

Зміст першого тому

Вступ до першого тому	6
Розділ 1 Менеджмент організацій	8
1.1. Організація як система	10
1.2. Типи організацій та особливості їх управління	19
1.3. Рушійні сили, що визначають структуру та ефективність організації	32
1.4. Особливості управління цільовими та функціональними підсистемами	36
1.5. Управління ефективністю організації	63
Розділ 2 Стратегічний менеджмент	71
2.1. Сутність стратегічного менеджменту	72
2.2. Основні процеси стратегічного менеджменту	76
2.3. Рушійні сили на ринку та фактори динаміки бізнесу	88
2.4. Специфічні риси стратегій організації	96
2.5. Оцінка стратегічних можливостей організації	110
2.6. Оцінка реалізації стратегічних рішень та програм	123
Розділ 3 Інвестиційний менеджмент	130
3.1. Загальні положення	132
3.2. Стратегія інвестиційної діяльності	135
3.3. Формування інвестиційних ресурсів підприємства	150
3.4. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів	157
3.5. Оцінка ефективності фінансових інвестицій	170
Розділ 4 Інноваційний менеджмент	189
4.1. Основні поняття інноваційного менеджменту	190
4.2. Організація та управління інноваційними процесами	197
4.3. Організаційні структури інноваційного менеджменту	206
4.4. Фінансування інноваційної діяльності	218
4.5. Інноваційний проєкт: етапи підготовки та реалізації проєкту	223
4.6. Стратегія розвитку підприємства і трансфер технологій	232

Розділ 5	Основи управлінського консультування	245
	5.1. Консультаційна діяльність, види і особливості консультаційних послуг	246
	5.2. Управлінське консультування. Каунселінг та коучинг	254
	5.3. Консультування як процес	263
	5.4. Консультування командоутворення	273
	5.5. Консультант-клієнтні стосунки	278
	5.6. Формування ринку консультаційних послуг	282
Розділ 6	Корпоративне управління	291
	6.1. Особливості та перспективи розвитку корпоративного сектору в Україні	292
	6.2. Управління капіталом	298
	6.3. Обіг корпоративних цінних паперів	305
	6.4. Фондовий ринок та фінансові посередники в управлінні рухом корпоративних цінних паперів	313
	6.5. Державне регулювання корпоративного сектору в Україні	322
	6.6. Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні	329
Розділ 7	Методологія та організація наукових досліджень	339
	7.1. Організація науково-дослідної роботи в Україні	340
	7.2. Методологічні засади та вибір напрямку наукового дослідження	349
	7.3. Пошук, накопичення та обробка наукової інформації	355
	7.4. Основи теоретичних та експериментальних досліджень	360
	7.5. Обробка та оформлення результатів досліджень	367
	7.6. Впровадження та ефективність наукових досліджень	376
	7.7. Організація роботи в науковому колективі	384
Розділ 8	Аналіз господарської діяльності підприємства	395
	8.1. Економічний аналіз в управлінні підприємством. Види економічного аналізу	396
	8.2. Методи обробки економічної інформації в аналізі господарської діяльності	401
	8.3. Аналіз маркетингової діяльності, виробництва і реалізації продукції	423
	8.4. Аналіз основних засобів, виробничих потужностей та матеріальних ресурсів підприємства	427
	8.5. Аналіз трудових ресурсів підприємства та фонду заробітної плати	430
	8.6. Аналіз собівартості продукції	433
	8.7. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	436
	8.8. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства	438
Розділ 9	Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків	445
	9.1. Методи прийняття господарських рішень	446
	9.2. Умови прийняття господарських рішень	457

9.3. Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності	465
9.4. Оцінка підприємницьких ризиків	472
9.5. Основні засади ризик-менеджменту	480
Розділ 10 Автоматизоване робоче місце менеджера	486
10.1. Поняття автоматизованого робочого місця менеджера	488
10.2. Комплексні системи автоматизації управління підприємством	494
10.3. Автоматизація управління ресурсами підприємства	502
10.4. Електронний документообіг	529
10.5. Інструменти автоматизації бізнес-проекування	533
10.6. Автоматизація маркетингової діяльності	541
Розділ 11 Управління організаційним розвитком	548
11.1. Сутність організаційного розвитку	550
11.2. Синергетичні положення організаційного розвитку	558
11.3. Реструктуризація. Реінжиніринг бізнес-процесів в організації	565
11.4. Методи організаційного проектування	570
11.5. Роль людського чинника в процесі організаційного розвитку	573
11.6. Ефективність трансформування організацій	582
Розділ 12 Охорона праці в галузі	596
12.1. Економічні і законодавчі питання охорони праці	598
12.2. Охорона праці в машинобудуванні	610
12.3. Охорона праці в хімічній промисловості	620
12.4. Охорона праці в будівництві	635
12.5. Охорона праці в адміністративних будівлях і приміщеннях	651

Передмова

Зважаючи на високу динаміку сучасного ринку праці, необхідність орієнтації магістрів на його конкретні сегменти та з метою максимально ефективного використання науково-педагогічного потенціалу вищих навчальних закладів в Україні розроблено концепцію організації підготовки магістрів. Відповідно до неї пропонується здійснювати підготовку магістрів за спеціальностями та освітніми програмами.

Національна рамка кваліфікацій визначає можливі кваліфікації для магістрів певного напрямку підготовки, а вищі навчальні заклади обирають одну чи дві з них для своїх магістерських програм.

Передбачені три типи програм підготовки магістрів:

- 1) *дослідницькі*, що передбачають поглиблення досліджень в одній з наукових галузей;
- 2) *професійні*, що спрямовуються на розвиток професійних та формування управлінських компетенцій у певній галузі професійної діяльності;
- 3) *кар'єрні*, що передбачають вдосконалення (просування) здобутих теоретичних знань і практичного досвіду для кар'єрного зростання та підготовки до здійснення управлінської діяльності.

2009 року колективом авторів Сумського державного університету видано підручник “Менеджмент для бакалаврів”, який охоплює спеціальні дисципліни для здобуття освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем “бакалавр”.

Пропонований підручник укладений за тим самим принципом, що й попередній. Він містить матеріал дисциплін, передбачених галузевим стандартом та навчальним планом вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” за спеціальністю 8.050201 “Менеджмент організацій” природничо-наукового, загальноекономічного та професійного циклів підготовки.

При укладанні підручника авторський колектив ставив за мету: 1) підготувати комплексний підручник, який би відповідав вимогам галузевих стандартів вищої освіти; 2) урахувати особливості управління в умовах нестабільної економіки під час подолання соціального фазового бар'єру.

Світова економіка підійшла до цього етапу, оскільки вичерпала можливості свого розвитку. Накопичилися суперечності в різних сферах господарювання, лі-

беральна політика розвитку економіки стала однією з причин глобальної кризи. Посилилося державне регулювання економічних процесів.

Ще в Стародавній Греції розвивалася наука “кібернетес”, яка використовувала моделювання мислення. Проте тільки в ХІХ столітті внаслідок розвитку економіки стали затребуваними наукові школи організації виробництва.

Перші наукові узагальнення в цій галузі здійснили Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль. Значний внесок у розвиток теорії і практики управління зробили вчені колишнього СРСР – О. Гастев, П. Керженцев, Г. Теплов, Л. Канторович (лауреат Нобелівської премії), С. Митрофанов. Певні заслуги в цій галузі знань мають українські вчені. Так, М. Туган-Барановський зробив значний внесок у теорію прогнозування макроекономічного розвитку, В. Новожилов був одним із фундаторів теорії оптимального планування, Е. Ліberman одним із перших українських учених запропонував ринкові методи управління економікою. У другій половині ХХ століття проблемами теорії і практики управління займалися С. Ямпольський, С. Покропивний, Г. Добров та інші українські учені.

Авторський колектив (том 1):

- Балацький О.Ф., д.е.н. – передмова, 1.1, 3.2, 6.1, 11.1
Теліженко О.М., д.е.н. – передмова, 3.1, 3.5, 4.1, 4.4
Лапін Є.В., д.е.н. – 3.4, 8.4, 11.5
Соколов М.О., д.е.н. – 6.5
Кислий В.М., к.е.н. – 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7
Жулавський А.Ю., к.е.н. – 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7
Боронос В.Г., к.е.н. – 4.4
Денисенко А.Ф., к.е.н. – 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5
Лук’янихіна О.А., к.е.н. – 7.7
Шевченко Г.М., к.е.н. – 11.3
Глівенко С.В., к.е.н. – 10.2, 10.5
Швіндіна Г.О., к.е.н. – 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6
Соляник О.М., к.е.н. – 6.2, 6.3, 6.4, 6.6
Антонюк Н.А., к.е.н. – 4.2
Ілляшенко К.В., к.е.н. – 9.3, 9.4, 9.5
Савченко К.В., к.е.н. – 3.5, 4.6
Петрушенко М.М., к.е.н. – 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 11.2, 11.4, 11.5, 11.6
Карпенко Є.В., к.е.н. – 10.3
Скиданенко Ю.П., асистент – 4.3, 4.6
Тимченко І.О., асистент – 4.5
Смоленніков Д.О., асистент – 9.1, 9.2, 10.1, 10.4, 10.6
Мирошніченко Ю.О., асистент – 3.2, 8.8

Байстрюченко Н.О., асистент – 3.3

Колосок С.І., асистент – 3.4

Матеріали підручника пройшли практичну перевірку при підготовці магістрів у Сумському державному університеті.

Автори висловлюють вдячність рецензентам за цінні поради та зауваження, а також колегам за допомогу в технічному оформленні.

Менеджмент організацій



ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу
- **Предмет:** інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її зв'язки із зовнішнім середовищем
- **Зміст дисципліни:** Організація як об'єкт управління, взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Системна модель управління організацією. Основні підсистеми. Система заходів щодо управління організацією під час кризи.
Управління маркетинговою діяльністю. Управління матеріально-технічною підсистемою. Управління соціально-психологічною підсистемою. Організація праці та її стимулювання. Ефективність управління організацією: економічні та соціальні аспекти. Конкурентний стан організації. Управління ризикозахищеністю підприємства. Зміни в організаціях.



1.1. Організація як система

Організацію можна трактувати як *процес*, тобто подію чи дію. Саме слово *організація* походить від лат. *organizo*, що означає “надаю стрункий вигляд, улаштовую”. Також під організацією розуміють *об’єкт* як результат організаційного процесу. Тобто, під терміном “організація” розуміють:

- 1) сукупність процесів і дій, які призводять до створення і вдосконалення взаємозв’язків між частинами цілого;
- 2) процес внутрішньої впорядкованості автономних елементів системи;
- 3) об’єднання індивідів в єдине ціле для спільної дії.

При цьому організація як об’єкт, як відносно закінчений результат процесу організації відрізняється від об’єктів організацій, тобто тих її елементів, частин, які ще треба організовувати. Поняття “організація” застосовується до біологічних, соціальних і технічних об’єктів. Прикладами господарчих організацій є окремі фірми, компанії, корпорації, конгломерати, їхні підрозділи, групи виконавців робіт та ін.

Будь-яка організація потребує постійних організаційних зусиль з її зберігання, підтримки та розвитку. Організація є складною динамічною системою, якій властиві певні характеристики, близькі до характеристик живих організмів (рис. 1.1).

Організації народжуються, зростають та розвиваються. Вони обмінюються речовинами, енергією та інформацією з навколишнім середовищем. Організації мають систему управління, що ґрунтується на зворотних зв’язках та забезпечує внут-

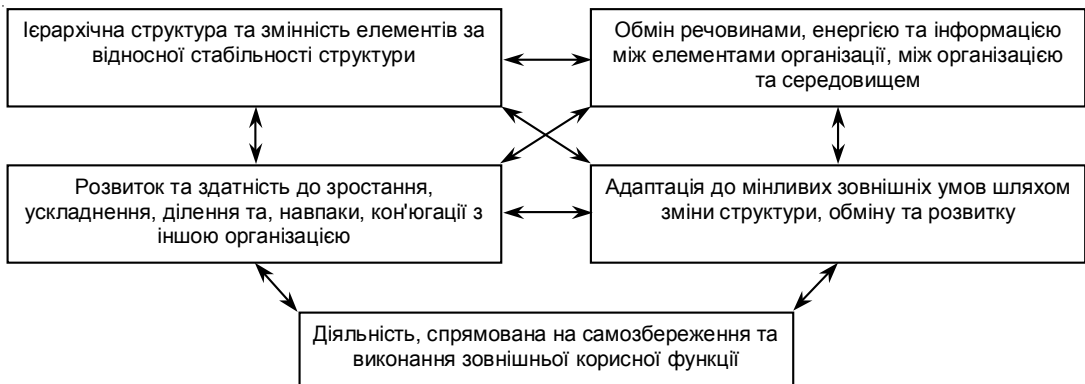


Рис. 1.1. Загальні системні властивості організації

рішню взаємодію й доцільну поведінку. Інстинкт самозбереження змушує організації уникати небезпеки та захищатися від негативного впливу. Найкращі з них адаптуються до зміни зовнішніх умов, лідери самі ініціюють зміни. Організації деградують та заражають своїми організаційними “хворобами” інші організації.

Низку визначень та трактувань поняття “організація”, узагальнених на основі вивчення різних джерел, наведено в табл. 1.1.

Під *системою* розуміють реальну або уявну сукупність частин (елементів, сутностей), цілісні властивості якої визначаються зв’язками (відносинам, взаємодією) між частинами.

Система — це лімітована множина елементів, що взаємодіють.

Системний підхід — це методологічний напрямок в науці, основне завдання якого полягає в розробленні методів дослідження та конструювання складних організаційних об’єктів — систем різних типів та класів.

Що стосується соціоекономічних організацій, частіше за все під системним підходом розуміють комплексне вивчення об’єкта як єдиного цілого з позицій системного аналізу. Власне системний аналіз полягає в уточненні проблеми та її структуризації в серію завдань, що можуть бути розв’язані за допомогою економіко-математичних методів, знаходженні критеріїв їх розв’язання та деталізації цілей.

У світі матеріальних систем існують певні ієрархії — упорядковані послідовності взаємопідпорядкованості та складності. Класифікація систем може бути проведена за різними ознаками. Основною є групування за трьома категоріями: природна, технічна, соціально-економічна. У природних (біологічних) системах місце та функції кожного елемента, їх взаємодія та взаємозв’язок визначені за законами еволюції. У технічних системах місце та функції кожного механізму чи деталі визначені конструктором (технологом), який у процесі експлуатації вдосконалює її. У соціоекономічних системах місце, функції та взаємозв’язок визначаються людьми та спеціальними інститутами, створеними для підтримки системи.

Системи можна класифікувати таким чином:

- матеріальні та знакові;
- прості та складні;
- природні та штучні;
- активні та пасивні;
- відкриті та закриті;
- детерміновані та стохастичні.

Соціоекономічна система — це відкрита складна система.

Системи, особливо якщо вони великі, мають не менше десяти специфічних властивостей:

1. *Емерджентність* (емергентність, лат. *emergere* — з’являтися, виникати) як ступінь відмінності властивостей системи від властивостей окремих елементів. Комбінація двох або кількох елементів, що взаємодіють, властивостей (яко-



Таблиця 1.1. Приклади деяких визначень організації

Джерело	Визначення
Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона, 1916	Організація виробництва: правила, які орієнтують господарську дію людей і предмети на досягнення цілей виробництва. Рекомендується розрізняти при цьому організацію структур (побудов) виробництва та організацію процесів виробництва
Файоль А. Общее и промышленное управление, 1923	Організувати підприємство – означає забезпечити його всім тим, що необхідне для його функціонування: сировиною, устаткуванням, грошима, персоналом. Організація – це сукупність, що складається з двох складових частин: матеріального і соціального організмів.
Mellerowicz K. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1954	Організація – це планомірний вибір засобів для вирішення певного завдання. Вона є систематичним, планомірним об'єднанням людей і предметів задля регулювання процесу праці; сукупністю правил, усередині яких сформований процес виробництва
Blom H. Organisation, Information und Oberwachung, 1977	Організація є засобом досягнення цілей; вона створює правила, у межах яких приймаються рішення і здійснюються дії, що забезпечують досягнення середньострокових і довгострокових цілей
Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления, 1986	Організація – це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів
Словарь иностранных слов, 1989	Організація (фр. – <i>organisation</i>): 1) будова, пристрій чого-небудь; 2) сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення якоїсь мети, розв'язання певного завдання на основі принципів розподілу праці, розділення обов'язків і ієрархічної структури; суспільне об'єднання, державна установа
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 1992	Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення загальної мети або цілей. Щоб вважатися організацією, така група повинна відповідати кільком обов'язковим вимогам. До них належать: наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи; наявність принаймні однієї мети, яку приймають як загальну всі члени даної групи; наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети
Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка, 1993	Організація – це організованість, планомірний, продуманий устрій, внутрішня дисципліна
Мільнер Б.З. Теория организации, 1999	Організація є свідомо координованим соціальним утворенням з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети (цілей)
Экономикс: англо-русский словарь-справочник, 1994	<i>Organizing</i> – розподіл робіт серед окремих осіб і груп, а також координація їхніх дій
Смолкин О.М. Менеджмент: основы организации, 1999	Організація – це встановлення і забезпечення доцільних зв'язків між елементами системи
Управління якістю продукції. Міжнародні стандарти серії ISO 9000	Організація – це група робітників та необхідних засобів з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин