

Затверджено Міністерством освіти і науки  
України для використання  
у вищих навчальних закладах

# ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Базовий підручник  
для студентів  
вищих навчальних закладів



# **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

За редакцією  
доктора економічних наук, професора,  
академіка НАПН України А. А. Мазаракі

Харків  
«Фоліо»  
2014

УДК 373.61(075.8)  
ББК 65.050я73  
О-75

Затверджено Міністерством освіти і науки  
України як підручник для студентів  
вищих навчальних закладів  
(лист № 1/11-13296 від 15.08.12)

Громадська рада:

*В. С. Бакіров, В. Г. Бар'яхтар, В. В. Грабко, Л. В. Губерський,  
Є. І. Крижанівський, П. М. Куліков, К. М. Левківський, А. А. Мазаракі,  
О. А. Мінаєв, А. Ф. Павленко, М. В. Поляков, І. Р. Совсун (голова),  
Ю. В. Холін (відповідальний секретар), Ю. І. Якименко*

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Київського національного торговельно-економічного університету  
(протокол № 6 від 30 березня 2012 року)

*Рецензенти:*

**В. Д. Бакуменко**, д-р наук з держ. управління, проф., почесний доктор Національної академії державного управління при Президентіві України, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наук. роботи Академії муніципального управління;  
**В. С. Пономаренко**, д-р екон. наук, проф., ректор Харківського національного економічного університету (ІНЖЕК);  
**Л. І. Федулова**, д-р екон. наук, проф., завідувач відділу технологічного прогнозування та інноваційної політики ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

За редакцією  
*А. А. Мазаракі*

*Автори:*

*А. А. Мазаракі* (вступ, розд. 1, 2, 5, 9, 12, 14, 15); *С. І. Бай* (розд. 1, 2, 5.2, 13);  
*В. Я. Брич* (розд. 13); *О. А. Гавриш* (розд. 6.1); *С. О. Гуткевич* (розд. 6.3);  
*В. М. Жуковська* (розд. 9); *І. А. Ігнат'єва* (розд. 10); *М. А. Йохна* (розд. 1, 2);  
*О. Є. Кузьмін* (розд. 4, 5, 8); *В. Д. Лагутін* (розд. 2); *Т. І. Лепейко* (розд. 5.3);  
*О. Г. Мельник* (розд. 4, 5, 8); *Т. М. Мельник* (розд. 1, 12); *С. В. Мельниченко* (розд. 9);  
*Н. В. Мережко* (розд. 14), *Є. В. Мних* (розд. 1); *Т. Л. Мостенська* (розд. 6.2, 6.3);  
*Г. Є. Мошек* (розд. 1, 2); *Г. В. Осовська* (розд. 3,7); *О. С. Поважний* (розд. 1);  
*Н. Ю. Подольчак* (розд. 15), *Г. Т. П'ятницька* (розд. 5.1); *Т. І. Ткаченко* (розд. 15);  
*О. А. Харченко* (розд. 9); *І. В. Чумаченко* (розд. 11); *Н. І. Чухрай* (розд. 5)

Художник-оформлювач  
*І. М. Безрукавий*

---

## 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 нездійсненним 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»<sup>1</sup>.

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, трансформувалася і сама 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

---

<sup>1</sup> 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](mailto: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, самоврегульованість, 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.

Ступінь життєздатності системи визначається *законом стійкості* або *мінімальної життєздатності*, відповідно до якого життєздатність або структурна стійкість системи визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини.

Згідно із *законом інформованості* зв'язок елементів організаційної системи здійснюється насамперед шляхом обміну впорядкованою інформацією.

Таким чином, *організацію як об'єкт менеджменту* слід розглядати як:

- цілісність з особливими властивостями і такою, що складається з відносно відокремлених підсистем, які мають свої специфічні ознаки та взаємодіють між собою, визначають межі організації та її середовища;
- цілісну систему в єдності її елементів і структур, їх взаємодію з урахуванням того, що певні зміни в одному з елементів обумовлюють ланцюгоподібні зміни в інших;
- цілеспрямовану та багатоцільову систему, що має неоднорідні зовнішні та внутрішні цілі, самостійні підцілі окремих підсистем, систему показників вимірювання цілей, множину стратегій їх досягнення;
- динамічне явище, що вимагає дослідження внутрішньоорганізаційних процесів саморегулювання, підтримання соціально-економічного балансу, аналізу зростання, адаптивної еволюції, нововведень, загального життєвого циклу та компетенцій.

### 1.3. ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Економіка справедливо вважається складним соціальним організмом, що має велику кількість ступенів свободи. Інтерпретація змісту явищ і процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації та відповідних відмінностей у системі управління передбачає формування парадигмального мислення та необхідність засвоєння жорстко формалізованих процедур діагностики й вирішення проблем організації.

Особливої уваги вимагає розгляд внутрішнього середовища організації. Ключовим параметром характеристики організації, що може забезпечувати досягнення реальної цілісності, традиційно вважається структура. Кожній структурі має бути притаманний такий склад елементів та зв'язків, який би забезпечував стійке існування системи. Саме відносини і зв'язки елементів та підсистем створюють ту єдність і цілісність, що визначають квінтесенцію застосування системного підходу в теорії організації.

Для того, щоб діяльність організації була результативною, має бути сформований такий комплекс завдань, вирішення яких забезпечуватиме своєчасну різноманітність управлінського впливу, достатню для підтримання цілісності. В. Ешбі, який сформулював один з фундаментальних висновків для теорії організації — *закон необхідної різноманітності*, вважав, що «тільки різноманітність може зруйнувати різноманітність». Формально цей закон можна представити в такому вигляді:

$$E_{Oy} = M_{Cy} - Z \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де  $E_{Oy}$  — ентропія об'єкта управління, яку система управління організації намагається звести до мінімуму;  $M_{Cy}$  — міра різноманітності впливу на організацію суб'єкта управління організації;  $Z$  — сукупність та різноманітність «збуджувачів», що викликають відхилення організації як об'єкта управління від цілісного та організованого стану та/або заважають нормальному її функціонуванню.

Тобто організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення  $E_{Oy}$  порівняно із  $Z$ , оскільки має вищий ступінь упорядкованості.

При створенні організації як певної цілісності повинен реалізовуватися принцип синергії. **Синергія** — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату. Організаційна синергія може обумовлюватися як зовнішнім впливом, так і бути результатом розвитку власної самоорганізації.

Синергічні ефекти мають бути базою сприйняття всіх процесів в організації. Суб'єкти управління повинні оволодівати новими синергічними інструментами мислення, оскільки мета синергетики — виявляти загальні методи і закономірності процесів самоорганізації у різних відкритих рівноважних системах, до яких належать усі соціально-економічні утворення, зокрема, визначати й систему відносин в організації.

Особливість синергічних систем полягає у тому, що ними можна управляти ззовні, змінюючи фактори, які впливають на систему. Це надзвичайно актуально при дослідженні розвитку соціально-економічних утворень, а тому важливим є й те, що саме через управління повинно відбуватися нарощування в організації власних позитивних тенденцій для досягнення їх синергетичного резонансу.

Функціонування організації характеризується настанням нерівноважного стану, процесами зламу стабільного порядку (переходами від порядку до хаосу, формуванням нового порядку), коли виникають нестійкі стани «точки біфуркації» — розщеплення векторів розвитку.

Таким чином, надзвичайно важливим для організації є досягнення та підтримання внутрішньої рівноваги. З цієї позиції організація розглядається як стратифікована система, «що створює і захищає власну сукупність раціонально організованих і стабільних внутрішньоорганізаційних процесів від зовнішнього впливу». Система управління організації повинна всіма наявними засобами та в межах існуючих обмежень забезпечувати необхідний режим функціонування.

Організація здебільшого розглядається як така, що самостійно організовується. При цьому розрізняють адаптивні системи та такі, що самоврегулюються. З позиції системного підходу процеси, що при цьому відбуваються всередині організації, описуються за допомогою терміна «аутопоез».

**Аутопоез** — підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

**Адаптивність** — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

**Самоврегульованість** організації реалізується через використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги.

Коли йдеться про сучасну організацію як соціально-економічне утворення, то система управління має вибудовувати елементи внутрішнього середовища так, щоб воно набувало таких якостей, як цінність, рідкісність, неможливість імітації, відсутність еквівалентних субститутів на перспективу. Таким чином, дії системи менеджменту організації можна представити як формуючі, що впорядковують і регулюють ті методичні підходи й прийоми, які стають інструментами організаційних механізмів.

Склад системи *зовнішнього середовища організації* формується з економічної, політичної, соціальної, технологічної та інформаційної підсистем. Кожна з них, з одного боку, має надзвичайно складну структуру, а з іншого — окремі її елементи можуть мати вирішальне значення для планування діяльності організації. З огляду на це необхідним є визначення особливостей взаємодії організації з її зовнішнім середовищем.

По-перше, кожна соціально-економічна організація як цілеспрямована система буде настільки відкритою (або закритою) стосовно свого оточення, наскільки це обмеження взаємодії сприятиме досягненню запланованого стану. Система

може бути тільки відносно закритою в тому сенсі, що взаємодія із середовищем буде обмежена (в тому числі й свідомо), або система не буде взаємодіяти чи обмінюватися з якою-небудь частиною середовища. Проте кожна організація як реальна система є відкритою саме внаслідок наявності всебічних взаємозв'язків усього з усім.

По-друге, організація повинна мати певні зовнішні межі, які дозволяють ідентифікувати її як стосовно власного оточення, так і зовнішнього середовища загалом. Під межами організації розумітимемо сукупність таких її елементів, що систематично взаємодіють як з її внутрішніми елементами, так і зовнішнім середовищем. Ця взаємодія охоплює всі ресурсні потоки та імпульси організації. Таким чином, для повного опису поведінки організації мають бути обов'язково визначені як її елементи і підсистеми, так і режим взаємодії із зовнішнім середовищем. Лише за таких умов можна досягти реальної системності опису всіх можливих організаційних явищ і процесів.

По-третє, ідентифікування організації як соціально-економічної системи у зовнішньому середовищі має проводитися на паритетних засадах. Ось чому організацію слід розглядати не просто як соціально-економічну систему, що складається із взаємодіючих елементів та підсистем, а як активну систему, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем і впливає на нього з ініціативи системи управління. Корисність поведінки організації буде сприйматися персоніфіковано і відповідати ціннісним уподобанням конкретного суб'єкта та реальній ситуації, що обумовлюють припустимість такої поведінки. Поведінка організації щодо таких характеристик зовнішнього середовища, як складність, динамічність та невизначеність, повинна бути гармонізованою. Це суттєво залежатиме від когнітивно-інформаційних аспектів такої взаємодії.

Когнітивно-ціннісний підхід фактично формує унікальний механізм функціонування організації, незважаючи на те, що сукупні можливості зовнішнього середовища щодо приймання, накопичення та розуміння інформації необмежені, а координація і концентрація цієї інформації ускладнена.

#### 1.4. КОНЦЕПЦІЇ ВИЗНАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теорія і практика менеджменту у своєму розвитку опиралися на різні підходи — залежно від того, наскільки науковцям і практикуючим менеджерам удавалося виокремити ті закономірності, що давали змогу розробляти обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності функціонування різних суб'єктів господарювання.

Визнання менеджменту як науки, виокремлення його як сфери особливих знань відбулося передусім завдяки досягненням представників *раціоналістичного підходу*, зокрема, в межах школи так званого наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Ф. і Л. Гілбрети та ін.). Дотримуючись цього підходу, вчені зосереджували увагу на тому, щоб найбільш досконало раціоналізувати виробничі процеси. Досліджуючи різні способи їх виконання, вони розробляли конкретні рекомендації щодо введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, попереднього планування виробничих завдань, визначення засобів, методів і прийомів їх виконання, диференціювання оплати праці тощо. Організація розглядалася ними як механізм для виготовлення продукції із чітко налагодженою взаємодією окремих ланок, а людина — як простий гвинтик у ньому, який виконує призначену йому функцію за наперед заданим і чітким алгоритмом. Представники раціоналістичного підходу своїм першочерговим завданням вважали доведення алгоритму виконання виробничих операцій до найбільшої досконалості, що забезпечило б максимальну економію часу та інших ресурсів і дало б змогу випустити її на ринок у більшій кількості.

*Підхід «раціональної бюрократії»* (основоположник М. Вебер) передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій. Такий підхід до змісту роботи менеджерів, який націлював їх переважно на впорядкування, раціоналізацію роботи підлеглих, був відображенням домінуючого на той час уявлення класичної та неокласичної економічних теорій про динаміку економічного зростання. Перша стверджувала, що економічна динаміка залежить від здатності окремих підприємств продукувати більшу кількість товарів, здешевлюючи їх виробництво для того, щоб розширювати обсяги платоспроможного попиту. Друга доповнювала, що регулятором попиту і пропозиції є конкуренція, яка примушує підприємців удосконалювати виробництво для мінімізації виробничих витрат.

З часом поступове акумулювання капіталу в руках найбільш підприємливих спричинило розростання їх бізнесу до таких меж, коли різко погіршувалася керуваність. Значно зросли витрати на адміністрування, що стало імпульсом для досліджень у сфері суто управлінської діяльності. Так, А. Файоль, підтримуючи висновок своїх попередників про необхідність чіткої регламентації і раціоналізації процесів, які відбуваються в організації, особливу увагу звернув на процеси, що стосуються виконання управлінських функцій (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). Він першим вирізняв таку закономірність менеджменту, як циклічність виконання означених функцій, запропонувавши так званий *процесний підхід у менеджменті* та розробивши рекомендації для підвищення ефективності процесу управління у вигляді певних правил (принципів).

Водночас для багатьох науковців, серед яких переважали соціологи, філософи та психологи (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу), завдяки проведеним дослідженням стало очевидним те, що слід долати деперсоналізовані відносини на виробництві, замінюючи їх відносинами партнерства для того, щоб повніше використовувати потенціал усіх працівників організації. Вони стали основоположниками *гуманістичного підходу до управління*, у якому на перший план вийшли закони соціальної взаємодії. Цей підхід на сьогодні став домінуючим, завдяки йому людину з її інтелектом стали вважати людським капіталом, повноцінне використання якого залежить від здатності менеджменту враховувати особливості поведінки індивідів у певному соціумі. Було зруйновано постулат про «атомарність економічної системи», представленій сукупністю ізольованих економічних суб'єктів. Організацію стали розглядати як відкриту соціотехнічну систему, чутливість і гнучкість якої забезпечуються соціальною компонентою й ефективними комунікаціями.

Дослідження Ч. Бернарда й О. Богданова поклали початок системному підходу в менеджменті. *Системний підхід* як сучасна концептуальна основа управління, розглядаючи організацію як складну сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин, а потім об'єднує їх в одне ціле. Системний підхід допомагає зрозуміти, що система — це не просто сума елементів, з яких вона складається, а дещо більше — організована сума цих елементів. У будь-якій системі важлива робота цілого — результат досягнутої динамічної рівноваги. Ось чому, розглядаючи будь-який об'єкт як систему, необхідно враховувати і вивчати зв'язки між елементами, вплив елементів один на одного, складні залежності всередині системи, а також системи із зовнішнім середовищем.

Під впливом керуючої підсистеми відбувається адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі, яке є не лише мінливим, але й складним та малопрогнозованим. Значна кількість чинників зовнішнього середовища, що впливають на організацію постійно, змінюючи силу і вектор свого впливу, потребує наявності у системі управління відповідних частин, які б здійснювали постійний моніторинг змін, що відбуваються у середовищі господарювання, і напружували б адекватні управлінські рішення, спрямовані або на ліквідацію навислих загроз, або на

використання сприятливих можливостей, що з'явилися перед організацією в конкретній господарській ситуації.

Підприємство як відкрита система завдяки інтенсивному і постійному обміну інформацією та ресурсами між його елементами і середовищем існування здатне еволюціонувати, частково змінюючи свій склад і структуру, розвиваючи свою здатність компенсувати зовнішні збурення, зберігаючи свою стійкість і динамічну рівновагу із середовищем. Завданням менеджменту є врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію і вибір тих методів та способів управління, які є найбільш адекватними цій ситуації. Для цього менеджери повинні відмінно володіти всіма управлінськими інструментами, знати їх переваги й недоліки, найбільш ефективні сфери застосування. Це відповідає *ситуаційному підходу в управлінні*, який на сьогодні є надзвичайно важливим для забезпечення життєздатності організацій.

Отже, становлення менеджменту як науки відбувалося через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах.

## 1.5. ЗАКОНИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Суттєві сторони відносин управління та їхній взаємозв'язок із суб'єктами та об'єктами управління відображаються у закономірностях та законах управління.

**Закон** — це внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

Основні закони менеджменту надано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Закони менеджменту

Закон	Характеристика змісту
<i>Загальні</i>	
Композиції цілей	В цілеспрямованих системах існує проблема визначення загальної мети, проблема багатьох цілей та проблема узгодження багатьох цілей
Необхідної різноманітності	Системою управляє те, що виявляє найбільшу гнучкість; для того, щоб управляти будь-чим, потрібно мати хоча б на один ступінь свободи більше, ніж керована система; ефективне управління може бути забезпечене тільки в тому випадку, якщо різноманітність засобів керівника принаймні є не меншою, ніж різноманітність керованої ним ситуації
Спеціалізації управління	Ускладнення організації та її функцій призводить до підвищення вимог специфічності управління, а отже, до спеціалізації управлінської праці
Інтеграції управління	Необхідність єдиновладдя та єдності цілей потребує поєднання спеціалізованих управлінських дій
Пропорційності	Необхідність певного співвідношення між частинами цілого, їх співрозмірність, відповідність або залежність
Онтогенезу	Будь-яка організація проходить усі стадії життєвого циклу — від зародження до розпаду або відродження
Інформованості	Головною зв'язувальною ланкою в будь-якій організованій системі виступає впорядкований потік інформації
Зовнішнього доповнення	Будь-яка організація як цілісна система повинна бути здатною компенсувати зовнішні стреси
Найменшого	Структурна стійкість цілого визначається найменшою його частковою стійкістю, тобто сумарна стійкість організації є складним результатом часткових стійкостей окремих частин організації щодо спрямованих на них впливів

Закон	Характеристика змісту
Самозбереження	Будь-яка організація намагається зберегти себе як цілісне утворення, тобто пристосуватися до будь-яких стресів та економити ресурс
Синхронізації	Досягнення цілей організованої системи потребує організації та синхронізації організаційних процесів і реалізації організаційних функцій
Інерції	Інформація про результати діяльності організації має надходити в саму організацію як частина інформації, згідно з якою вона має продовжувати функціонувати
<i>Організаційно-соціальні</i>	
Соціалізації	Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації
Соціальної структуризації організації	Кожній організації притаманна множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп
Соціального статусу	Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як системи його прав і обов'язків
Соціальної мобільності	Людина у процесі діяльності переміщується в соціальному просторі організації
<i>Організаційно-економічні</i>	
Рациональності	Організація націлена на отримання прибутку або іншого соціально-економічного ефекту
Економії часу	Ефективність управління і досягнення мети залежать від швидкості реакції менеджера на зміни ситуації та від здатності реалізувати управлінські дії за певний проміжок часу
Якості	Ефективність управління і досягнення мети залежать від якості управлінських дій

Категорія «закономірність» також відображає загальні суттєві та необхідні зв'язки між явищами, однак є первісним формулюванням закону, початком його теоретичного осмислення та дослідження. Крім того, в гуманітарних науках категорія «закономірність» використовується через статистичну неоднозначність реалізації зв'язків між явищами в соціально-економічних системах, до яких належать і організаційні системи.

**Закономірність у менеджменті** — це стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

Хоча закони і закономірності відображають об'єктивно існуючі зв'язки між явищами, вони є їх причинами та наслідками, проте між ними існують певні відмінності. Наприклад, закони менеджменту відображають більш стійкі та більш загальні зв'язки, в той час як закономірності менеджменту відображають послідовність у явищах, яка проявляється в певному місці та в певний час і зумовлена зазвичай не однією, а кількома причинами, що склалися під впливом кількох законів. При цьому зв'язки, які відображають закономірності, менш стійкі і є правильними лише для конкретних умов розвитку того чи іншого явища. На відміну від законів, які відкриваються в ході теоретичного аналізу, закономірність можна виявити лише в результаті узагальнення наявних фактів.

Саме виокремлення закономірностей робить стрункішою систему знань про управління як особливий вид людської діяльності, дає змогу сформулювати науково обґрунтовані методичні рекомендації щодо побудови ефективних систем менеджменту — різних за масштабами, видами діяльності, організаційно-правовою формою суб'єктів господарювання.

Закони й закономірності мають об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їх наміри і дії. Так, об'єктивність дії економічних законів у ринкових умовах зумовлює необхідність урахування їх у процесі прийняття управлінських рішень, інакше суб'єкт економічних відносин виявиться нежиттєздатним. З урахуванням цього економічний раціоналізм, наприклад, є домінуючим чинником, який враховується при прийнятті переважної більшості управлінських рішень. Водночас труднощі, з якими зіштовхуються менеджери у ході реалізації таких економічно раціональних рішень, свідчать про необхідність урахування й особливостей людської взаємодії, яка в багатьох випадках може бути ірраціональною.

Потреба врахування взаємного впливу об'єктивних економічних законів та законів людської взаємодії зумовила дуалізм у підходах науковців до виокремлення тих закономірностей, які сформували теоретичний фундамент менеджменту, заклали його інституційну основу. Остання уособлюється, з одного боку, в цільових установках економічного характеру, які є підставою для прийняття суб'єктами господарювання раціональних управлінських рішень (тобто опирається на економічні закони), а з іншого — враховує закони соціальної взаємодії, що виявляються у звичаях і традиціях, ментальних моделях поведінки, притаманних певному соціуму; саме вони можуть вносити істотні корективи у плани реалізації прийнятих рішень, перешкоджаючи (або навпаки, сприяючи) досягненню встановлених менеджментом цілей.

Перша група закономірностей менеджменту впливає з дії економічних законів та стосується прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру:

- адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі, що досягається циклічністю управлінських процесів і неперервністю управління, завдяки чому організація здатна гнучко реагувати на сигнали і виклики зовнішнього середовища. Акцент робиться на тому, що кожен суб'єкт ринку може успішно господарювати лише доти, доки його товари чи послуги будуть здатні задовольняти потреби споживачів, відповідаючи їх вимогам щодо якісних характеристик і ціни. Для цього менеджмент підприємства має постійно відстежувати стан і кон'юнктуру ринку, своєчасно виявляючи ті зміни, які потребують негайного реагування на них (оскільки можуть спричинити суттєві загрози усталеній виробничій діяльності або ж, навпаки, сформувати нові ринкові можливості);
- пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду. Ця закономірність властива саме економічним організаціям. Окрім задоволення безпосередніх інтересів їх власників (вилучення прибутку для власних потреб), кращий економічний результат дає змогу таким організаціям інтенсивніше розвиватися, розширювати свою присутність на ринку товарів і послуг. Тривалий час найбільш поширеним способом максимізації такої вигоди була економія ресурсів, у тому числі трудових. Це, зокрема, виводило на передній план завдання економії часу, яке менеджери розглядали як необхідну передумову ефективності людської діяльності та найбільш вагомої складової. У багатьох наукових джерелах орієнтація менеджменту на економію часу навіть вважається законом, хоча нині ця економія здебільшого розглядається в контексті більшої мобільності організацій, їх здатності діяти на випередження стосовно конкурентів. Альтернативою економії часу для багатьох видів діяльності нині вважається здатність менеджменту забезпечити створення нової споживчої цінності (нові товари і послуги, що приваблюють цільові групи споживачів) і її швидке промислове освоєння.

Друга група закономірностей менеджменту ґрунтується на законах соціальної взаємодії (статусної або рольової поведінки, соціальної структуризації та мобільності, соціального контролю та ін.). Ці закономірності стосуються побудови системи менеджменту та забезпечують:



- спеціалізацію управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу; завдяки цьому зростає її продуктивність;
- формування організаційної ієрархії на основі норм керованості та з чітким виокремленням зон відповідальності згідно з наданими повноваженнями; це структурує сфери управлінського впливу, забезпечує необхідний рівень керованості організацією у межах делегованих повноважень і посилює відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні; це забезпечує, з одного боку, наявність єдиного центру прийняття найважливіших рішень, а з іншого — збільшення кількості учасників процесу прийняття оперативних тактичних рішень, що підвищує гнучкість організації і створює умови для фахового і статусного зростання її працівників;
- цілеспрямованість і взаємоузгодженість управлінських рішень у просторі і часі; завдяки цьому можна забезпечити оптимальний розподіл організаційних ресурсів і налагодити ефективний контроль за реалізацією прийнятих рішень;
- інтеграцію управлінських зусиль у контексті реалізації поставлених цілей; орієнтування на спільні цілі створює координаційні механізми, завдяки чому посилюється взаємодія менеджерів різних управлінських ланок і рівнів, досягається ефект міжфункціональної синергії;
- формування спільних організаційних цінностей, які сприяють ефективному соціальному контролю за поведінкою індивідів і зменшують потреби прямого контролю;
- підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.

Формування цільових установок є одним із найважливіших атрибутів управління, його вихідною функцією. Забезпечення узгодженості мети спільної людської діяльності у рамках організаційної ієрархії є об'єктивною передумовою результативності та ефективності цієї діяльності. Тому цілеспрямованість управлінських рішень можна назвати основною закономірністю менеджменту. Водночас сама система цілей може мати різну конфігурацію та вибудовуватися на різних засадах вертикального і горизонтального взаємоузгодження залежно від масштабів і видів діяльності організацій, їх структури, стилю і методів управління.

Очевидно, що встановлення цілей управління безпосередньо залежить від того, що відбувається у зовнішньому щодо організації середовищі та підлягає дії економічних законів (наприклад, закону попиту і пропозиції), норм цивільного права, інших юридичних норм та законів, політичних та демографічних процесів, тенденцій розвитку науки й техніки, стану довкілля тощо.

Однак досягнення цілей стає можливим, коли управлінські впливи опираються на методи та правила, що узгоджуються з ментальними моделями дійсності відповідного соціуму. Звідси наявність японської чи американської моделі менеджменту, що є однаково ефективними, хоча й ґрунтуються на різних домінантах в управлінні. В Японії — це корпоративно-колективістська домінанта, яка заохочує дії та рішення, що є корисними всім — як компанії загалом, так і кожному її працівнику, оскільки всі вони — єдина родина. У США домінуючим є ризиково-індивідуалістичний стиль менеджменту, який заохочує індивідуальний успіх, що ґрунтується на виявленні та реалізації нових ринкових можливостей, які приховані в різноманітних інноваціях. У першому випадку в управлінні переважає системний підхід, у другому — ситуаційний, хоча в обох випадках основною складовою ефективності менеджменту організації визнається людський чинник.

## 1.6. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА, РОЛЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЯГНЕННІ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Становлення менеджменту як науки відбувалось через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах. Узагальнення емпіричного досвіду в теоретичних висновках науковців сприяло появі цілої низки рекомендацій щодо того, у який спосіб має здійснюватися управління та як побудувати ефективну систему менеджменту. Вони отримали назву принципів менеджменту.

**Принцип** (від лат. *principium* — початок, основа, першопричина) — вихідне положення, основа системи знань або дій, що конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень. Принцип як поняття можна також визначити через сукупність деяких його характеристик, а саме: принцип є вихідним положенням, передумовою теорії, наукової або іншої системи; принцип є центральним поняттям цієї системи, її основою або обґрунтуванням, відображає глибинні закономірності або передумови розвитку системи, в основу функціонування та розвитку якої його покладено.

Нині управлінська наука стоїть перед необхідністю формування нової парадигми, яка дозволить створити універсальну теорію управлінських відносин.

**Принципи менеджменту** — це правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Значення принципів менеджменту полягає в тому, що з їх допомогою вищий менеджмент установлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх працівників організації, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом пріоритетів і цінностей, притаманних певному середовищу господарювання.

Принципи менеджменту можуть бути загальними і частковими (локальними). Загальні принципи мають визначати ті правила управлінської діяльності, які властиві організаціям різних типів і видів і яких мають дотримуватися менеджери всіх рівнів та служб організаційної ієрархії при прийнятті відповідних управлінських рішень. Вони ґрунтуються на законах розвитку природи, суспільства та бізнесу, об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління, беззаперечно визнаються суспільством. До них належать, наприклад, принципи розподілу праці, єдиновладдя, балансу повноважень і відповідальності, справедливості, винагороди за виконану роботу, дисципліни і порядку.

Існують також принципи, які стосуються окремих сфер і напрямків діяльності менеджера, — управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваційною та маркетинговою діяльністю тощо. Вони відображають специфіку цієї діяльності і певним чином продовжують загальні принципи, конкретизуючи їх відповідно до мети і завдань функціональних менеджерів.

Водночас залежно від соціоісторичного контексту функціонування організації загальні принципи менеджменту можуть бути доповнені іншими, що мають відтінок ментальності соціуму, в якому ця організація працює. Таке доповнення може відбуватися і внаслідок усебічного аналізу способів та методів досягнення стратегічних цілей організації — у тому разі, якщо це має здійснюватися суворо у межах певних правил. У кожному випадку принципи менеджменту не можуть бути догмою, вони уточнюються, переглядаються, еволюціонують разом із розвитком суспільств та економік.

Для виокремлення принципів менеджменту, дотримання яких суб'єктами управління в організації є важливим для забезпечення її конкурентоспроможності та для досягнення мети діяльності організації, необхідно:

- адекватно оцінити бізнес-середовище організації (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структуру ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);
- чітко визначити місію організації, акцентуючи в ній ті позиції, що стануть основою конкурентоспроможності, сформулювати відповідні цілі і завдання;
- акцентувати увагу на «ключових компетенціях» організації, які формуватимуть потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися для збереження лідерства;
- виокремити основні підходи (правила) в управлінні, що є принципово важливими для досягнення стратегічних цілей організації;
- довести ці правила (принципи) управління до всього персоналу, вдосконалюючи й оновлюючи їх відповідно до вимог часу.

Зокрема, для малого підприємства, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку (наприклад, у сфері індивідуальних послуг), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнення співробітників із фірмою: кожен працівник — це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, важливими є наступні принципи:

- орієнтація на лідерів у виокремленні пріоритетів розвитку;
- високі стандарти діяльності;
- опора на реальність ринкових ситуацій, розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім середовищем;
- загострена відповідальність кожного за результати справи;
- децентралізація управління фірмою і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- висока готовність кожного до інновацій;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
- формування корпоративної культури, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вищезначених, пріоритетними будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- ретельне обґрунтування кожного кроку вперед з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, але й формування споживацьких переваг;
- суворе дотримання етики бізнесу.

Актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від мети організації та стану навколишнього середовища, однак вони у своїй сукупності мають створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту організації забезпечувати її тривале й ефективне функціонування.

### **1.7. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЕВОЛЮЦІЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети, відповідно до яких оцінювалась ефективність діяльності менеджерів, то й принципи менеджменту пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективний менеджмент в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил у керуванні підлеглими Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітника;
- кооперування та розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками;
- стимулювання виконання виробничих завдань.

Означені принципи стосувалися порядку планування роботи і контролю її виконання. Вони стали відправною точкою для подальших досліджень у цій сфері, оскільки їх використання сприяло значному підвищенню ефективності управління виробничими процесами. Зокрема, зосередили свою увагу на дослідженні виробничих операцій Ф. і Л. Гілбрети, унормовуючи час робітників на основі найбільш раціонального способу їх виконання. Це дало змогу посилити контроль за тривалістю виробничих процесів, обґрунтовано планувати кількість робітників та їх заробітну плату, підвищуючи тим самим продуктивність праці виробничого персоналу.

Питаннями виявлення закономірностей у керуванні виробничими процесами для підвищення їх ефективності займався Г. Емерсон. Він виокремив 12 знаменитих принципів продуктивності праці:

- чітко поставлена мета;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- диспетчеризація;
- норми і розклад;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- письмові стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Важливо, що Емерсон сформулював низку важливих правил і щодо ролі та завдань менеджера у виробничій системі підприємства:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати роботу керівника і розширювати його можливості;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формувати основні правила виконання роботи, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями від них;

- кожен вищий рівень управління існує не для задоволення власних потреб, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- для здійснення будь-якої операції в організації слід застосовувати найсучасніші знання і вміння, які накопичені світовою наукою і практикою в цій сфері.

Найвагоміший внесок у розвиток принципів менеджменту зробив А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи, які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Принципи управління А. Файоля

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження та відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, що укладена між ними та керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним
Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватися за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивіда
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці
Справедливість	Установлених правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу й організації забезпечує єдність зусиль

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність, незважаючи на те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука збагатилась новими знаннями.

Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація у країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління опиралася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли О. Богданов, М. Вітке, О. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної системи господарювання (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4. Принципи управління  
за планово-адміністративної системи господарювання*

<b>Принципи</b>	<b>Зміст принципів</b>
Демократичний централізм	Централізоване керівництво народним господарством і надання обмеженої господарської самостійності підприємствам
Єдність політичного і господарського керівництва	Планування розвитку економіки здійснюється з урахуванням політичних пріоритетів партійного і державного керівництва
Поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні	Виробництвом, яке створює економічні умови життя людей, керують переважно галузеві органи управління, а інфраструктурою, котра визначає соціальні умови життя населення — переважно територіальні органи
Єдиновладдя і колегіальність	Безперечне підпорядкування волі керівника, залізна дисципліна, однак широке залучення працівників до участі в управлінні
Планове ведення господарства	Визначення на тривалий період напрямів, темпів та пропорцій розвитку виробництва від підприємства до народного господарства в цілому
Матеріальне і моральне стимулювання праці	Розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості і якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів
Науковість	Керування суб'єктами господарювання на основі досягнень науки управління
Відповідальність	Кожен працівник підприємства має точно знати свої права та обов'язки, а також те, за що він особисто несе відповідальність
Підбір і розміщення кадрів	Підбір працівників в організації має здійснюватися так, щоб доручена їм робота виконувалася найефективніше
Економічність і ефективність	Ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найбільш економного і продуктивного використання
Спадковість господарських рішень	Основу складає єдність економічних явищ і процесів як послідовність кількісних і якісних змін, що здійснюються у часі та просторі

Проте, оскільки забезпечення досконалого централізованого планування і виконання планів усієї країни є проблематичним, виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував жорсткішу систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав можливість узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу та її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали працювати у нових економічних умовах. У них була відсутня одна з найважливіших складових — ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новачки, які б поліпшували її конкурентні позиції. Отже, нові умови економічної діяльності вимагали нових принципів управління.

Світовий економічний розвиток увійшов у нову стадію — постіндустріальну. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах (етику в бізнесі оголошено «золотим правилом»); прагне сформулювати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до обґрунтування управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра у ділових стосунках;
- високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску кожного працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Фрідріх-Август фон Гаек (1899—1992) зазначав, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів.

**Морально-етичні норми** — це система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху. Йдеться передусім про повагу до чужої власності, визнання її недоторканності; чесність, довіру і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність, уміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами. Фірми, для яких важливою є власна репутація, доводять до своїх працівників ті етичні норми, що є звичними не лише для власної країни, але й для всього світу. Дотримання їх забезпечує лояльність партнерів і споживачів, дає змогу досягати високих стандартів діяльності.

Важливим принципом менеджменту є визнання соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. **Соціальна відповідальність** — це добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства. Вона передбачає свідоме ставлення власників та менеджменту підприємств до вимог соціальної необхідності, розуміння всіх наслідків господарської діяльності для суспільства.

Соціальну відповідальність розглядають як:

- добровільний відгук на соціальні проблеми суспільства через участь у добродійній діяльності (відрахування певних коштів із прибутку на добродійні заходи);
- усвідомлення керівництвом підприємства своєї відповідальності за умови та результати власної діяльності, які не підпадають під поняття «юридична відповідальність».

Основні форми соціальної відповідальності:

- відповідальність за стан довкілля, який може бути погіршено через діяльність підприємства;
- відповідальність перед своїми працівниками за належні умови праці, формування політики рівних можливостей для всіх, хто працює чи хотів би працювати на підприємстві;
- відповідальність перед споживачем за доброякісність продукції (може проявлятися у відмові від неправдивої реклами, у якій наголошується на позитивних характеристиках продукту, але замовчуються негативні або навіть шкідливі).

Наведені вище принципи покладено в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Однак кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку.

Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств. Вітчизняній управлінській практиці властиві небажання брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпоряджень та зволікання з їх реалізацією. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Проте українські підприємства мають бути конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру і входження у світовий розподіл праці для України є складним завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, натомість їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе тільки у деяких сферах і то лише за ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і обирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, дотримання яких даватиме змогу їй набувати конкурентних переваг і зміцнювати їх.

Ці правила й принципи мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та їх зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формувати нові цілі.

## 1.8. МЕТОДОЛОГІЧНЕ РІЗНОМАНІТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методологічне різноманіття менеджменту формується у межах методології наукового пізнання та функціонує на п'ятьох основних рівнях: філософському, загальнонауковому (міждисциплінарному), конкретно-науковому, методико-технологічному та техніко-методичному. Вихідні положення методології менеджменту базуються на основних законах і загальних принципах діалектики.

Принцип єдності всезагального взаємозв'язку та розвитку потребує повного всебічного врахування зв'язків і залежностей об'єкта управління з метою уникнення однобічності вивчення явищ та процесів, а також має врахувати всі його суттєві аспекти і зв'язки. Недотримання цього принципу може стримувати розвиток та гальмувати вирішення окремих проблем.

Діалектичне протиріччя є внутрішнім самозабезпеченням, яке передбачає одночасну єдність та антагонізм елементів і характеристик предметів або явищ об'єкта управління.

Принцип єдності якості та кількості або якісного і кількісного підходів у менеджменті полягає в тому, що взаємозалежність цих категорій визначається самою діалектичною природою функціонування організації. Нагромадження кількісних змін призводить до виникнення нової якості.

Принцип діалектичного заперечення полягає у необхідності дотримання спадковості при переході від старого до нового, від попереднього до наступного. Попереднє заперечується, але не абсолютно, а відносно і не в усіх, а лише у визначених відношеннях.

Методологія менеджменту в її сучасному стані є багаторівневою комплексною системою знань (або окремою наукою), основна функція якої полягає в установленні наукових фактів і розробленні на їх основі вчення про організацію й засоби здійснення теоретичної, експериментальної та практичної діяльності.



Верхня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту — це така система методологічних принципів, форм і способів організації методологічного знання, яка безпосередньо зумовлюється теорією цього підходу. Нижня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту позначається жорстко структурованими відповідно до мети та завдань проблемами обґрунтування шляхів формування конкретних принципів, вимог і критеріїв розробки спеціальних методів теоретичного й експериментального досліджень.

На філософському рівні методології науки здійснюється обґрунтування основних принципів організації менеджменту, які безпосередньо виводяться із всезагальних принципів діалектики. На загальнонауковому рівні методології менеджменту знаходять своє вирішення проблеми структури управління, його диференціювання, структури й сутності методів, умов та критеріїв управління, типології систем тощо. У межах конкретно-наукової методології розробляються певні теоретико-методологічні підходи до процесу управління, що є найбільш адекватними природі предмета та сутності досліджень. На підставах кожного конкретного підходу розробляються відповідні йому поняття та уявлення.

**Методологія** — це спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, що є сукупністю таких елементів (рис. 1.1).

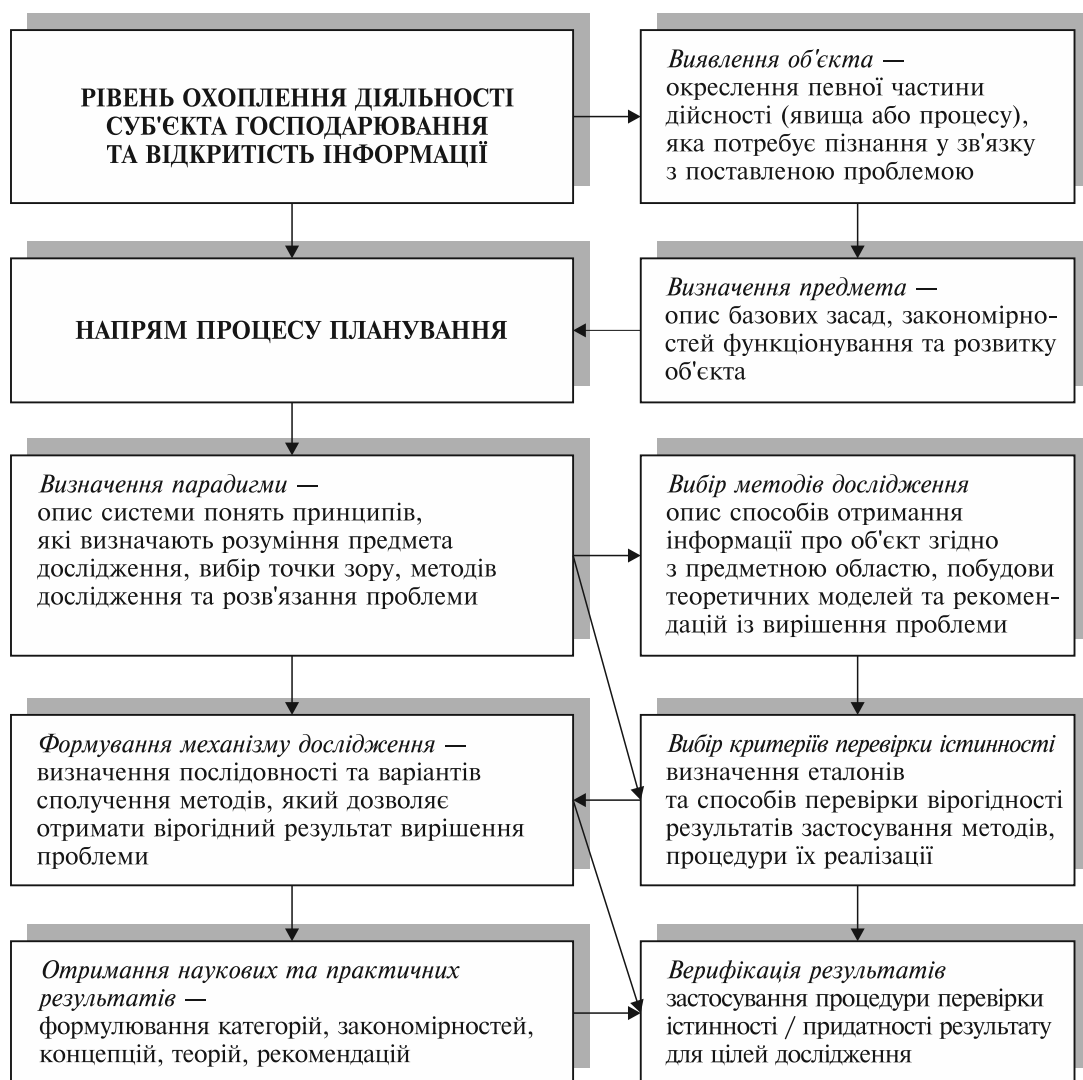


Рис. 1.1. Структурна схема послідовності реалізації елементів методології менеджменту

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- спрямовує, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Вирішення проблеми менеджменту виходить з певних *загальних гіпотез*: у суб'єкта управління є потреба і можливість управляти об'єктом, а в об'єкта є можливість та здатність бути керованим. Існують способи забезпечити наявність відносин управління між суб'єктом та об'єктом; окремі способи відрізняються за критерієм ефективності.

Результат процесу підтвердження або спростування цих та більш конкретних гіпотез реалізується у формуванні наукових результатів:

- **категорія** — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності);
- **принцип** — основна засада, як найбільш загальне правило діяльності. Кожна епоха виробляє і використовує свої принципи управління, їх розвиток відбувається на основі методологічної спадкоємності попередньо сформованих;
- **закон** — об'єктивний, істотний, необхідний, сталий зв'язок між об'єктами, логічно формалізоване та чітко сформульоване співвідношення між явищами, предметами, процесами управлінської діяльності. Закон характеризується як необхідне, істотне, стійке, повторюване та загальне. Конкретне явище завжди багатше, ніж закон. Водночас закон, нівелюючи індивідуальні, випадкові властивості та зв'язки, дає змогу менеджеру охопити внутрішню сутність предметів та явищ;
- **гіпотеза** — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність яких ще не встановлено і не доведено;
- **концепція** — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, що, однак, не доведене до несуперечливої системи точних категорій;
- **теорія** — сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована як система точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

Теорії виконують функції, які за загальним підходом можна поєднати у певний спосіб (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Функції теорії

Назва функції	Характеристика функції
Описова	Описує повну сукупність фактів
Інформативна	Інформує про сутність відображених теорією об'єктів. Це найбільш достовірна сутнісна і узагальнювальна інформація
Системоутворювальна	Упорядковує певну сукупність фактів, є системним баченням об'єктів
Пояснювальна	Пояснює об'єкти і факти, виокремлюючи закономірності та причинно-наслідкові зв'язки, кореляційну залежність
Прогностична	Уможливорює передбачення на підставі закономірностей майбутнього стану об'єктів
Методологічна	Є методом здобування нового знання
Практична	Є засобом практичної зміни дійсності, побудови технологій

У процесі історичної еволюції менеджменту як науки сформувалися:

- **наукові течії** — сукупності погоджених і усталених теоретичних поглядів;
- **наукові школи** — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

Науковий світ розрізняє їх за предметними сферами, парадигмами і методами дослідження, підходами до трактування категорій менеджменту. Категорії менеджменту представлені у вигляді базових понять (управління, ефективність, суб'єкт, об'єкт, функції управління та ін.), принципів та законів (закономірностей).

## 1.9. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання».

**Метод пізнання** — це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Слід розуміти, що загальнофілософські методи застосовуються протягом усього процесу пізнання та діяльності і включають:

- **діалектичний метод** — пізнання дійсності в її цілісності, розвитку і суперечливості;
- **метафізичний метод** — пізнання елементів дійсності в їхній ідеальній формі і поза їхнім зв'язком між собою та процесом розвитку (зміни).

У рамках методології наукового пізнання виокремлюють два рівні: *теоретичний* — висунення і розвиток наукових гіпотез, формулювання категорій (понять, принципів, законів) та побудова системи відносин між ними, отримання логічних висновків; *емпіричний* — спостереження явищ та процесів в їх природному стані або у ході експерименту, групування, класифікація результатів спостережень та експериментів, впровадження їх у практичну діяльність або використання для побудови теоретичної системи.

Реалізація дослідження на обох рівнях передбачає застосування загальних та особливих методів (рис. 1.2).

До спільних методів, які застосовуються і в емпіричних, і в теоретичних дослідженнях, належать:

— **системний метод** — представлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозицію системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому;

— **ситуаційний метод** — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика);

— **історичний (процесний) метод** — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

— **герменевтичний метод** — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

— **моделювання** — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, що цікавлять

дослідника; причому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

Емпіричні методи застосовуються у дослідженнях разом із загальнонауковими як специфічні методи конкретно-наукового пізнання прикладного характеру. Проста констатація результатів спостереження, наприклад, перевищення витрат виробництва порівняно із запланованими — це ще не наукове пізнання. Воно стане науковим лише за умови визначення причинного зв'язку цього явища спостереження та експерименту, тобто виявлення і дослідження факторів, що зумовили перевищення витрат, і розроблення заходів щодо їх уникнення.

Методи емпіричних досліджень поділяють на:

- універсальні, що використовуються на всіх етапах процесу дослідження, адаптуючись до особливостей об'єкта дослідження та наявної інформації, і формалізовані у вигляді формул, таблиць, графіків тощо;
- специфічні, що використовуються на окремих етапах дослідження: експертні оцінок, екстраполяції та інтерполяції тощо.

Склад емпіричних методів представлено в табл. 1.6.

**Спостереження** — це початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління. Воно є організованим процесом врахування фактів про явища та процеси, що відбуваються в економіці, та збору на його основі масових початкових (вихідних) даних. Отримана при спостереженні інфор-

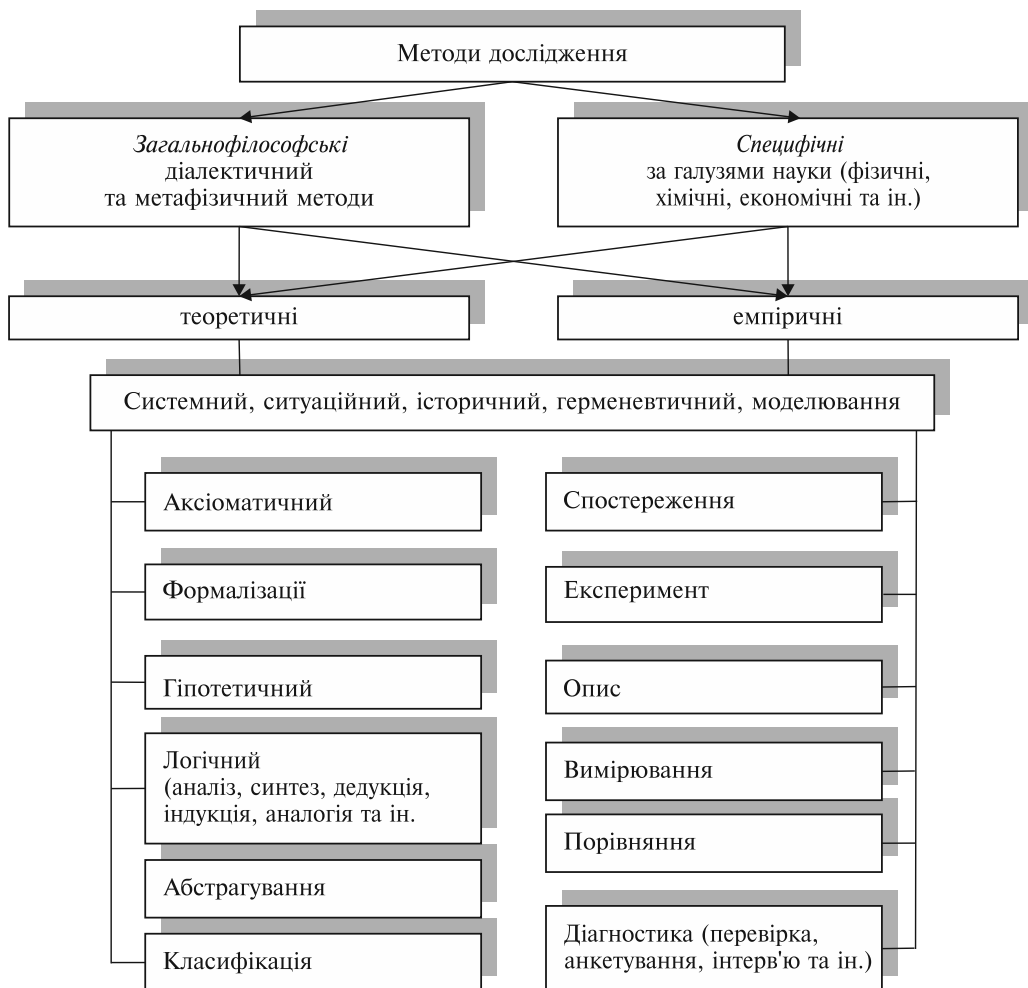


Рис. 1.2. Класифікація методів наукового дослідження

мація фіксується в документі методом документування. У плануванні і регламентації економічних процесів — це анкетування при складанні експертних оцінок, хронометраж робочого часу і фотографія робочого дня (при плануванні і нормуванні праці тощо). Для того, щоб правильно організувати спостереження, слід ще до його початку точно визначити об'єкт, мету та умови спостереження, які у подальшому стають визначальними при виборі елементів досліджуваної сукупності, розробки програми та порядку збору даних.

Таблиця 1.6. Методи емпіричного пізнання

Метод	Сутність методу
Спостереження	Систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою отримання первинної інформації про дійсність і створення первинної схематизації об'єктів реальності — вихідних об'єктів наукового дослідження
Експеримент	Вивчення об'єкта, в ході якого дослідник активно й цілеспрямовано впливає на нього завдяки створенню штучних умов або використанню природних умов, необхідних для виявлення відповідної властивості об'єкта
Опис	Фіксація, узагальнення та інтерпретація певних властивостей об'єкта, фактів; <i>узагальнення</i> — це операція, в результаті якої відбувається перехід від поняття з вузьким обсягом (видового) до поняття з широким обсягом (родового) шляхом збіднення його змісту, тобто вилучення специфічних для вихідного поняття видових ознак; <i>інтерпретація</i> — пояснення факту, визначення його місця серед інших фактів
Порівняння	Встановлення подібностей або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або декільком об'єктам
Вимірювання	Визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру
Діагностика	Процес розпізнавання й визначення характеристик, позитивних і негативних (кризових) явищ у стані та процесі розвитку об'єкта

Накопичення інформації про велику кількість схожих спостережень можуть бути визнаними теоріями або законами. Спостереження повинні відповідати таким вимогам: бути масовими; бути виконаними за визначених умов; мати необхідний інструментарій; бути науково організованими (за визначених програм, термінів, виконавців та системи контролю).

Спостереження класифікують за такими ознаками:

- повнота охоплення (суцільне й несуцільне);
- можливість структуризації (структуроване й неструктуроване);
- регулярність здійснення (регулярні, разові);
- спосіб організації (безпосереднє спостереження, документальне збирання у ході виникнення, опитування);
- ступінь контрольованості (контрольоване й неконтрольоване);
- ступінь доступу (відкрите й інкогніто).

Якщо менеджер спостерігає за процесом, не втручаючись у його перебіг, таке дослідження називають *обстеженням*. Такий метод використовується для виявлення резервів підвищення ефективності управлінського процесу.

Одним із основних універсальних методів емпіричного дослідження є моделювання. *Моделювання* — це побудова організаційних та інформаційних моделей об'єктів управління, які дають змогу оптимізувати проведені дослідження за ними у рамках часових та якісних характеристик. Під моделлю розуміють образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміняє його під час дослідження.

Під час прийняття управлінських рішень використовують такі види моделей:

- Класична модель, що опирається на поняття раціональності у прийнятті рішень, які визначаються шляхом аналізу різноманітних варіантів рішень, контролем за їх виконанням і оцінкою досягнутого результату. Прикладом такого модельного підходу є розробка планів соціально-економічного розвитку.

- Поведінкова модель опирається на недостатність інформації щодо прийняття рішень, визнання альтернатив і оцінки наслідків реалізації управлінських рішень. Приклади такого моделювання подають у курсі «Ситуаційний менеджмент».
- Традиційна модель базується на тому, що особи, які приймають рішення, ірраціональні у цьому процесі. Прикладом цього є авторитарне управління та диктат.

Склад теоретичних методів надано в табл. 1.7

Таблиця 1.7. Методи теоретичного пізнання

Метод	Сутність методу
Аксиоматичний	Метод побудови наукової теорії, за яким деякі твердження приймаються без доведення, а всі інші знання виводяться з них відповідно до певних логічних правил
Формалізації	Метод вивчення різноманітних об'єктів шляхом зображення їхньої структури у знаковій формі за допомогою штучних мов, наприклад, мовою математики
Гіпотетичний	Висунення припущень про причини стану або розвитку об'єкта; <i>гіпотетико-дедуктивний метод</i> — створення системи дедуктивно пов'язаних між собою гіпотез, з яких, у кінцевому рахунку, виводяться твердження про емпіричні факти
Абстрагування	Метод наукового пізнання, що полягає у розумовому вирізненні суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін об'єкту; <i>абстракція ототожнення</i> — створення способом з'єднання кількох предметів в один клас без урахування їхніх несуттєвих відмінностей; <i>ізолююча абстракція</i> — виокремлення властивостей і відношень з позначенням їх «іменами», які надають абстракціям статус самостійних предметів (наприклад, надійність, універсальність); <i>абстракція конструктивізації</i> — спрощення реальних об'єктів і відкриття на їхній основі певних законів, що дає можливість у першому наближенні зрозуміти їхню сутність; <i>абстракція актуальної нескінченності</i> — відвернення від незавершеності процесу виникнення нескінченної множини (наприклад, уявлення про зупинку нескінченного руху); <i>абстракція потенційної здійсненності</i> — перехід від реальних меж людських можливостей до потенційних
Класифікації	Упорядкування уявлень про об'єкти здійснюється шляхом установлення єдності і відмінності їх елементів, визначення місця кожного елемента відносно один одного; <i>типологія</i> — метод наукового пізнання, в основу якого покладено розчленування систем об'єктів і їх групування за допомогою узагальненої, ідеалізованої моделі або типу. Методами класифікації є: 1) <i>ієрархічний</i> — це послідовний поділ множини об'єктів на підлеглі класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів послідовно поділяється на угруповання (класи) першого рівня поділу, потім — другого, і так далі; 2) <i>фасетний</i> — паралельний поділ множини об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів може незалежно поділятися на класифікаційні угруповання з використанням однієї з образних ознак; кожна ознака фасетної класифікації відповідає фасеті, яка є списком значень цієї класифікації; кожний об'єкт може одночасно входити до різних класифікаційних угруповань
Логічний	<i>Аналіз</i> — метод пізнання, який дає змогу поділити об'єкти дослідження на складові частини; <i>синтез</i> — поєднання окремих частин чи рис об'єкта в єдине ціле; <i>дедукція</i> — висновок про певний елемент множини робиться на основі знання про загальні властивості всієї множини; <i>індукція</i> — вивчення явищ, під час якого здійснюється перехід від окремих фактів до загальних положень (способи індукції: 1) метод єдиної подібності — якщо два чи більше випадків досліджуваного явища мають лише одну загальну обставину, а всі інші обставини різні, то саме ця обставина є причиною явища, яке розглядається; 2) метод єдиної розбіжності — якщо випадок, у якому досліджуване явище настає, і випадок, в якому воно не настає, у всьому подібні й відрізняються тільки однією обставиною, то саме ця обставина, наявна в одному випадку і відсутня в іншому, є причиною явища, що досліджується; 3) об'єднаний метод подібності та розбіжності — комбінація двох перших методів; 4) метод супутніх змін — якщо виникнення або зміна одного явища викликає певну зміну іншого явища, то обидва вони перебувають у причинному зв'язку між собою; 5) метод залишку — якщо складне явище викликане складною причиною, яка є сукупністю певних обставин, і відомо, що деякі з них є причиною частини явища, то решта цього явища викликається обставинами, що залишилися); <i>аналогія</i> — це метод, відповідно до якого на підставі подібності предметів за одними ознаками робиться висновок про їх подібність за іншими ознаками

Поняття «специфічні методи» відображає два підходи:

1. Конкретизує зміст та процедуру застосування прийомів та способів теоретичного і емпіричного дослідження в конкретній науковій галузі.

2. Конкретизує власне теоретичні та емпіричні методи для певних наук (тобто поглиблює класифікацію теоретичних та емпіричних методів). Так, наприклад, для менеджменту специфічними методами є методи, представлені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Специфічні методи дослідження в менеджменті

Методи	Зміст методу
Математичне моделювання	Побудова сукупності кількісних або логічних співвідношень (рівнянь, нерівностей, логічних умов, операторів та ін.), що визначають характеристики станів об'єкта, а через них і вихідні значення — реакції об'єкта на певні подразники; застосовується для розв'язання оптимізаційних завдань (досягнення максимального ефекту або мінімальних витрат за заданих умов), побудови моделей організаційно-економічних явищ та процесів; відповідно виділяють методи дослідження операцій, економетричні методи та ін.
Управлінське та економічне діагностування	<i>Фотографування робочого часу</i> — процес вивчення та вимірювання всіх без винятку витрат робочого часу впродовж робочого дня або його частини; <i>хронометраж</i> — визначення тривалості елементів операцій, що циклічно повторюються; <i>інтерв'ю</i> — розмова, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юєра з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей з метою виявлення позицій респондента стосовно кількісних або якісних характеристик явищ, процесів, механізмів; <i>фокус-група</i> — якісний метод дослідження, групове інтерв'ю організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6—12 осіб, на задану інтерв'юєром-модератором тему; на відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише спрямовує розмову в потрібне русло; <i>анкетування</i> — письмове опитування за допомогою анкети — впорядкованого за змістом і формою набором запитань, кожне з яких логічно зв'язане з тією чи іншою гіпотезою; <i>фінансова діагностика</i> — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності
Морфологічний аналіз	Декомпозиція організаційних проблем на елементи за принципами функціональної значущості та ролі, тобто визначення впливу елемента або проблеми на загальну проблему, а також прямого або опосередкованого зв'язку із зовнішнім середовищем
Метод експертних оцінок	Один із основних методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування
Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності підприємства за окремими напрямками, ринками та стратегіями відносно продуктів та ринків (матриці БКГ, Ансоффа, Мак-Кінсі та ін.)
Сегментування	Вирізнення певних класів об'єктів зі схожими ознаками
Ситуаційний аналіз	Аналіз внутрішнього і загального маркетингового середовища фірми, визначаються її сильні і слабкі сторони, небезпеки і додаткові можливості, які чекають на фірму в результаті того або іншого ходу розвитку подій у зовнішньому маркетинговому середовищі; SWOT-аналіз — виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку організації, після цього — встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації; PEST-аналіз (іноді STEP) — це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії; SMART-аналіз — метод визначення цілей та завдань в управлінні, який базується на оцінках їхніх характеристик: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Attainable (досяжність), Relevant (актуальність), Time-bound (обмеженість в часі)

*Інтерв'ювання* — це процес виявлення позицій (відношення) опитуваних стосовно кількісних чи якісних характеристик явищ або процесів, яке проводить безпосередньо менеджер. Інтерв'ювання, як і будь-які інші види обстеження, можуть бути суцільними, вибірковими, груповими та індивідуальними. Різновидами інтерв'ювання в економічних дослідженнях є метод «глибинного інтерв'ю» і метод «фокус-групи».

**Метод «глибинного інтерв'ю»** передбачає особисте інтерв'ю з одним респондентом (рідше з двома). Респонденту ставляться запитання, на які він відповідає у вільній формі. Інтерв'юєр під час опитування використовує лише сценарій розмови, в якому відображені бажаний хід інтерв'ю та приблизна тривалість за складовими проблемами. Метод глибинного інтерв'ю застосовується у випадках, коли:

- тема опитування стосується дуже особистих, делікатних питань і може викликати зняковіння респондента під час групового обговорення;
- тема стосується особливостей індивідуальних рішень респондента (наприклад, рішення про закупівлю обладнання для магазину);
- група людей, яку вивчають, є рідкісною категорією населення (наприклад, професіонали у вузькій галузі);
- проблематично зібрати респондентів разом у певний час для розмови у фокус-групі (наприклад, бізнесмени);
- ситуації, в яких досвід споживання товару є, по суті, чуттєвим досвідом, пов'язаним з настроєм та емоціями (наприклад, мило, парфуми);
- ситуації, в яких відповідь оточуючих пригнічує відповідь респондента (наприклад, ставлення до моди).

**Метод «фокус-групи»** є, по суті, нестандартизованим глибинним інтерв'ю, яке проводиться не з однією людиною, а одночасно з групою людей, що схожі за деякими соціальними характеристиками. Модератор є керівником під час обговорення заданої теми. Початок розмови з фокус-групою є ідентичним, як і з респондентом під час індивідуального глибинного інтерв'ю, лише додатково озвучуються основні правила поведінки респондентів під час дискусій у групі. Далі модератор ставить питання та стежить, щоб кожен із учасників мав змогу вільно висловитися, щоб під час розмови учасники не відхилялися від теми. Типова тривалість дослідження фокус-групи — від 1,5 до 2 годин. Оптимальна кількість фокус-груп — 3 чи 7. Оптимальна кількість респондентів у фокус-групах коливається від 8 до 12 осіб. Загальна кількість учасників залежить від персонального стилю та кваліфікації модератора. Розмір фокус-групи впливає на ефективність або результативність інтерв'ювання. Респонденти повинні відчувати себе комфортно у розмові один з одним, проте вони повинні бути незнайомі до участі в фокус-групі. Основними соціальними характеристиками, які беруться до уваги при формуванні складу групи, є належність до соціального класу, освіта, стать, вік, іноді національність, належність до релігійної конфесії та ін.

Фокус-групи мають ряд переваг, за які їх цінують замовники дослідницьких послуг, а саме:

- невисока вартість (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю);
- короткий термін проведення (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- різноманітність відповідей респондентів та їх креативність і емоційність за рахунок ефекту групової взаємодії (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість уточнення та деталізації кожної з відповідей респондентів (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість корекції роботи групи в процесі дослідження (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість генерування більшої кількості ідей завдяки груповій взаємодії (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- наочність та більша доступність результатів для споживачів інформації (порівняно з таблицями розподілу, результатами факторного аналізу та ін.).

Варто зазначити, що велика кількість специфічних методів менеджменту є комбінацією загальнонаукових методів: так, наприклад, метод «мозкового штурму» є поєднанням методів експертних оцінок, класифікації, морфологічного аналі-



зу; прогнозування — це поєднання методів екстраполяції (розповсюдження висновків, отриманих із спостережень над однією частиною об'єкта на весь об'єкт в цілому) та математичного моделювання тощо. У виборі комплексу методів дослідження в менеджменті необхідно враховувати його здатність надавати вірогідну інформацію про досліджуваний об'єкт; крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних, організаційно-психологічних процесів на підприємствах. Цей комплекс повинен також дати можливість оцінювати обсяг та характер взаємозв'язків усередині організаційної системи й отримати результат, який буде придатним при ухваленні управлінських рішень.

Окрім того, *економіко-статистичний аналіз* передбачає дослідження відповідного економічного середовища з метою пізнання його природи, змістовних характеристик зміни й розвитку та причинно-наслідкових зв'язків цих процесів, виявлення системних взаємозв'язків і взаємообумовленості життєдіяльності. Економіко-статистичний аналіз містить сукупність теоретичних, метатеоретичних та емпіричних методів, прийомів та інструментів, їх логічної послідовності застосування для досягнення поставленої мети управління.

Економіко-статистичний аналіз передбачає використання всієї сукупності загальнонаукових та конкретнонаукових методів. Це насамперед методи аналізу та синтезу, що пов'язано з розкладанням складних економічних явищ і процесів на структурні елементи в їх взаємозв'язку і взаємообумовленості з подальшим узагальненням їх зміни та розвитку як цілісної системи. Наприклад, при дослідженні витрат діяльності виокремлюють елементи цих витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні витрати, амортизаційні відрахування та ін.), що дозволяє пізнати особливість природи їх формування, визначення необхідних та надлишкових витрат з метою прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення прийняття управлінських рішень на основі економіко-статистичного аналізу слід дотримуватися певної послідовності в його здійсненні:

*1-й етап* — визначення інформаційної моделі дослідження предметної області досліджуваного об'єкта, її структурних елементів та необхідної і достатньої репрезентативності інформаційних ресурсів. Характеристика інформаційної моделі залежить від головної мети та кола завдань аналітичних досліджень, а також наявності стандартизованих інформаційних потоків та можливостей їх створення. Наприклад, економіко-статистичний аналіз платоспроможності підприємства можна провести за даними статистичної звітності підприємства, що подається у формі № 1 «Баланс». На основі показників про стан грошових коштів та їх еквівалентів (розд. 2 активу балансу) та стану поточних зобов'язань (розд. 4 пасиву балансу) розраховують показники абсолютної, проміжної та загальної платоспроможності. Оцінюючи їх зміну в межах кварталів досліджуваного року або за ряд років, можна оцінити характер зміни платоспроможності підприємства. Крім цього, використовуючи інформацію про стан розрахунків у межах суб'єктів ділового партнерства, можна конкретизувати причини зміни цих показників платоспроможності.

Пріоритетним у проведенні економіко-статистичного аналізу є максимальне використання регламентованих інформаційних ресурсів (за політикою загального менеджменту, обліковою і маркетинговою політиками тощо) суб'єктів діяльності. Крім цього, можуть залучатися й інші інформаційні ресурси: додаткова інформація експертних оцінок, вивчення історії ділового партнерства, проведення спеціальних обстежень і оцінки ділової репутації партнера тощо. Важливим елементом в економіко-статистичному аналізі є визначення потреби в інформаційних ресурсах для вирішення завдань такого аналізу. За визначеним колом завдань аналізу, які надають упевненість у напрацюванні висновків і пропозицій та при обґрунтуванні управлінських рішень у цілому слід виходити із достатності інформації для розв'язання цих завдань. Надлишкова, несуттєва і неякісна інформація може призвести до збільшення витратомісткості аналітичного процесу.

З урахуванням принципу системного підходу слід отримати для економіко-статистичного аналізу таку сукупність інформаційних ресурсів, яка дозволяє визначити кількісні й якісні характеристики економічних систем, явищ і процесів, установити взаємозв'язок їх структурних елементів, які можуть бути керованими або достатніми у виборі управлінських рішень. Наприклад, інформаційна модель управління запасами повинна бути дезінтегрована до рівня обґрунтування їх нормативних значень у центрах відповідності (за їх формуванням і використанням у виробничих цехах, на складах та ін.).

**2-й етап** — зведення та систематизація інформації для цілей оцінки і діагностики обумовленого економічного середовища.

Зведення і систематизація інформації здійснюється за вимогою її репрезентативності у просторовому та часовому вимірах. Просторовий вимір характеризує сукупність об'єктів дослідження, достатніх для напрацювання висновків щодо тенденцій і закономірностей зміни. Репрезентативність досліджуваних об'єктів повинна складати не менше 70 % від їх загальної кількості.

Часова репрезентативність характеризується тривалістю досліджуваного періоду. Як правило, обирається період 3—5 останніх років. Проте, щоб досягти точніших оцінок, слід обирати більш тривалий період (найкраще — з моменту заснування). Якщо цей період є достатньо тривалим, то при систематизації інформації більш ранні дані слід об'єднати за довгими інтервалами, а пізніші — за коротшими.

Для проведення економіко-статистичного аналізу всі інформаційні ресурси необхідно розділити за видами інформації:

- нормативно-правова (законодавчі акти, інструкції, запроваджені норми і нормативи та ін.);
- облікова (дані оперативного і бухгалтерського обліку, які стосуються предмета дослідження);
- планова (дані бізнес-планів, довгострокових планів і прогнозів, план-графіків та ін.);
- звітно-статистична (відповідно до регламентів затверджених форм звітності);
- дані спеціальних обстежень (каталогів, бюлетенів, експертних оцінок, анкетування тощо).

При систематизації інформаційних потоків слід досягти їх якісної однорідності (за часовими інтервалами, за одиницями виміру, за специфікою об'єктів дослідження).

**3-й етап** — реалізація функцій економіко-статистичного аналізу — оцінки та діагностики. Оцінки стану, зміни і розвитку економічних систем, явищ та процесів здійснюються для пізнання їх природи, а також кількісної та якісної параметризації характеру зміни.

Використання в економіко-статистичному аналізі графіків дозволяє не тільки наочно відобразити порівняльну динаміку змін, але й вибрати найбільш проблемні аналітичні зони (наприклад, період значного зниження абсолютного значення показника), що забезпечить конкретизацію аналітичного пошуку із залученням саме обумовлених цим періодом інформаційних ресурсів. Практичне відображення еластичності змін може бути корисним для якісних оцінок практично-наслідкових зв'язків (об'єктивні чи суб'єктивні фактори) та екстраполяції тенденцій зміни.

Діагностика економічних систем, явищ і процесів є найважливішою і найскладнішою частиною економіко-статистичного аналізу, оскільки покликана визначити сукупність причинно-наслідкових зв'язків, за якою будуються механізми управління і досягаються його цілі, встановити характер цих зв'язків і визначити результати факторного впливу. Від повноти і точності такої діагностики залежить адекватність управлінських дій і їх виправданість.

При визначенні причинно-наслідкових зв'язків використовують *методи моделювання факторного зв'язку*: