

УДК 658

**Е. А. Кузнєцов,**

кандидат економічних наук, професор,

завідувач кафедри економіки та управління

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **СИСТЕМНЕ ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

В статті розглядаються проблеми визначення категорії «менеджмент» в умовах формування професійної системи менеджменту. Висвітлюється системне бачення категорії «менеджмент» представниками дослідницької думки управлінської науки і практики. Приділяється увага також визначенню економічної організації як базовому соціально-економічному середовищі діяльності сучасного менеджменту. Значна увага приділяється визначенню управлінського процесу та його основних компонентів в системі ефективної роботи менеджменту економічної організації.

**Ключові слова:** менеджмент, професійна система менеджменту, системні категорії, економічна організація, управлінський процес, компоненти управлінського процесу.

Важливою проблемою для дослідження професійної системи менеджменту є визначення апарату системних категорій і понять, якими користуються дослідники системи менеджменту. Важливість цієї сторони управлінського дослідження прямо пов'язана з якістю і результативністю цієї роботи. В процесі дослідження професійної системи менеджменту формується управлінська мова і категорійний апарат, які є необхідною частиною процесів професіоналізації менеджменту. Також необхідно додати культурну складову професіоналізації менеджменту, що також орієнтує на знання професійної управлінської мови, без якої немає, власне, самої професії. В той же час необхідно визначити, що знання управлінської мови і професійних категорій не є, власне, професійним знанням самої управлінської роботи. Але зрозуміла для спілкування професійна мова з використанням професійних технологій і понять створює можливість швидкого розуміння фахівцями існуючої проблеми та прийняття необхідного управлінського рішення. Зрозуміло, що основні поняття і категорії повинні нести однаковий зміст, тобто потрібна певна уніфікація термінології професійної системи менеджменту. Можливо, що ця робота з уніфікації термінології менеджменту

може зайняти досить великий час через неузгодженість багатьох положень та концепцій менеджменту, в першу чергу, в середовищі науковців, аналітиків і практиків управлінської діяльності. Абсолютно точно, що під впливом інноваційного розвитку цей термінологічний апарат буде змінюватися і увесь час доповнюватися, але процес об'єктивного наукового розвитку не створює підстав для того, щоб первинну роботу в цьому напрямку вести досить тривалий час. Розглянемо основні категорії і поняття професійної системи менеджменту, які дають концептуальне розуміння сучасної управлінської діяльності. Це також потрібно розглянути для більш ефективного дослідження професіоналізації управлінської діяльності та здійснення державної політики в цій сфері.

Насамперед необхідно визначитися з базовим слововживанням, що характеризує процес дослідження професійної системи менеджменту (табл. 1). Спочатку необхідно звернути увагу на використання в нашому дослідженні слів «управління», «керування» і «менеджмент». Одразу ж відзначимо, що найкращий та правильний переклад слова «менеджмент» – це керування, а не управління, як це досить часто використовується в наукових дослідженнях і на практиці. Менеджмент має справу, в першу чергу, з людьми (персоналом організації), а через них вже з іншими речовими факторами діяльності організації. Ми не будемо говорити, що людина (менеджер) керує комп'ютером, космічним об'єктом, технологічною системою. Менеджер керує підлеглими спеціалістами, які управляють, в тому числі, і космічними об'єктами. Хоча для нас стало звичним говорити, що менеджер управляє персоналом, а не здійснює процес керування. Використання слів «керівник» і «процес керування» характеризує саме взаємодію виключно людей в процесі виконання ними певних завдань професійної й виробничої діяльності. Цей факт є, у певній мірі, точкою опори подальшого дослідження системи менеджменту. Правильна позиція, на нашу думку, полягає в тому, щоб у дослідженнях професійної системи менеджменту використовувати слова «менеджмент» й «управління» як слова-синоніми, але сприймати їх професійну характеристику на основі розуміння саме терміну «менеджмент».

Таблиця 1

**Базові поняття і категорії професійної системи менеджменту**

Термін	Загальна характеристика	Управлінське визначення
Поняття	Логічне розчленування загальної думки про предмет, який включає ряд взаємопов'язаних ознак	Основні поняття менеджменту складаються з трьох позицій: 1) як вид діяльності у системі керівництва персоналом 2) як галузь людських знань, – як соціальна категорія людей (персонал менеджменту)
Категорія	Найбільш загальне логічне поняття, яке висловлює істотну, загальну особливість й відношення явищ дійсності та пізнання	Найбільш загальні та фундаментальні поняття, які відображають істотні загальні особливості та стійкі відносини (зв'язки) управлінського процесу. Наприклад, це суб'єкт, об'єкт, функції, методи, структура, принципи
Компоненти	Складова частина, більше внутрішній елемент системи	Розглядаються як послідовність дій, які мають логічний зв'язок між собою за допомогою механізму управлінського процесу для визначення потоків релевантної інформації з метою формування контуру управління
Елементи	Складова частина складного цілого, представляє собою основні та характерні особливості чогонебудь	Менеджмент як системне явище визначається трьома базовими елементами: функції, методи, структура. Системність забезпечується сполучними процесами менеджменту та інноваційною динамікою базових елементів менеджменту
Ознака	Прикмета, знак	Професійна забезпеченість управлінського процесу; ефективна реалізація системних дій з реалізації механізму менеджменту; результативна мотивація усіх учасників управлінського процесу; розвиток інтелектуальної складової управлінської діяльності; забезпечення інноваційної динаміки розвитку системи менеджменту; формування управлінського капіталу
Класифікація	Система супідрядних понять	Визначення системних, інтеграційних й інтегральних зв'язків для ефективного розвитку функцій, методів, структури та сполучних процесів менеджменту
Класифікувати	Розподіляти предмети, явища, поняття залежно від їх загальних ознак	Результативне використання споріднених функцій менеджменту для створення організаційної передумови діяльності структурних підрозділів організації; розподіл методів менеджменту як інструментарію управлінської діяльності; розробка структурного дизайну та побудова адекватних, поставлених цілей, організаційно-управлінських структур

## Продовження Таблиці 1

Потенціал – потенція	Потужність – можливість	Створення сучасного потенціалу професійної системи менеджменту створює можливість його використання, але потрібна ефективна державна політика створення умов для практичної реалізації усього ланцюжка «потенціал-можливість-реалізація» в системі професійної управлінської діяльності
Визначення	Формулювання, яке розкриває зміст поняття	Базове визначення менеджменту: <i>менеджмент – це система керівництва персоналом організації з метою результативного досягнення поставлених соціально-економічних цілей організації в рамках існуючої системи законодавства (правового поля)</i>

Існує дуже багато різних визначень менеджменту в різних авторів наукових досліджень, а також практиків управлінської діяльності. Розглянемо основні позиції щодо розуміння системи менеджменту П. Друкером, який є одним із найвідоміших й авторитетних дослідників системи управлінської діяльності протягом другої половини ХХ століття (табл. 2). Саме під впливом ідей П. Друкера формується сучасна система

професіоналізації менеджменту. Саме П. Друкер заснував школу якісного дослідження системи менеджменту й досить скептично відносився до кількісних (математичних) методів дослідження управлінської діяльності. Необхідно погодитися з П. Друкером, а також висловити думку, що моделі та математичні методи в менеджменті доповнюють аналітичну картину дослідження, але в більшості випадків не можуть бути застосовані у повній мірі в практичній управлінській діяльності. Було б досить зручно знайти математичну формулу прийняття, наприклад, ефективного управлінського рішення, навіть якби ця формула була надскладна і потребувала багато часу для вивчення, але це неможливо – управлінська реальність особлива й знаходиться в постійній динаміці. Вона набагато складніша та швидкоплинніша, ніж будь-яка формула та математична модель. Водночас управлінська діяльність потребує розробки критеріїв і показників ефективності управлінської праці. І тут необхідно визначити, що математичні методи в менеджменті не повинні бути чистою математикою, а повинні бути інтегровані в теорію і практику управлінської діяльності. Також важливо, щоб вони були направлені на вирішення саме реальних проблем менеджменту. Проте досить часто побудовані математичні моделі важкі для розуміння іншими дослідниками і практиками менеджменту саме з найважливішої позиції – їх практичного застосу-

вання. Важливо також, щоб завдання побудови математичної моделі в менеджменті ставив управлінець, а не математик. А сама модель повинна підтверджувати або скасовувати певний управлінський підхід. Сама ж по собі вона має тільки формально-аналітичне значення.

Таблиця 2

**Основні принципи та визначення менеджменту за П. Друкером**

<p>Менеджмент – динамічний елемент, який підтримує життєздатність кожного підприємства. Менеджмент – це також особливий клас керівників в індустріальному суспільстві.</p>
<p>Менеджмент стосується людини і тільки людини. Завдання менеджменту – забезпечити спільну й ефективну роботу людей, даючи їм можливість реалізовувати в повній мірі свої сильні сторони і нейтралізувати свої недоліки.</p>
<p>Менеджмент не можна відділити від культури суспільства. Менеджери різних держав займаються, взагалі кажучи, тим самим. Але спосіб виконання ними цих загальних завдань має свої особливості в кожному окремому випадку. Таким чином, однією з найважливіших проблем, з якою стикаються менеджери в будь-якій країні, що розвивається є виявлення елементів своєї традиції, історії та культури, які можна використовувати в менеджменті.</p>
<p>Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не будуть прагнути до спільних цілей і не стануть розділяти спільні цінності. Забезпечення виконання цих важливих завдань є головним пріоритетом діяльності керівництва.</p>
<p>Менеджмент повинен давати можливість для зростання й розвитку як підприємству в цілому, так і кожному його працівнику окремо, враховуючи зміну потреб і появу нових можливостей розвитку.</p>
<p>Кожне підприємство складається з людей різного рівня кваліфікації та знань. Діяльність підприємства повинна базуватися на обміні інформацією та на індивідуальній відповідальності.</p>
<p>Ні об'єми виробництва, ніякі будь-які інші економічні показники (підсумкові результати) самі по собі не можуть розглядатися як адекватна міра ефективності менеджменту і підприємства в цілому. Категорія ефективності – це невід'ємна складова діяльності підприємства і його керівництва. Ефективність необхідно регулярно вимірювати і безперервно підвищувати.</p>
<p>Найважливіше: реальні результати діяльності будь-якої організації проявляються тільки зовні цієї організації. Результат діяльності будь-якої компанії – задоволений споживач.</p>

*Джерело: [2; 3; 4; 5].*

Необхідно звернути увагу на те, що більшість авторів визначення менеджменту намагаються дати найбільш повну характеристику менеджменту і перераховують його певні ознаки. На нашу думку, такий підхід робить визначення менеджменту досить ємним, але водночас недостатнім. Тому виникає бажання зробити ще певне доповнення, що робить це визначення досить великим. Визначення повинно бути професійним і коректним, а також лаконічним. При цьому, визначення менеджменту повинно розкривати зміст і поняття управлінської діяльності. Зрозуміло, що визначень менеджменту може бути багато, кожне визначення буде направлено на певні ознаки системи менеджменту. На нашу думку, визначення менеджменту повинні йти від основного (базового) розуміння управлінського процесу поступово, за логічною лінією розвитку і професійного освоєння теорії та практики менеджменту до інших визначень менеджменту, які збагачують і доповнюють професійну характеристику управлінської діяльності. Так, визначення менеджменту, яке характеризує, на нашу думку, основну особливість сучасної управлінської діяльності, може бути представлено таким чином: *менеджмент – це система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного законодавства*. Важливо відзначити, що менеджмент – це системне явище, обов'язково результативна діяльність, яка досягається в межах існуючого правового поля. Ці речі є принциповими не тільки для розвитку менеджменту, але й соціально-економічного прогресу суспільства. Наприклад, порушення чинного законодавства, що досить часто допускають підприємці, не створює сильних позицій для діяльності бізнесу щодо удосконалення існуючої законодавчої бази. Проста логічна схема: чинне законодавство повинно створювати найкращі умови для соціально-економічного розвитку країни, а якщо цього немає – необхідно його змінювати та розробляти нові закони, які будуть краще обслуговувати систему соціально-економічного розвитку суспільства.

В нашому дослідженні ми будемо досить часто використовувати термін «економічна організація». Існує кілька підходів до визначення поняття організація. Перший з цих підходів формулює базове призначення економічних організацій та їх основну функцію в ринковій економіці. Як приклад, можна навести такі визначення.

*Перше.* Організація – це базовий каркас, який забезпечує єдність складних економічних організмів, а також їх високий рівень диференціації та комплексності. В економіці ця каркасна основа організації має точне визначення – розподіл праці та виділення спеціалізованих функцій діяльності.

*Друге.* Економічна організація представляє собою сукупність засобів, призначених для вимірювання продуктивності діяльності та мотивації персоналу.

*Третє.* У третьому підході організація розглядається як людська спільність і специфічне соціальне середовище взаємодії людей. Визначення, яке належить Ч. Барнарду, характеризує економічну організацію як групу людей, діяльність яких свідомо координується керівництвом для досягнення загальної мети або цілей спільної діяльності [1, с. 238].

На нашу думку, найбільш вдалим буде наступне визначення: економічна організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення з визначеними межами, розгортає свою діяльність на відносно постійній основі для досягнення загальної мети або цілей. Дане визначення дозволяє виявити деякі найбільш важливі характеристики економічної організації. Під словами «свідомо координовані» розуміється менеджмент, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з груп або окремих людей, які взаємодіють між собою. Взаємодія членів груп передбачає необхідність в координації. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, яка входить до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж та, що працює індивідуально.

Яка б не була вибрана позиція, визначення економічної організації досить сильно нагадує базові установки діяльності системи менеджменту. Фундаментальними характеристиками економічної організації виступають функції менеджменту, реалізація яких створює цілісність організму, його можливість зробити діяльність результативною та соціально значущою для суспільства [6, с. 59-61, 76]. Таким чином, економічна організація представляє собою єдиний, цілісний організм структурно-функціональної та операційно-виробничої діяльності персоналу організації, який працює для виконання спільного завдання в межах ресурсного потенціалу і спеціалізованих форм мотивації.

Один з яскравих представників еліти дослідників сучасної системи менеджменту Г. Мінцберг запропонував жорсткий погляд на м'яку практику управління та систему підготовки менеджерів. У своїй книзі «Потрібні управлінці, а не випускники МВА» він в більшій частині своїх роздумів каменя на камені не залишив від існуючої підготовки менеджерів у різних школах бізнесу [7, с. 20-31]. Відомий дослідник сучасного менеджменту в досить яскравій формі показує проблеми сучасного процесу професіоналізації менеджменту (табл. 3). Він навіть ставить під сумнів необхідність розвитку професіоналізації управлін-

ської діяльності, яка, на його думку, за останні 100 років не довела своєї дієздатності [7, с. 11]. Основну увагу Г. Мінцберг зосередив на існуючих програмах MBA, доводячи, що професійна підготовка менеджерів відірвана не тільки від практичної управлінської роботи, але часто від практичної логіки та здорового глузду. І хоча далеко не всі його підходи ми розділяємо, але в одній позиції нам важко з ним не погодитися. Важливо, що це практично заключна фраза його книги і звучить вона так: «У мене ніколи не було бажання стати деканом школи. Напевно це тому, що я досить багато знаю. До того ж, я люблю свою роботу і ні на що її не проміняю. Але, *якби я став деканом, моєю метою було би не створення кращої у світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи управління*» [7, с. 477]. Ця точка зору відомого гуру сучасного менеджменту нам особливо зрозуміла й близька. Ми всі намагаємося будувати нову архітектуру менеджменту, яка буде співзвучна ідеям розвитку сучасного громадянського суспільства.

Таблиця 3

**Основні визначення менеджменту за Г. Мінцбергом  
(Критичний погляд на підготовку і діяльність сучасного менеджменту)**

Лідери від народження існують. Безперечно, що жодне суспільство не в змозі обійтися без лідерів від народження. Керівництво і управління – це саме життя, а не якась сукупність прийомів, абстрагованих від дійсності й буття. Освіта не в змозі наповнити професіоналізмом посудину лідерського потенціалу. Але вона може допомогти надати форму посудині, яка вже наповнена життєвим досвідом і практикою керівництва.
Намагатися вчити менеджменту того, хто ніколи не керував, – це все одно, що намагатися викладати психологію тому, хто ніколи не зустрічав іншої людини. Спроба навчати управлінню людей, які не мають практичного досвіду, гірше, ніж марна трата часу, – це принижує саму ідею менеджменту.
Якщо би управління було наукою чи професією, ми могли б навчити управлінню людей, які не мають досвіду. Але воно не є ні тим, ні іншим.
Управління – це більше мистецтво, яке засноване на таких поняттях, як «освянення», «бачення», «інтуїція». У багатьох випадках управління – це ремесло, оскільки спирається на досвід і на навчання в процесі роботи.
Не існує «одного найкращого способу» управління, все залежить від ситуації.
Ефективний менеджмент здійснюється там, де зустрічаються мистецтво, ремесло і наука. Але в класі, де повно студентів, які не мають досвіду управління, цим компонентам ніде зустрітися – там нічого не потрібно робити.



Продовження Таблиці 3

Припускати, що менеджмент представляє собою аналіз, зокрема прийняття систематичних рішень та формування розроблених стратегій, це вузьке і вкрай спотворене уявлення, яке дало змогу з'явитися в житті двом дисфункціональним стилям управління: підраховуючий (надмірно аналітичний і надмірно розважливий) і героїчний (уявне мистецтво).

Ми перебуваємо у пошуках чаші Граалю менеджменту як науки і професії. Необхідно готувати менеджерів, які глибоко залучені в практику управління, а не професіоналів, які відірвані від неї.

*Джерело: [7].*

Наша позиція опирається на розуміння того факту в розвитку професійної системи менеджменту, який дає можливість здійснити необхідну інноваційну трансформацію управлінської діяльності та забезпечити її подальшу результативність. На нашу думку, це стає можливим на базі реального розвитку управлінської науки і перегляду її, вже історичної вторинності у відношенні до практики. Вести розмову, як це робить Г. Мінцберг, про те, що все-таки менеджмент знову більше мистецтво і практика, а не професійна діяльність, здається нам малоперспективною з точки зору існуючих проблем якості та результативності сучасної управлінської діяльності. Генетична та емпірична складова ефективності управлінської діяльності може існувати, але вона не може бути визначальною. Треба також додати, що при всій повазі до Г. Мінцберга, професіоналізація менеджменту є об'єктивним процесом, який формує нові горизонти управлінської діяльності на базі розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Процес інноваційного розвитку постійно додає нові можливості в розвитку професійної системи менеджменту і створює інтелектуальне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Необхідно дати відповідь на питання, що формує принципові позиції сучасного розвитку менеджменту – як довго ми будемо в управлінській діяльності тримати орієнтир на появу управлінського самородку, який вирішить разом всі проблеми соціально-економічного розвитку суспільства? Думається, що це є різновид романтизму, який дає можливість і надалі використовувати в управлінській діяльності професійно не підготовлені управлінські кадри. Але така ситуація в наш час абсолютно недопустима тому, що лідером ти можеш народитися, але потрібно ще ним стати. Професійні знання ще ніхто з молоком матері не передавав, не говорячи вже про генетичну реалізацію управлінського потенціалу в системній діяльності прогресу суспільства.

Визначаючи основні принципові позиції професійного менеджменту, а також його основні поняття і категорії, важливо розглянути точку зору на професійний менеджмент видатного практика менеджменту другої половини ХХ століття Лі Якокки (табл. 4).

Таблиця 4

### Основні принципи та визначення менеджменту Лі Якокки

<p>Необхідна організація системи кварталних докладів, яка дає можливість самому менеджеру обдумати і оцінити результати своєї діяльності. Ця система створює ефективну можливість для спілкування управлінського персоналу між собою і, в першу чергу, з безпосереднім своїм керівником.</p>
<p>Найбільші результати отримує той працівник, який дуже добре знає свою роботу і отримує від свого керівника енергійну підтримку.</p>
<p>В нормальних умовах ротація кадрів не є дієвою, оскільки кожна управлінська робота має свою специфіку і свій рівень спеціалізації, але вона стає необхідною, коли менеджер знаходиться не на своєму місці і він не може бути професійно ефективним для організації. Якнайшвидше йому таке місце необхідно знайти, або відмовитися зовсім від його послуг. Крім цього, необхідно пам'ятати, що професійна майстерність в одній сфері зовсім не перетворюється в майстерність і досвід в іншій.</p>
<p>Будь-який професійний управлінець переважно буде мати справу з тими співробітниками, які намагаються зробити набагато більше, аніж з тими, хто задовольняється зовсім малим.</p>
<p>Не потрібно керівнику втручатися в роботу підлеглого досить рано, якщо попередньо був налагоджений з ним конструктивний взаємозв'язок.</p>
<p>Якщо характеризувати якості, які необхідні ефективному менеджеру одним словом, то це буде «рішучість».</p>
<p>Якщо йти на ризик, то тільки після того, як технологічні та ринкові дослідження підкріплюють моє чуття. Можна діяти за інтуїцією, але тільки тоді, коли ваше передчуття базується на фактах.</p>
<p>Неприпустимо дозволяти собі довгу розкачку в процесі прийняття управлінських рішень. Як правило, дозволяють собі це менеджери, які отримали високий рівень професійної підготовки і їх навчили приймати рішення лише тоді, коли будуть відомі усі факти. Все життя – це фактор часу. Краще управлінське рішення – це своєчасне рішення.</p>

Продовження Таблиці 4

Менеджери зобов'язані зібрати якомога більше інформації та прогнозних оцінок, але в певний момент їм доводиться довіритися інтуїції й піти на ризик.

В нормальних умовах інтуїція не є достатньою для того, щоб робити практичні кроки. Але не потрібно кидатися в іншу крайність. Завжди необхідна така ситуація, коли керівник скаже: «Поговорили і досить. Вперед!». Іноді потрібно йти на ризик, а потім у ході справи виправляти допущені помилки.

Необхідно притримуватися політики дотримання принципів демократизму аж до моменту прийняття кінцевого рішення. Але потім керівник бере на себе відповідальність і говорить: «А тепер послухайте, що ми будемо робити». Принцип дії керівника – ми порадилися, а я вирішив.

Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора. Єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну роботу – це спілкуватися з ними. Також менеджеру необхідно бути публічним оратором і навчитися думати, коли стоїш перед слухачами. Велике мистецтво і професійний досвід для менеджера – це вміти слухати і чути людей. Найкращий керівник і мотиватор – це той, хто йде за людьми.

Принцип роботи з персоналом: увесь час необхідно штовхати підлеглих уперед, коли вони підіймаються вгору, але ніколи не слід жорстоко з ними обходитися, коли робота у них не лагодиться.

Менеджер не повинен все брати на себе. Його основне завдання полягає в розподілі роботи з делегуванням повноважень підлеглим. Менеджеру необхідно спонукати до діяльності своїх підлеглих, які, у свою чергу, будуть спонукати до діяльності вже своїх підлеглих.

Щоб вміти працювати ефективною управлінською командою, її члени повинні людяно ставитися один до одного, любити один одного. Повинен бути дух товариства. Різниця між посередністю і талантом полягає в тому, які почуття мають один до одного члени управлінської команди.

Головна причина, чому у здібних людей не складається управлінська кар'єра, полягає у тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами. Єдине призначення керівника – це спонукання до діяльності інших людей. Саме в цьому криється *сама суть управління: менеджер має справу з людьми і тільки з людьми.*

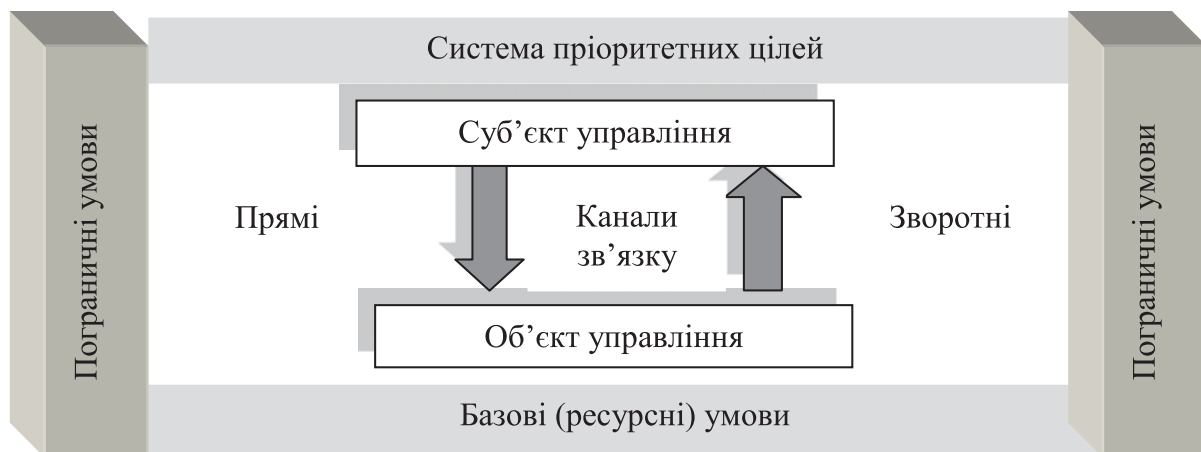
У менеджменті існує величезна різниця між твердим «Я», яке необхідно управлінцю, і непомірним «Я», яке здатне діяти руйнівню для людей і всієї організації.

Існує величезна проблема менеджменту – це надмірний об'єм інформації, з якою досить часто менеджер не знає, що робити. Але ключ до успіху не в інформації, а в людях. Для ефективної управлінської роботи необхідно шукати невтомних спеціалістів, які завжди прагнуть зробити більше, ніж від них вимагають. Сила таких менеджерів у тому, що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на роботу.

*Джерело: [8].*

Маючи величезний досвід практичного керування такими автогігантами, як «Форд» і «Крайслер», Л. Якокка в багатьох випадках досить точно розумів зв'язок практичного менеджменту з науковими дослідженнями у сфері менеджменту, економіки, психології, соціології. Він також розумів необхідність розвитку технічних наук, які формують сучасну систему автомобілебудування. Автомобіль – це не робота однієї людини, навіть не однієї галузі промисловості, автомобіль – це результат розвитку культури й економіки цілої країни, а в багатьох випадках – результат інтеграційної діяльності цілої групи країн. Всі ці обставини ще раз підкреслюють роль професійного менеджменту в формуванні та розвитку ефективної державної політики, яка повинна бути спрямована на підтримку пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку країни.

Необхідно також зрозуміти системну роль держави в створенні умов для ефективної реалізації діяльності менеджменту і повноцінного формування та розвитку управлінського процесу. Професійне поняття управлінського процесу пов'язане з розглядом його основних компонентів (рис. 1).



**Рис. 1. Основні компоненти управлінського процесу (складено автором)**

Взаємодія суб'єкту і об'єкту управління проходить каналами прямих та зворотних зв'язків розглядається як взаємодія виключно людей (персоналу) при виконанні певних професійних обов'язків. Сукупність показників за базовими умовами, системою пріоритетних цілей та за прикордонними умовами складає поняття контуру управління. Управлінський процес формує роботу менеджменту в межах визначеного контуру управління, а якість цієї роботи залежить від професійної компетенції кадрів організації, насамперед, кадрів системи менеджменту.

Управлінський процес є саме тим середовищем, у якому реалізується діяльність менеджменту. Система самообмеження контуром управління є ознакою професійного менеджменту. Самообмеження в системі базових ресурсних умов і пріоритетних цілей на початку управлінського процесу доповнюється певними обмеженнями прикордонних умов, які коректують управлінський процес у часі досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що вказані обмеження створюють певні особливості взаємодії головних компонентів управлінського процесу – суб'єкту і об'єкту по каналам прямих і зворотних зв'язків. Насамперед, важливою передумовою ефективності цієї взаємодії виступає рівень професійного розвитку суб'єкту і об'єкту управління, а особливо – їх можливість взаємодії з отриманням ефекту організаційної синергії. Ключовою проблемою тут є мотиваційний механізм взаємодії суб'єкту й об'єкту, а також, можливості створення інноваційного середовища з реалізацією системи додаткових управлінських повноважень. Додаткові повноваження з'являються тоді, коли професійний рівень розвитку суб'єкту і об'єкту управління створює додаткові переваги від можливості тимчасового інтеграційного зв'язку в системі «суб'єкт-суб'єкт». Далі виникає об'єктивна необхідність прийняття управлінського рішення, а

відповідальність за це рішення бере на себе саме суб'єкт управління, який отримав додаткову професійну інформацію від об'єкту і розуміє його реакцію на прийняте управлінське рішення. Найкраще виконання завдання підлеглим відбувається саме тоді, коли він приймає участь у його розробці.

Необхідно також пояснити сутність такого компоненту управлінського процесу, як система пріоритетних цілей організації. Взагалі перед організацією може поставати велика кількість пріоритетних цілей, усі вони будуть потрібними для розвитку організації, але виконання усіх цих цілей є неможливим завданням для організації, у першу чергу, через недостатність ресурсів. Тому система пріоритетних цілей для менеджменту повинна означати тільки ті цілі, які виключно забезпечують конкурентну життєздатність організації. Таким чином, можливість систематизації цілей діяльності організації з метою знаходження пріоритетів розвитку і побудови дерева цілей, є ознакою професійної системи менеджменту. Сприйняття менеджментом саме такої концепції пріоритетних цілей економічної організації є безперечним доказом його професіоналізму.

Однією з основних ознак професійного менеджменту є розуміння базових (ресурсних) умов управлінського процесу. Ресурсний стан організації є певною базовою платформою для запуску і подальшого ефективного розвитку управлінського процесу. Ресурси організації є ресурсами менеджменту і вони повинні в повному обсязі проходити процес розширеного відтворення. Базове завдання менеджменту – це забезпечити розширене відтворення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів організації. Досить новим завданням менеджменту виступає процес відтворення інтелектуального капіталу організації, але зовсім особливою формою сучасної діяльності менеджменту є повноцінне розширене відтворення, образно кажучи, «самого себе», тобто управлінського капіталу.

Таким чином, детальне визначення категорій професійної системи менеджменту дає можливість більш точно і ефективно досліджувати різноманітні управлінські процеси та механізми результативного соціально-економічного розвитку суспільства.

### Список використаної літератури

1. Барнард Ч. Функции руководителя : власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард ; пер. с англ. В. Кошкина. – Москва, Челябинск : Социум, ИРИСЭН, 2009. – XXXII + 333 с. (Серия : «Актуальная классика менеджмента»).

2. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Ф. Друкер. – Пер. с англ. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 416 с.
3. Друкер П. Ф. О профессиональном менеджменте / П. Ф. Друкер. – Пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.
4. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – Пер. с англ. – Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
5. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. – Пер. с англ. О. Чернявской. – 4-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2014. – 240 с.
6. Кузнецов Э. А. Профессионализация управленческой деятельности в Украине / Э. А. Кузнецов / Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [моногр.] / под ред. Э. А. Кузнецова. – Харьков : Бурун Книга, 2011. – С. 55-98.
7. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 544 с.
8. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новаком. – Пер. с англ. С. Э. Борич. – Минск : Попурри, 2014. – 512 с.

Стаття надійшла 17.12.2015 р.

**Э. А. Кузнецов,**

кандидат экономических наук, профессор,  
заведующий кафедры экономики и управления  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65058, Украина  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **СИСТЕМНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИЙ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются проблемы определения категории «менеджмент» в условиях формирования профессиональной системы менеджменту. Определяется системное видение категории «менеджмент» представителями исследовательской мысли управленческой науки и практики. Уделяется внимание также определению экономической организации как базовой социально-экономической среде деятельности современного менеджмента. Значительное внимание уделяется определению управленческого процесса и его основных компонентов в системе эффективной работы менеджмента экономической организации.

**Ключевые слова:** менеджмент, профессиональная система менеджмента, системные категории, экономическая организация, управленческий процесс, компоненты управленческого процесса.

**E. A. Kuznietsov,**  
PhD in Economics, Professor,  
head of Economics and Management Department  
of Odesa I. I. Mechnikov National University  
24/26 Frantsuzkiy av., Odesa, 65058, Ukraine  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## SYSTEMIC DEFINITION OF MANAGEMENT CATEGORY

### Summary

Issues of management category definition in the conditions of management professional system development are viewed in the article. The systemic vision of management category is defined by the research representatives of management science and practice. The attention was focused to the definition of economic organization as the basic socio-economic milieu of modern management activities. It was placed emphasis to the management process category definition and its main components in the system of effective work of economic organization's management.

**Keywords:** management, management professional system, systemic categories, economic organization, management process, components of management process.

### References

1. Barnard, CH. (2009). Funktsii rukovoditelia : vlast, stimuly i tsennosti v organizatsii [Manager's functions : authority, stimulus and values in the organization]. Moskva, CHeliabinsk : Sotsium, IRISEN. [in Russian].
2. Drucker, P. F. (2007). Drucker na kazhdyy den. 366 sovetov po motivatsii i upravleniiu vremenem [Drucker for each day. 366 advices about motivation and time management]. Moskva : OOO "I. D. Viliams". [in Russian].
3. Drucker, P. F. (2006). O professionalnom menedzhmente [About professional management]. Moskva : OOO "I. D. Viliams". [in Russian].
4. Drucker, P. F. (2006). Entsiklopediia menedzhmenta [Management encyclopedia]. Moskva : OOO "I. D. Viliams". [in Russian].
5. Drucker, P. F. (2014). Effektivnyy rukovoditel [Effective manager]. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber ; Eksmo. [in Russian].
6. Kuznietsov, E. A. (2011). Professionalizatsiia upravlencheskoy deiatelnosti v Ukraine [Professionalization of managerial activity in Ukraine] in *Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta : teoriia, innovatsii i sovremennaiia praktika – Issues of management and economy : theory, innovation and practice*. Kharkov : Burun Kniga. [in Russian].
7. Mintsberg, G. (2008). Trebuiutsia upravlentsy, a ne vypuskniki MBA. ZHestkiy vzgliad na miagkuiu praktiku upravleniia i sistemu podgotovki menedzherov [We need managers, not MBA graduates. Tough view of soft practice of management and managers professional training]. Moskva : ZAO "Olimp-Bizness". [in Russian].
8. YAkokka, L. & Novak, U. (2014). Karera menedzera [Manager's career]. Minsk : Popurri. [in Russian].