система організування як загальна функція менеджменту	101
7.1. Сутність функції організування та її місце в системі управління	102
7.2. Види організаційних структур управління	104
7.3. Удосконалення проектування організаційних структур управління	110
7.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 7	113
Розділ 8. Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту	114
8.1. Поняття системи мотивування та її роль в досягненні мети організації та виконанні своєї місії	114
8.2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород персоналу в процесі мотивації	116
8.3. Сучасні теорії і моделі процесів мотивування	118
8.4. Мотиваційний процес та його характеристика	128
8.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 8	130
Розділ 9. Контролювання як загальна функція менеджменту та вид управлінської діяльності	131
9.1. Поняття контролювання та його місце в системі управління організацією	131
9.2. Етапи процесу контролювання в організації	132
9.3. Види управлінського контролювання	133
9.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 9	135
Розділ 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	136
10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління	136
10.2. Види регулювання	137
10.3. Етапи процесу регулювання та їх характеристика	138
10.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 10	139
Розділ 11. Організація застосування сучасних методів менеджменту	140
11.1. Сутність та класифікація сучасних методів менеджменту	140
11.2. Економічні методи менеджменту та особливості їх застосування	141
11.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх зміст	143
11.4. Соціально-психологічні методи та аспекти їх застосування	148
11.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 11	151
Розділ 12. Колективний і трудовий договори як організаційно-розпорядчі методи управління персоналом організації	153
Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 12	168
Розділ 13. Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації	170
13.1. Природа управлінських рішень у сфері менеджменту організації	170
13.2. Класифікація управлінських рішень	172

13.3. Моделі та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень.....	174
13.4. Основні вимоги до управлінських рішень та критерії їх оцінки.....	178
13.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 13.....	180
Розділ 14. Сучасна система комунікацій в менеджменті організації та її удосконалення.....	181
14.1. Сутність, роль та види сучасних комунікацій.....	181
14.2. Процес комунікації та його складові елементи.....	183
14.3. Основні напрями удосконалення організаційних комунікацій.....	185
14.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 14.....	187
Розділ 15. Удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації.....	188
15.1. Сутність інформації, її носії, показники та роль у процесі управління організацією.....	189
15.2. Документальна управлінська інформація, її види та характеристика.....	193
15.3. Види основних організаційних документів, які постійно застосовуються підприємством, та їх характеристика.....	206
15.4. Основні розпорядчі управлінські документи, які постійно застосовуються в діяльності організації, та їх характеристика.....	210
15.5. Довідково-інформаційна управлінська документація, її роль та порядок створення.....	216
15.6. Основні види довідково-інформаційної управлінської документації, яка постійно застосовується в діяльності організації, та її зміст.....	217
15.7. Напрями удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації.....	237
15.8. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 15.....	243
Розділ 16. Особливості управління організацією в кризовому стані, що спричинений всесвітньою пандемією COVID-19 та заходи щодо його попередження і розповсюдження.....	245
16.1. Сутність кризи та кризового стану в організаціях. Його особливості та наслідки.....	246
16.2. Заходи попередження кризового стану в організаціях.....	252
16.3. Способи виходу організацій з кризового стану.....	254
16.4. Особливості організації праці персоналу під час локдауну та карантину, пов'язаних зі всесвітньою пандемією COVID-19.....	256
16.5. Заходи забезпечення безпеки і здоров'я персоналу організацій на роботі та під час всесвітньої пандемії COVID-19.....	265
16.6. Рекомендації власникам підприємств, менеджерам організацій всіх рівнів та форм власності щодо відновлення роботи, профілактики розповсюдження всесвітньої епідемії COVID-19 та інших інфекційних і вірусних захворювань.....	273
16.7. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 16.....	279
Розділ 17. Керівництво, стиль та лідерство у менеджменті організації.....	280
17.1. Поняття сутності загальної характеристики системи керівництва організацією.....	281
17.2. Сучасні теорії лідерства та їх зміст.....	284
17.3. Класифікація стилів керівництва та їх характеристики.....	290

17.4. Адміністрування як управлінська модель і концепція менеджменту.....	294
17.5. Комплексна удосконалена модель сучасного керівника вищої ланки організації (Top management).....	298
17.6. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 17.....	301
Розділ 18. Види відповідальності та етика у менеджменті.....	302
18.1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.....	302
18.2. Основні переваги та недоліки соціальної відповідальності.....	304
18.3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки персоналу організації.....	305
18.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 18.....	307
Розділ 19. Підходи до управління організаційними змінами та ефективність менеджменту організації.....	308
19.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.....	308
19.2. Моделювання процесу організаційних змін (перетворень).....	310
19.3. Комплексний підхід до удосконалення управління організаційними змінами (перетвореннями).....	311
19.4. Ефективність менеджменту та його критерії.....	313
19.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 19.....	318
ЧАСТИНА 2: ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ.....	319
Розділ 1. Творчі аналітично-розрахункові задачі до розділів курсу.....	319
1.1. Творча аналітична задача до розділу 1 "Теорія і методологія сучасного менеджменту".....	319
1.2. Творча аналітична задача до розділу 2 "Основні закони, закономірності та принципи менеджменту".....	320
1.3. Творча аналітична задача до розділу 3 "Генезис і еволюція сучасного менеджменту".....	322
1.4. Творча аналітична задача до розділу 4 "Організація як об'єкт управління".....	323
1.5. Творча аналітична задача до розділу 5 "Функціональна система, технологія, процес і механізми сучасного менеджменту".....	327
1.6. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 1): "Розробка бізнес-плану".....	328
1.7. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 2): "Бізнес-ідея".....	340
1.8. Творча задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 3): Визначення цілей організації.....	344
1.9. Творча аналітична задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 1).....	345
1.10. Творча аналітична задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 2).....	348
1.11. Творча задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 3) "Організаційна структура".....	351
1.12. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 1) "Методи мотивації".....	352
1.13. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 2) "Теорії мотивації".....	353
1.14. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 3): "Вибір засобів мотивації".....	355

*Все мистецтво управління полягає
у мистецтві бути чесним.*

П. Джеферсон

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови формування нових соціально-економічних орієнтирів вимагають від України швидких змін в економіці та всебічного 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 принципово нових відносин у сфері економіки, нових поглядів на якість і рівень життя, нових підходів в освіті та науці, створенні та використанні нових ефективних технологій в усіх сферах життя. Сприйняття світовим товариством України як рівного партнера є нездійсненим без подальшого кардинального переорієнтування економіки на таку модель, в якій знання відіграють визначальну роль, а її виробництво стає джерелом розвитку.

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямі глобальних ринкових перетворень, докорінно змінює характер та процес менеджменту організаціями. Суттєво змінюються і вимоги до кваліфікаційного рівня менеджерів всіх щаблів і всіх галузей народного господарства. Тому вивчення сучасного менеджменту є важливою передумовою всебічної практичної підготовки фахівців в системі менеджменту.

Пропонований посібник підготовлено відповідно до типової програми одного з основних курсів нормативних дисциплін "Менеджмент", який викладається у вищих навчальних закладах України.

Предметом вивчення сучасного менеджменту є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку систем управління організацією; управлінські відносини.

Головною метою навчального посібника є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань і умінь у сфері менеджменту, набуття практичних навичок аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища задля подальшого ухвалення адекватних управлінських рішень.

Навчальний посібник "Менеджмент" складається з двох частин:

Частина I – включає загальні теоретичні, методологічні засади сучасного менеджменту й управління.

Частина II – практичні завдання до кожного розділу курсу "Менеджмент", включає творчі, комплексні аналітично-розрахункові задачі до розділів курсу "Менеджмент", кейси, алгоритми і методику їх вирішення, тести, зразки основних управлінських документів, які постійно застосовуються в практичній діяльності організацій.

Кожна аналітично-розрахункова задача, ситуаційна вправа містить мету і завдання, вихідні умови (характеристику ситуації), інформаційне забезпечення. Зміст задачі відповідає одній або декільком темам курсу "Менеджмент".

Творчі комплексні аналітично-розрахункові задачі, кейси, тести розраховані як для проведення поточних практичних занять та модульного контролю знань, так

і для надання допомоги студентам усіх форм навчання під час підготовки до курсових та державних іспитів.

Розроблені варіанти аналітично-розрахункових задач і ситуаційних вправ побудовані на практичних матеріалах діючих підприємств, що дасть змогу студентам наблизитись до реальних умов їх майбутньої діяльності і набути навичок щодо конкретних технологій управлінської роботи.

У навчальному посібнику також запропоновано пакет багатоваріантних комплексних контрольних завдань, які охоплюють низку тем курсу та критерії оцінювання кожного завдання, що дає змогу викладачеві контролювати систематичну підготовку до занять. До типових задач надано методичні рекомендації та алгоритми їх вирішення, що сприятиме розвитку у студентів здатності до системного самонавчання.

Всі комплексні контрольні завдання та творчі аналітично-розрахункові задачі апробовано у навчальному процесі Київського національного торговельно-економічного університету.

У додатках до аналітично-розрахункових задач, ситуаційних вправ додаються необхідні зразки оформлення управлінських документів (бізнес-плани, органіграми, статuti, накази, постанови), які дозволяють підвищити наочність матеріалу та набути практичних навичок розробки і ухвалення управлінських рішень, створення структурних підрозділів організацій та розподілу між ними функцій, розробки положень про підрозділи та посадових інструкцій спеціалістів апарату управління.

Структурними складовими творчих задач є: назва розділу, назва творчої аналітично-розрахункової задачі чи ситуаційної вправи та її мета, зміст задачі, завдання для самостійної роботи, перелік питань для участі у дискусії на практичних і семінарських заняттях, список використаних та рекомендованих інформаційних джерел.

Для полегшення процесу засвоєння матеріалу наприкінці кожного розділу посібника наведено питання для самоконтролю, які дадуть змогу розмістити акценти в окремих розділах посібника та перевірити рівень знань із відповідної теми курсу. Крім цього у навчальному посібнику надаються тестові завдання закритого типу з множинним вибором – чотири відповіді, серед яких правильною є лише одна. Запропоновані тестові завдання можуть слугувати основою для формування банку тестових завдань для підсумкового курсового і державного екзамену.

Оцінювання теоретичних знань та практичних навичок студентів з дисципліни відбувається також за результатами вирішення задач, усних відповідей, співбесід, дискусій на практичних заняттях, тестування, під час перевірки виконання задач, презентацій упродовж навчального семестру, а також у процесі контролювання виконання завдань для самостійної роботи відповідно до графіку вивчення дисципліни.

У практичній частині посібника розглядаються різні реальні ділові ситуації, які супроводжуються завданнями для їх аналізу. Це послугує добрим підґрунтям для вибору і застосування сучасних освітніх технологій і методів менеджменту.

Особливу увагу в навчальному посібнику приділено висвітленню особливостей управління організаціями в кризовому стані, спричиненому всесвітньою епідемією COVID-19 та розробці обґрунтованих рекомендацій (заходів) щодо забезпечення прав, свобод, безпеки і здоров'я персоналу організацій на роботі та під час карантинних обмежень.

Користуючись навчальним посібником, студенти зможуть краще усвідомлювати сутність системи менеджменту, технологію прийняття ефективних управлінських рішень, підходи до формування організаційних структур та культури управління, творчо підходити до вирішення господарських ситуацій з оперативної комерційної і виробничої діяльності, застосовуючи сучасні економічні та соціальні методи впливу на об'єкти управління.

Велику практичну допомогу навчальний посібник надасть студентам, аспірантам, практичним працівникам, які мають або матимуть справу зі створенням власних бізнесових організацій.

Належне місце у навчальному посібнику виділено висвітленню сутності і змісту сучасної парадигми вітчизняного менеджменту, де її важливою складовою стала соціально-культурна технологія як у середині самої організації (фірми, компанії), так і в її соціальному середовищі. Результативність діяльності будь-якої організації, як показує практика, залежить, перш за все, від професійних і морально-етичних якостей менеджерів вищої ланки (Top management) та менеджерів відповідних підрозділів, які зайняті безпосередньо добром, підготовкою і оцінкою персоналу. Тому, враховуючи важливість реалізації сучасної парадигми менеджменту та тенденції розвитку світової економічної науки і практики, у навчальному посібнику розроблено Комплексну удосконалену модель сучасного керівника вищої ланки організації (Top management), що включає основні вимоги до його професійних і морально-етичних якостей. Це буде сприяти підвищенню загальної культури менеджменту та іміджу вітчизняних організацій на Європейському просторі.

ЧАСТИНА 1: ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ Й МЕНЕДЖМЕНТУ

Розділ 1. Теорія і методологія сучасного менеджменту

1.1. Сутність категорій менеджменту та управління. Їх предмет, об'єкт та основні завдання.

1.2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.

1.3. Складові елементи сучасного менеджменту як системи та його роль в досягненні мети організації.

1.4. Рівні системи управління організацією як спосіб поділу менеджерів на категорії.

1.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 1.

Ключові слова: менеджмент, управління, підприємець, бізнесмен, рівень управління, ієрархія, організаційна (корпоративна) культура, ринок, керівник, менеджер, ланки управління, управлінські відносини, система, процес, влада, інструмент управління, суб'єкт, об'єкт.

Після вивчення розділу Ви повинні вміти:

- ✓ визначати сутність, роль менеджменту як специфічної сфери людської діяльності, а також зв'язок між керуючою системою і керованою підсистемою.
- ✓ визначати сутність основних понять і категорій менеджменту та управління, рівнів управління та їх основних завдань.
- ✓ складати, аналізувати та оцінювати схеми-моделі управлінських відносин в організації.

Методичні рекомендації щодо вивчення розділу 1

У процесі вивчення розділу 1 необхідно усвідомити сутність і мету вивчення менеджменту, його роль як науки, визначити предмет, об'єкт і завдання менеджменту та його складові елементи як системи.

Потрібно також виявити суттєві відмінності категорій "менеджмент", "управління", "менеджер", "підприємець", зрозуміти сутність рівня (ланки) управління та його основну концептуальну роль в системі управління організацією.

1.1. Сутність категорій менеджменту та управління.

Їх предмет, об'єкт та основні завдання

Термін "менеджмент" походить від англ. "*to manage*" і означає "керувати", "очолювати", "завідувати", "бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою".

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення поняттю категорії менеджменту:

Менеджмент – це, по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати та навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування – то це частина мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно.

По-друге, влада та мистецтво керівництва. Це – авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; авторитет особи керівника, якого слухаються тому, що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації.

По третє, особливого роду вміння і адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників.

По-четверте, органи управління, адміністративні одиниці (рис. 1.1.1).

У загальному вигляді менеджмент слід представляти як науку та мистецтво перемагати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну та продуктивну силу. Іншими словами, менеджмент – це людські можливості, за допомогою яких лідери використовують ресурси для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації

Термін "менеджмент", як правило застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації, яка діє в ринкових умовах.

Термін "управління" є набагато ширший за термін "менеджмент", оскільки застосовується до різних видів людської діяльності: управління космічними системами, автомобілями, торговельними та технологічними процесами; управління у біологічних системах; управління державою тощо.

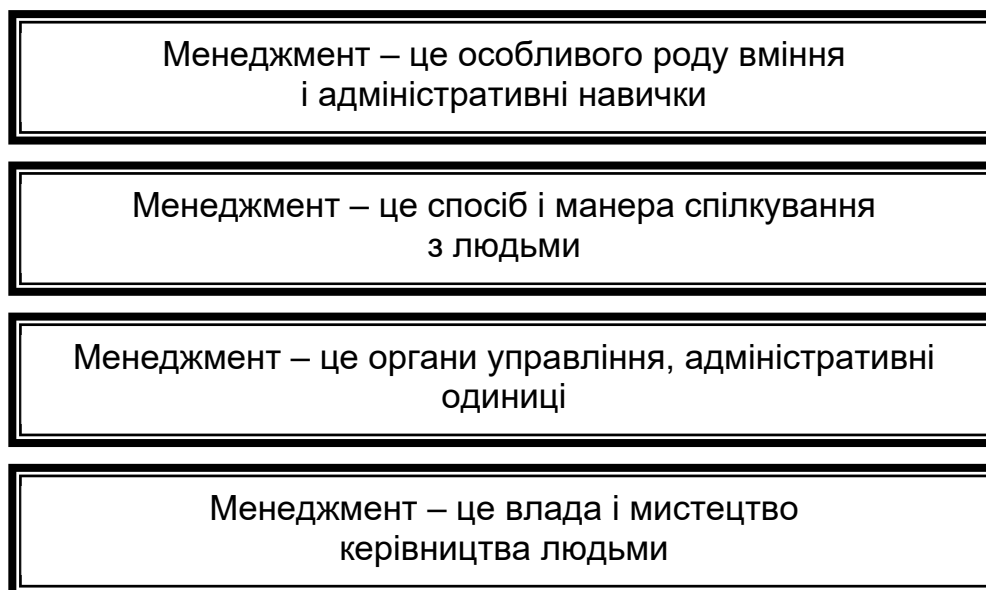


Рис. 1.1.1. Підходи до визначення поняття "менеджмент".

Таким чином, управління – це складний соціально-економічний процес, який містить цілеспрямований вплив на об'єкти, системи, з метою збереження їхньої сталості або з метою переведення з одного стану в інший, у зв'язку зі зміною обставин.

Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління.

Як відомо, у світі, що оточує нас, здійснюються процеси управління біологічними, технічними та соціальними системами (людьми). Найбільш складні процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки вони потребують управління діяльністю людей, об'єднаних у групи, виробничі колективи з їхніми різноманітними інтересами, поглядами, критеріями оцінки навколишнього середовища тощо. Тому від менеджера як професійного керівника організації, що діє у ринкових умовах, вимагається вміння організовувати колективну працю щодо досягнення її цілей.

До основних категорій менеджменту належать поняття організації процесу і функцій управління, принципів і методів менеджменту, стилів і культури керівництва (лідерства), комунікації тощо.

Предметом вивчення курсу "Менеджмент" є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінські відносини, які виникають внаслідок об'єктивного розподілу праці.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі вивчення дисципліни, є теоретична та практична підготовка студентів в галузі менеджменту організацій.

Метою менеджменту є ті результати діяльності, яких прагне досягти організація (підприємство) в майбутньому.

Завданням менеджменту є ті види робіт, які необхідно виконати для досягнення цілей поставлених перед організацією (підприємством).

Об'єктом менеджменту є соціально-економічні організації та окремі підприємці.

Предметом менеджменту є управлінські та міжособистісні відносини, які складаються в процесі виконання певних функцій.

Слід мати на увазі, що менеджмент як діяльність спрямована на певний об'єкт.

Об'єкт менеджменту як діяльності – виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

Слід мати на увазі, що вітчизняні і зарубіжні фахівці найчастіше визначають, що менеджмент – це багатозначне поняття, що розглядається в декількох ракурсах. У теоретичному плані під менеджментом розуміється наука про управління, у прикладному – це організація управління фірмою, що включає функції, методи, принципи, структури управління та ін.

Менеджмент – представляють також як процес управління, тобто технологію реалізації управлінських функцій, що включає збір інформації про стан об'єкта, розробку управлінських рішень та організацію їх виконання.

Менеджмент – характеризують і як роботу з людьми.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, здійснюючи які менеджери забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та отримання результатів, які відповідають цілям.

Тому **менеджмент** – це ще й уміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. Це є підставою для розгляду менеджменту як процесу впливу на діяльність окремого працівника, групи і організації в цілому, з метою досягнення максимальних результатів.

Менеджмент можна представити і як самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, визначених намічених цілей шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Який би характер господарська діяльність не носила, але якщо вона спрямована на отримання прибутку або підприємницького доходу, то можна сказати, що вона здійснюється за допомогою менеджменту. Таким чином, менеджмент охоплює діяльність промислових і торговельних підприємств, банків, страхових товариств, готелів і цілий ряд інших господарських організацій, які виступають в ринковий механізм у якості самостійних економічних суб'єктів.

Особливості змісту господарської діяльності підприємства визначаються сферою його діяльності. Але спільним для всіх сфер є забезпечення процесу виробництва необхідними ресурсами і підтримку його безперервності. Під впливом менеджменту перебувають такі види діяльності, як впровадження у виробництво результатів наукових досліджень, вдосконалення технологічного процесу, підтримання необхідного рівня якості продукції, матеріально-технічне постачання, облік і звітність, забезпечення фінансовими ресурсами та кадрами.

Менеджмент, хоча і грає цілком певну роль в організації, тим не менше, як би пронизує всю організацію, торкаючись і торкаючись практично всі сфери її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко встановити межі діяльності, яка складає зміст менеджменту, а також досить чітко визначити суб'єктів управлінської діяльності менеджерів.

Управління організацією постає у вигляді процесу здійснення певного типу взаємопов'язаних дій з формування і використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Менеджмент не еквівалентний всієї діяльності організації по досягненню кінцевих цілей, а включає в себе лише ті функції і дії, які пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині організації, зі спонукою до здійснення виробничої і інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Як підтверджує практика, кінцевою метою менеджменту, як правило, є забезпечення прибутковості, або доходності в діяльності підприємства шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

Слід мати на увазі й те, що менеджмент покликаний створювати умови, для успішного функціонування організації виходячи з того, що прибуток є не причиною існування організації, а результатом його діяльності, який в кінцевому підсумку визначає ринок.

З функціональних позицій менеджмент – це безперервний процес планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, необхідний для формування цілей організації (підприємства).

Деякі вітчизняні і зарубіжні фахівці в галузі менеджменту намагаються увиразнити рольові особливості понять "менеджер", "підприємець", "бізнесмен", як ключових фігур сучасної економіки. Найчастіше поділ проходить за критеріями власності. Підприємець – передусім власник, менеджер – найманий працівник.

Такий поділ мало обґрунтований, бо у реальному житті встановити межі переходу від "чистого підприємця" до "чистого менеджера, а від нього – до "бізнесмена" – навряд чи можливо.

Підприємець – особа, яка на професійних засадах займається активною підприємницькою діяльністю – приватним виробництвом, торгівлею тощо. Підприємець готовий йти на ризик, новаторство, примноження багатства, отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Згідно з сучасним трактуванням, підприємець розглядається як господарюючий суб'єкт, здатний розпочати впровадження в життя будь-яку вигідну справу; людина, що шукає та реалізує раніше невідомі, нові можливості розвитку ринку у вигляді нових технологій, товарів, послуг, новаторських ідей, сфер ефективного вкладання капіталу і прагне їх задовольнити.

Підприємець виконує корисну для себе і суспільства функцію – постійно вивчає та аналізує суспільні потреби і прагне їх задовольнити.

Менеджер – керівник (від англ. *manager* – керівник); – професійний керуючий, який має спеціальну підготовку з питань підприємницької діяльності в економіці, праві, психології, менеджменті і володіє певними трудовими навичками.

Менеджер – це член формальної організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські задачі. **Менеджери** є ключовими людьми в формальній організації. Але не всі менеджери грають однакову роль в організації, не всі менеджери займають однакову позицію в організації; задачі, які вирішуються різними менеджерами, далеко не однакові і, на кінець, функції, які виконують окремі менеджери, також не ідентичні. Це пов'язано з тим, що в організації існує **ієрархія** (поділ на вищі та нижчі посади, **суворий порядок** підпорядкування нижчих щодо посади осіб вищим), з тим, що в організації виконуються різні функції і на кінець, з тим, що існують різні види управлінської діяльності.

Будь-яка формальна організація (підприємство) не може існувати без менеджерів по таким основним причинам (рис. 1.1.2):

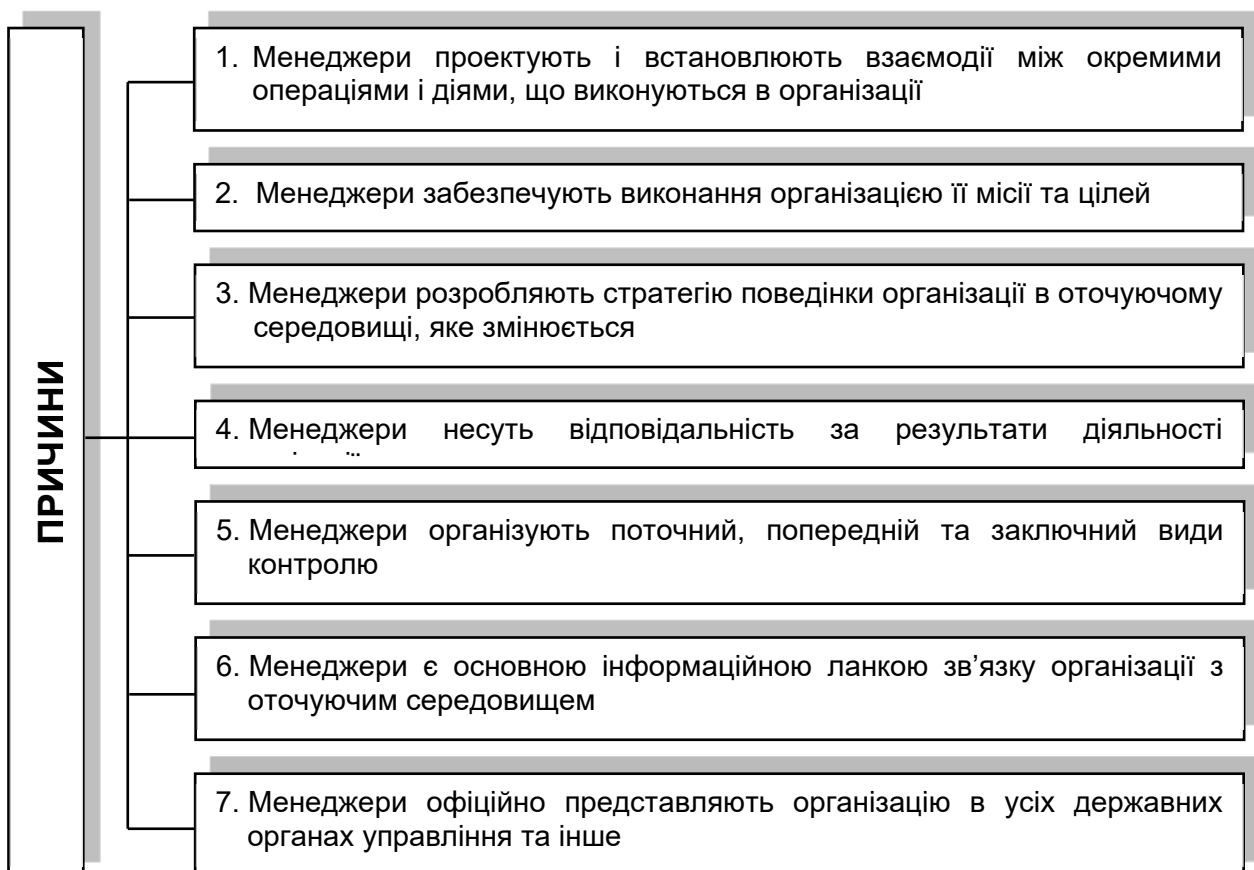


Рис. 1.1.2. Основні причини, без яких організація не може існувати без менеджерів.

Крім цього, менеджери як суб'єкти здійснення управлінської діяльності, грають в організації ряд серйозних ролей. Серед них виділяють така три головні і ключові ролі (рис. 1.1.3):

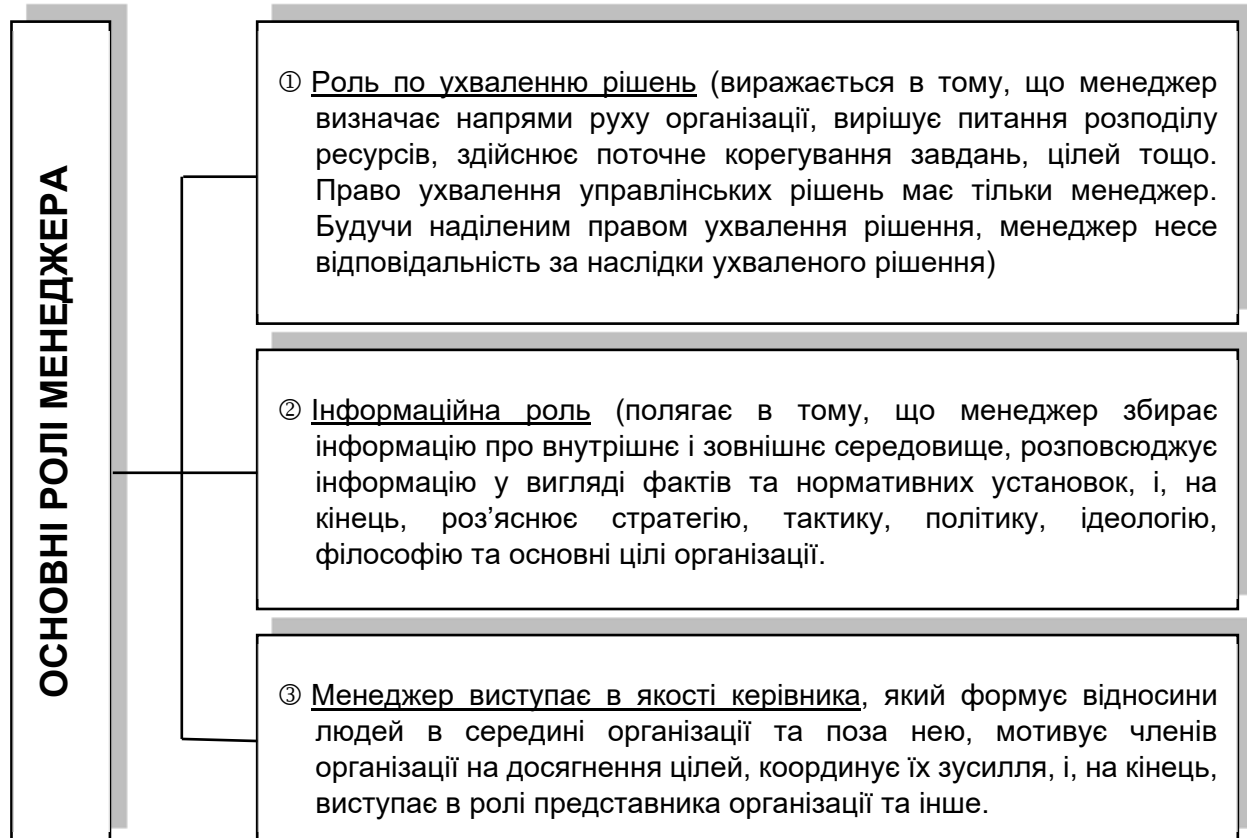


Рис. 1.1.3. Основні ролі сучасного менеджера організації.

|| Менеджер завжди виступає в ролі особи, що скеровує діяльність інших осіб, організовує їхні та свої зусилля для досягнення конкретних результатів.

Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні.

Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (*businessman*) або комерсантом.

Бізнесмен – це власник певного капіталу, що знаходиться в обороті й приносить доход. Бізнесменом може бути ділова людина, у якої немає підпорядкованих людей, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації (підприємстві, фірмі), але є утримувачем їх акцій або членом правління.

Слід мати на увазі, що на відміну від менеджера, який обов'язково займає постійну посаду і в його підпорядкуванні знаходяться люди, власник – це суб'єкт власності, утримувач і розпорядник об'єктів власності (окрема особа, колектив, асоціація тощо).

|| Практика підтверджує, що успішним є той менеджер чи підприємець, який дотримується таких принципів своєї діяльності: реальність, підприємливість, лідерство та інтелектуальний спосіб розвитку капіталу.

За думкою відомого вченого в галузі менеджменту П. Друкера інтелектуальний капіталіст – це системний новатор.

Системне новаторство полягає у цілеспрямованому й організованому пошуку змін і в систематичному аналізі можливостей, щоб результатом цих змін могли стати економічні чи соціальні новації.

Для того, щоб стати інтелектуальним капіталістом необхідно уподібнитися свідку або спостерігачеві: навчитися вчитися, а також оволодіти мистецтвом критичного і конструктивного мислення.

Компанія "Уелкомберроуз", США, розробила десять заповідей для сучасного менеджера, дотримуючись яких досягаються бажані результати діяльності (рис. 1.1.4).

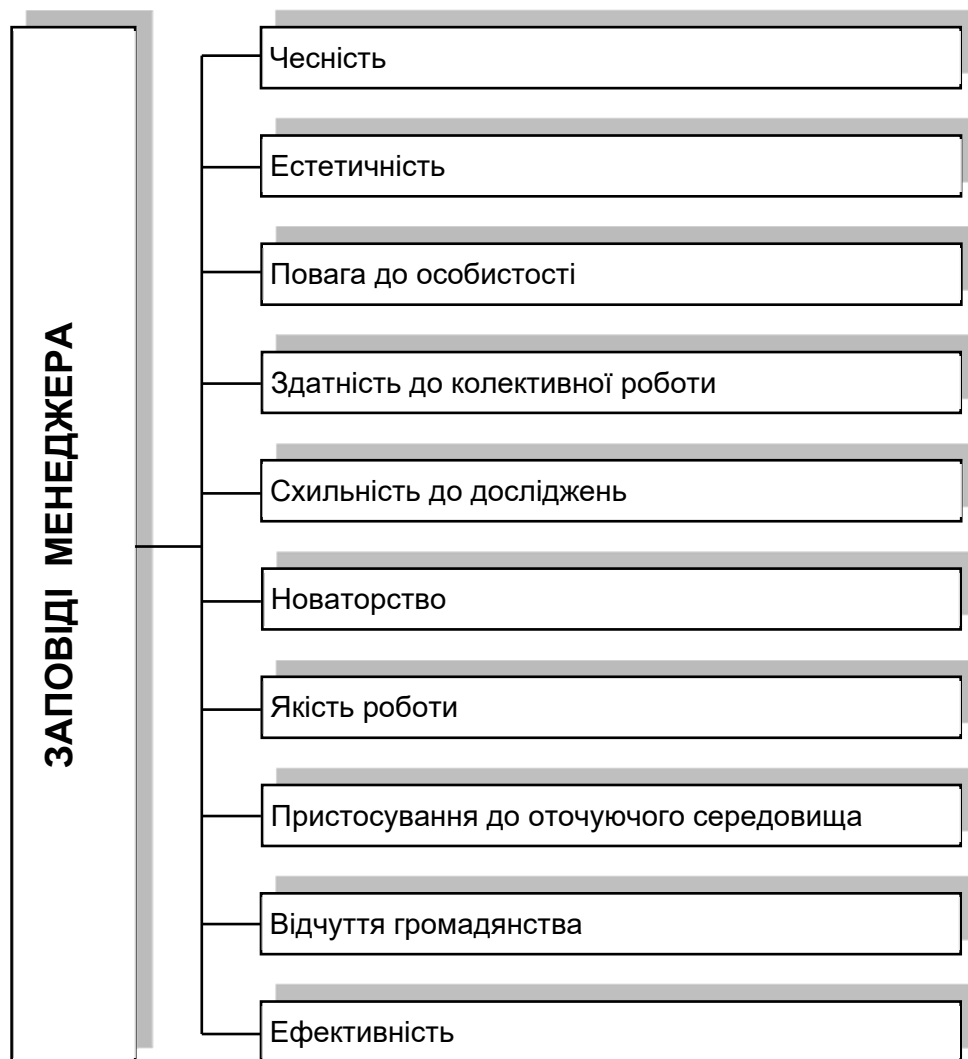


Рис. 1.1.4. Заповіді для менеджера.

Менеджери та підприємці – це ключові фігури в умовах ринкової економіки.

Можна виділити основні відмінності між менеджером і підприємцем (табл. 1.1.1):

Таблиця 1.1.1.

Основні відмінності між менеджером та підприємцем

Ознака	Характерні особливості	
	менеджера	підприємця
Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси.
Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів.	Зорієнтований на пошук нових можливостей.
Здійснення задуманого	Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання.	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною.
Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів.	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує фонди, кредит, лізинг тощо.
Фінансовий стан	Отримує за свою роботу зарплату.	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна організації.
Оргструктура управління	Використовує ту оргструктуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу.	Віддає перевагу горизонтальним оргструктурам, які спираються на формальні зв'язки.

1.2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту

Менеджмент починається з постановки цілей.

Цілі менеджменту – це ті результати діяльності, яких прагне досягти організація в майбутньому.

Цілі повинні відповідати, з одного боку – об'єктивним законам, інакше вони не будуть реальними, з іншого – цілі є продуктом свідомості, встановлюються людьми та відображають їхні інтереси.

У визначенні цілей потрібно дотримуватися загального правила, згідно з яким індивідуальні цілі визначають цілі вищого рівня.

По-перше, цілі повинні бути реалістичними. Досвід свідчить, що недосяжні, нереалістичні цілі не тільки не спонукають трудові колективи до активної

діяльності, а й можуть діяти у протилежному напрямі. Своєю чергою, легкодосяжні цілі теж характеризуються слабкою мотивацією.

По-друге, цілі мають бути зрозумілими для виконавця і чітко сформульованими. Головне тут, щоб ті, хто буде виконувати, знали і розуміли, чого конкретно від них очікують.

По-третє, цілі повинні відображати спільність інтересів суспільства, колективу організації та індивіда, що і сприяє уникненню суперечностей і кризових ситуацій. Досвід свідчить, що цілі, які не прийнятні хоча б для одного з рівнів, можуть бути або не виконані, або гальмуватися. Тому у їхньому визначенні необхідно узгоджувати інтереси всіх сторін.

По-четверте, цілі повинні бути чітко пов'язані з системою стимулювання, щоб зацікавити виконавців у їхньому досягненні.

В умовах ринкових відносин стимулювання працівників здійснюється за рахунок прибутків, які створюються в результаті виробничої, комерційної діяльності організацій. Тому будь-яка організація намагається ефективно використовувати всі види ресурсів для досягнення високого рівня прибутковості.

Прибутковість організації свідчить про ефективність її виробничої та невиробничої діяльності, яка досягається завдяки мінімізації витрат на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування та максимізацію доходів від результатів виробництва (комерційної діяльності), надання послуг тощо.

Менеджмент має створювати умови для успішного функціонування організації, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування організації, а результатом її діяльності, який врешті визначає ринок.

Прибуток створює певні гарантії у подальшому функціонуванні організації, оскільки тільки прибуток і його накопичення в організації у вигляді різних резервних фондів дозволяє обмежувати і долати ризики, пов'язані з виробництвом чи реалізацією товарів та послуг на ринку. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни у становищі на ринку конкурентів, в умовах і формах фінансування, стані господарської кон'юнктури, у галузях або у державі в цілому, в умовах торгівлі на світових товарних ринках. Звідси – постійна наявність ризику.

Метою менеджменту, за цих умов, є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки у сучасному, але і в майбутньому, для чого потрібно мати певні резерви грошових коштів, а також надавати менеджерам певного ступеня волі та самостійності в господарчій діяльності для створення можливостей швидкого реагування та адаптації до умов, що змінюються.

Важливим завданням менеджменту є організація виробництва, реалізація товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, на основі матеріальних і людських ресурсів організації, які забезпечують рентабельність її діяльності та стабільне становище на ринку.

У зв'язку з цим, до **завдань менеджменту входить**:

- ✓ забезпечення автоматизації виробничих та невиробничих процесів і перехід до використання працівників, які мають високу кваліфікацію;
- ✓ стимулювання діяльності працівників організації завдяки створенню для них кращих умов праці і встановлення більш високої заробітної плати;