

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ  
З ПИТАНЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**Навчальний посібник**

**XXI століття**

Київ  
Видавництво Ліра-К  
2020

УДК 005(075.8)  
М50

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Національної академії державного управління  
при Президентові України  
(протокол № 267/03–9 від 28 березня 2019 року)*

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Науково-дослідного центру судової експертизи з питань  
інтелектуальної власності Міністерства юстиції України  
(протокол № 10/2019 від 17 січня 2019 року)*

**Рецензенти:**

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

**С.К. Хаджирадієва** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України;

**В.В. Молдован** – почесний доктор права, професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

**М50 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ. Теорія та практика : Навч. посіб. /**  
Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, А.С. Соломко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. –  
Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 420 с.

**ISBN 978-617-7910-34-2**

У навчальному посібнику авторами узагальнено кращий багаторічний вітчизняний і зарубіжний досвід ефективного управління організаціями та здійснення бізнесу і підприємницької діяльності.

Посібник по суті є *настільною книгою менеджера*, який розширює і доповнює сучасними теоретичними та практичними матеріалами базові підручники з менеджменту щодо забезпечення конкурентоспроможності організації, розробки бізнес-планів, ухвалення управлінських рішень та визначення їх ефективності, формування іміджу підприємства, корпоративної культури, професійної кар'єри, створення моделі сучасного керівника підприємства (top management), попередження кризових станів, сучасних форм мотивації персоналу, засобів захисту конфіденційної інформації, а також попередження виникнення і зниження рівня конфліктів та посттравматичних стресів.

Крім цього, навчальний посібник містить практичні поради студентам, молодим менеджерам, бізнесменам і підприємцям щодо адаптації в конкурентному середовищі, побудови ефективних ділових відносин та здійснення успішної кар'єри, розширення і поглиблення розуміння завдань (проблем), які потрібно вирішувати в процесі практичної управлінської діяльності.

**УДК 005(075.8)**

**ISBN 978-617-7910-34-2**

© Мошек Г.Є., Федоренко В.Л.,  
Соломко А.С., 2020  
© Видавництво Ліра-К, 2020

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	9
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	11
1.1. Сутність категорій менеджменту, його предмет, об'єкт, роль та характерні риси .....	11
1.2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту ..	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3. Менеджери, підприємці, бізнесмени, комерсанти та їх відмінні ознаки	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО (ОРГАНІЗАЦІЮ) .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Сутність, поняття підприємства (організації) та його основні ознаки .	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Основні типи, ознаки підприємств (організацій).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Загальні умови створення підприємств (організацій) та їх реєстрації.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ЗАКони, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ОРГАНІЗАЦІЄЮ) .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1. Основні закони і закономірності менеджменту .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2. Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3. Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 4. ЕТАПИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО НОВА ПАРАДИГМА .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4.1. Передумови виникнення менеджменту як науки та сучасні підходи до управління організаціями.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
4.2. Етапи розвитку управлінської науки в Україні та нова парадигма менеджменту.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 5. ФУНКЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
5.1. Сутність функції та технології менеджменту	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
5.2. Класифікація функцій менеджменту підприємства (організації).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань:	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Творча задача до розділу 5: «Процес розподілу функцій менеджменту між органами управління підприємством» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 6. ВИБІР МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

## РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНА (ПОЧАТКОВА) ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

7.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.... **Ошибка! Закладка не определена.**

7.2. Етапи процесу стратегічного планування . **Ошибка! Закладка не определена.**

7.3. Основні фактори, що визначають вибір стратегії підприємства ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

7.4. Бізнес-планування та його зміст..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча ситуаційна задача №1 до розділу 7: «Бізнес-планування на підприємстві» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча ситуаційна задача №2 до розділу 7: «Формування стратегічного плану підприємства» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 7: «Вибір стратегії підприємства» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

## РОЗДІЛ 8. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ФОРМУВАННЯ ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

8.1. Види (типи) організаційних структур управління підприємствами ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

8.2. Проектування (побудова) організаційних структур управління підприємством..... **Ошибка! Закладка не определена.**

8.3. Формування структурних підрозділів апарату управління підприємством **Ошибка! Закладка не определена.**

8.4. Основні фактори, які слід враховувати при формуванні організаційної структури управління підприємством..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча задача до розділу 8: «Формування організаційних структур управління підприємствами»..... **Ошибка! Закладка не определена.**

## РОЗДІЛ 9. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

## РОЗДІЛ 10. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІМІДЖУ ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

## РОЗДІЛ 11. СИСТЕМА СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ (ОРГАНІЗАЦІЄЮ) **Ошибка! Закладка не определена.**

11.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.. **Ошибка! Закладка не определена.**

11.2. Економічні методи менеджменту..... **Ошибка! Закладка не определена.**

11.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

11.4. Соціально-психологічні методи менеджменту ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

11.5. Технологічні методи менеджменту та їх зміст ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 11: «Застосування економічних методів менеджменту» (варіант 1) **Ошибка! Закладка не определена.**  
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 11: «Виявлення резервів підвищення рентабельності підприємства» (варіант 2) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 12. ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... Ошибка! Закладка не определена.**

12.1. Сутність, роль, умови та класифікація управлінських рішень ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

12.2. Основні форми управлінських рішень та етапи їх розробки і реалізації. .... **Ошибка! Закладка не определена.**

12.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

12.4. Роль інтуїції в прийнятті і реалізації управлінських рішень **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 12: «Прийняття управлінського рішення» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 13. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ..... Ошибка! Закладка не определена.**

13.1. Поняття терміну «мотивування» та його зміст ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

13.2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород персоналу в процесі мотивації ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

13.3. Сучасні теорії і моделі процесів мотивації персоналу. **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 14. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ Ошибка! Закладка не определена.**

14.1. Сутність кадрового резерву підприємства та його типи **Ошибка! Закладка не определена.**

14.2. Основні форма та методи підготовки кадрового резерву **Ошибка! Закладка не определена.**

14.3. Вивчення та оцінювання персоналу підприємства ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 15. ТРУДОВА КАР'ЄРА ТА ЇЇ ФУНКЦІЯ..... Ошибка! Закладка не определена.**

15.1. Сутність трудової кар'єри, її типи та моделі **Ошибка! Закладка не определена.**

15.2. Планування та етапи трудової кар'єри .... **Ошибка! Закладка не определена.**

Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 16. ЕТИКА ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА..... Ошибка! Закладка не определена.**

16.1. Діловий етикет, його сутність та основні правила ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

16.2. Правила вербального етикету ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

16.3. Етика ділового спілкування, її еволюція та принципи. **Ошибка! Закладка не определена.**

16.4. Основні засоби і способи підвищення рівня етики ділового спілкування..... **Ошибка! Закладка не определена.**  
 Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 17. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ** ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

17.1. Сутність, поняття, поділ та кооперація управлінської праці**Ошибка! Закладка не определена.**  
 17.2. Особливості управлінської праці ..... **Ошибка! Закладка не определена.**  
 17.3. Раціональна організація робочих місць в апараті управління**Ошибка! Закладка не определена.**  
 17.4. Особливості праці топ-менеджера організації.....**Ошибка! Закладка не определена.**  
 17.5. Основні напрями вдосконалення управлінської праці на підприємстві**Ошибка! Закладка не определена.**  
 17.6. Заходи запобігання професійним захворюванням персоналу апарату управління організацій та інших малорухомих професій .....**Ошибка! Закладка не определена.**  
 Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 18. МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА (TOP MANAGEMENT)** ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 19. 17 ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ СУЧАСНОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА** .... **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 20. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ (КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ)**..... **Ошибка! Закладка не определена.**

20.1. Сутність, роль організаційної (корпоративної) культури в досягненні мети та виконання місії підприємства (організації). .....**Ошибка! Закладка не определена.**  
 20.2. Основні функції культури менеджменту. **Ошибка! Закладка не определена.**  
 20.3. Складові елементи культури організації праці .....**Ошибка! Закладка не определена.**  
 Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 21. ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ ВСЕСВІТНЬО ВІДОМИМИ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ (ФІРМАМИ)****Ошибка! Закладка не определена.**

21.1. Основні загальні риси, які притаманні великим успішно функціонуючим іноземним компаніям (фірмам)**Ошибка! Закладка не определена.**  
 21.2. Основні моделі та підходи до прийняття і реалізації стратегічних рішень в успішно функціонуючих іноземних компаніях (фірмах)**Ошибка! Закладка не определена.**  
 Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 22. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВОМУ СТАНІ**..... **Ошибка! Закладка не определена.**

22.1. Сутність кризового стану в організаціях та його особливості ..... **Ошибка! Закладка не определена.**  
 22.2. Способи попередження кризового стану в організаціях**Ошибка! Закладка не определена.**  
 22.3. Способи виходу організації з кризового стану .....**Ошибка! Закладка не определена.**  
 Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 23. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПОСТТРАВМАТИЧНИМИ СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....** **Ошибка! Закладка не определена.**

- 23.1. Конструктивні і деструктивні конфлікти, їх природа, типи та оцінка **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.2. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.3. Вибір менеджером ефективної стратегії поведінки з вирішенням конфліктів в організаціях ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.4. Основні правила конструктивної критики як засіб запобігання конфліктів між менеджерами та їх підлеглими **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.5. Основні способи та етапи подолання конфліктів в організаціях ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.6. Основні способи запобігання виникнення конфліктів в організаціях **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.7. Сутність понятійної категорії «стрес» та основні фактори, які впливають на виникнення стресів у працівників **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.8. Посттравматичний стрес як прояв психологічних наслідків конфліктів і стресів..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 23.9. Заходи та вправи щодо зменшення і запобігання стресів і конфліктів на підприємстві ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 24. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ** **Ошибка! Закладка не определена.**

- 24.1. Інформація, її види та роль в управлінні підприємством **Ошибка! Закладка не определена.**
- 24.2. Поняття і характеристика комунікації ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 24.3. Комунікаційний процес та його організація. **Ошибка! Закладка не определена.**
- Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**
- Творча задача до розділу 24: «Комунікації» .... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Тест №1 до розділу 24 для визначення рівня комунікативних здібностей менеджера ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Тест №2 до розділу 24 для самовизначення рівня комунікативного контролю менеджера ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 25. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ (КОМЕРЦІЙНИМИ) РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.** **Ошибка! Закладка не определена.**

- 25.1. Сутність, основні причини виникнення та сучасні підходи до процесу управління ризиками ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 25.2. Основні види ризиків та фактори, які на них впливають **Ошибка! Закладка не определена.**
- 25.3. Основні види аналізу та оцінки ступеня ризиків, що застосовуються в управлінні організацією ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 25.4. Особливі правила, яких доцільно дотримуватись для зниження рівня ризику в управлінні підприємствами ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 26. ДІЛОВА РИТОРИКА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ** **Ошибка! Закладка не определена.**

- Питання для самоконтролю отриманих знань: **Ошибка! Закладка не определена.**

**РОЗДІЛ 27. КОРИСНІ ПОРАДИ МЕНЕДЖЕРУ, ПІДПРИЄМЦЮ, БІЗНЕСМЕНУ .... Ошибка! Закладка не определена.**

- 27.1. 15 універсальних правил (рекомендацій) «Як швидко зробити кар'єру менеджера та адаптуватися на новому місці роботи?»..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.2. Як правильно вибачитись, коли Ви кого-небудь образили, чи зробили комусь щось неприємне?..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.3. Що розповість вам рукостискання? ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.4. Що ми маємо встигнути зробити у своєму житті? ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.5. Як і коли слід користуватися візитною карткою? ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.6. Корисна порада молодим спеціалістам і менеджерам організацій «10 способів подолати страх і знизити рівень стресу»**Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.7. Тест на визначення «Чи зможете ви заробити мільйон?»**Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.8. Цікава порада спеціалісту і менеджеру організації (фірми) «Як не зганьбитися у чужій країні? Пристойні та непристойні жести»**Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.9. 20 універсальних правил ефективного ведення бізнесу в Україні ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.10. 11 правил (рекомендацій) ефективного проведення змін**Ошибка! Закладка не определена.**
- 27.11. Як захистити інформацію при передаванні або прийомі?**Ошибка! Закладка не определена.**

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОТРИМАНИХ ЗНАНЬ ..... Ошибка! Закладка не определена.**

**ДОДАТКИ..... Ошибка! Закладка не определена.**

- ДОДАТОК А. Витяг зі статуту ПАТ «Універмаг «Дитячий Світ» (м. Київ)**Ошибка! Закладка не определена.**
- ДОДАТОК Б. Органіграма організаційної структури управління ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» (м. Київ) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- ДОДАТОК В. Бізнес-план асоціації «Дари Карпат»..... **Ошибка! Закладка не определена.**

**ВИКОРИСТАНІ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА**Ошибка! Закладка не определена.****

- Нормативно-правові акти: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Основна:..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Допоміжна: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Фахові періодичні видання: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- Internet-джерела: ..... **Ошибка! Закладка не определена.**



*Менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну й продуктивну групу.*

*П. Друкер*

## **ПЕРЕДМОВА**

В умовах ринкової економіки досягнення бажаних результатів діяльності будь-якого підприємства зумовлено ефективністю системи менеджменту, що залежить від рівня підготовки, перш за все, висококваліфікованих керівників (менеджерів) всіх рівнів та спеціалістів організації.

Цьому сприяє видання цільової навчальної літератури, яка узагальнювала б кращий досвід та підходи до управління вітчизняною економікою, особливо на рівні основної ланки народного господарства – підприємства (організації).

Головною метою навчального посібника є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних як теоретичних, так і практичних знань в галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління підприємствами (організаціями), набуття вмінь аналізу їх внутрішнього та зовнішнього середовища, попередження виникнення кризових ситуацій і прийняття ефективних рішень.

Особливістю посібника є те, що в ньому узагальнено не тільки сучасні теоретичні підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до управління організаціями, але й практику вирішення основних виробничих і комерційних завдань, таких як: створення підприємств, формування організаційних структур управління, визначення і розподіл функцій менеджменту між керівниками всіх рівнів менеджменту підприємствам та спеціалістами апарату управління, порядок формування підрозділів апарату управління, високого іміджу підприємства, визначення місії та цілей, розробка стратегії управління та бізнес-планів, вибір та застосування методів і принципів впливу на персонал підприємства взагалі і окремих працівників для вирішення конкретних виробничих завдань тощо.

Крім цього, пропонований посібник розширює і доповнює теоретичними і практичними матеріалами базові підручники з менеджменту, які викладаються у вищих навчальних закладах.

Користуючись посібником, студенти, магістри, молоді менеджери, підприємці, бізнесмени зможуть швидко адаптуватись до реальних умов управлінської діяльності, усвідомити сутність і зміст системи сучасного менеджменту, новітню технологію і техніку створення індивідуального чи колективного підприємства (організації), налагодження прямих і зворотніх зв'язків з партнерами, конкурентами, органами державного регулювання господарською діяльністю, громадськими організаціями, формування високого рівня корпоративної культури, зниження рівня ризику в управлінні організаціями, оперативного виявлення та попередження кризових станів в організації, планування і розвитку кар'єри тощо.

Наданий матеріал містить результати багаторічних теоретичних досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту, практики управління організаціями різних форм власності.

В процесі висвітлення програмних питань з менеджменту та розробки практичних завдань у формі творчих задач, кейсів, тестів авторами використані фактичні матеріали діючих вітчизняних і зарубіжних підприємств, а також враховано досвід викладання циклу менеджерських дисциплін у провідних вищих навчальних закладах України.

Вивчення матеріалів, які представлені у навчальному посібнику, дозволить чітко розуміти технологію практичної діяльності організації і оволодіти такими спеціальними та професійними компетенціями (професійно-функціональні знання та вміння):

- формувати високий імідж організації та культури менеджменту;
- створювати організації та їх реєстрацію;
- розробляти сучасні концепції менеджменту;
- формувати стратегію і тактику організації;
- розробляти заходи щодо вдосконалення організації управлінської праці;
- здійснювати розробку і впровадження бізнес-планів організації;
- розробляти заходи запобігання і зниження рівнів конфліктів і посттравматичних стресів в організаціях;
- планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати терміни їх виконання;
- добирати виконавців, розподіляти завдання з урахуванням професійних та особистих рис;
- здійснювати делегування;
- вміти стимулювати та притягувати до відповідальності підпорядкованих працівників;
- мати здатність здійснювати контроль за виконанням завдань;
- використовувати дієві методи менеджменту;
- вміти застосовувати сучасні технології розробки та ухвалення управлінських рішень.

*На практиці менеджмент є більш захопливим, творчим, комунікативним, політичним та інтуїтивним процесом, ніж у теорії*

*Чарльз Генрі,  
британський науковець з питань менеджменту  
та лідерства*

## **РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

1.1. Сутність категорій менеджменту, його предмет, об'єкт, роль та характерні риси.

1.2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.

1.3. Менеджери, підприємці, бізнесмени, комерсанти та їх відмінні ознаки.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, підприємець, бізнесмен, комерсант, рівень управління, керівник, менеджер, ланки управління, управлінські відносини, ієрархічність, динамічна рівновага, системність, єдиновладдя, економічність, взаємозалежність, цілеспрямованість, керуюча і керована система.

### **1.1. Сутність категорій менеджменту, його предмет, об'єкт, роль та характерні риси**

Термін «менеджмент» походить від англ. *management*, є похідним від «*to manage*» і означає «керувати». У свою чергу останній запозичив корінь латинського слова *Manus*, що означає «рука».

Коли говорять про менеджмент, майже завжди мають на увазі існування «менеджера» – професійного управляючого, який усвідомлює, що він – представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, котрий виконує функції управління.

В широкому розумінні **Менеджмент** – це цілеспрямований вплив керуючої (суб'єкт) системи на керовані (об'єкт) підсистеми з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організацій.

*Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, превалювання ринкового стилю керівництва.*

Слід мати на увазі, що менеджмент поєднує елементи науки та мистецтва. Для того, щоб керувати керівник будь-якого рівня повинен вміти будувати стосунки з людьми, розуміти їх психологію, знати елементи педагогіки та засоби впливу на людей в залежності від ситуації.

Провідні вітчизняні і зарубіжні фахівці в галузі менеджменту дають таке тлумачення поняттю категорії менеджменту (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «менеджмент»

Менеджмент як наука має свій предмет і об'єкт

**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**.

Роль менеджменту полягає у наступному (рис. 1.2):

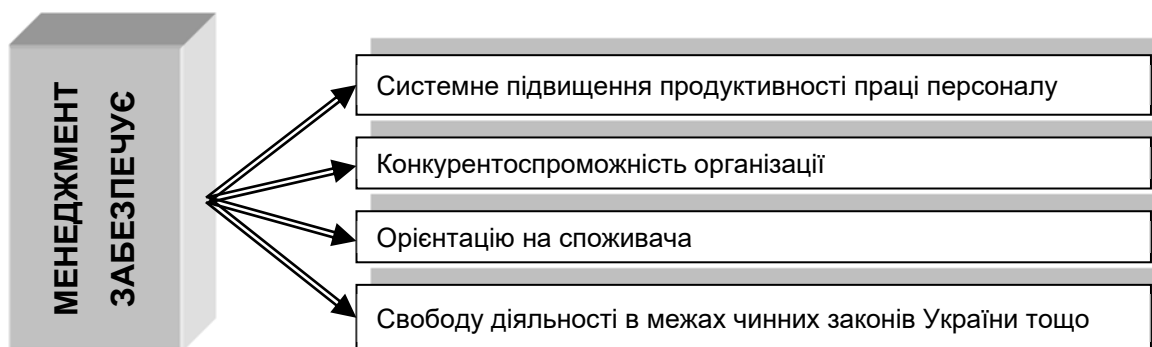


Рис. 1.2. Роль менеджменту

Менеджмент має бути орієнтований на створення такого внутрішнього середовища, яке б забезпечувало отримання бажаного (запланованого) результату й ефективності діяльності організації (фірми, підприємства тощо).

Способи дослідження, підходи до вивчення явищ, планомірний шлях наукового пізнання до встановлення істини називають методом (від грец. *metodos* – дослідження). Розрізняють **всезагальний**, **загальнонауковий** та **конкретно-науковий** методи.

**Всезагальний метод** – це метод пізнання світу і конкретних об'єктів у ньому, метод матеріалістичної діалектики. Головні риси методу полягають у тому, що об'єкти, процеси, явища розглядаються: у взаємообумовленості та взаємозв'язку; у динаміці та розвитку; у перетворенні постійних кількісних змін у докорінні якісні, які викликають різкі переходи від одного стану до іншого у властивих внутрішніх протиріччях, боротьбі протилежностей.

**Загальнонауковий метод** об'єднує широкий спектр методів як теоретичних, так і прикладних досліджень. Розвиток науки відбувається на основі широкого використання саме загальнонаукових методів.

**Аналіз** (від грец. *analysis* – розклад, розчленування) – це метод, який полягає у тому, що предмет вивчення умовно або практично поділяється на складові елементи, тобто на частини об'єкта, певні ознаки, властивості тощо. Кожна частина досліджується як частина цілого.

**Синтез** (від грец. *synthesis* – сполучення, складання) дозволяє поєднати розчленовані та досліджені у процесі аналізу частини, встановити зв'язок між ними і пізнати предмет як єдине ціле.

**Індукція і дедукція. Наукова індукція** (від лат. *inductio* – наведення) – це така думка (умовивід), на основі якої загальний висновок про властивості великої кількості елементів робиться виходячи з дослідження ознак у частини даних елементів. **Дедукція** (від лат. *deductio* – виведення) є формою наукового пізнання, через яку висновок про окремий елемент з великої їх кількості робиться на основі знань про властивості всієї кількості.

**Абстрагування** (від лат. *abstrahere* – відволікати) – метод наукового пізнання, що передбачає умовне уявлення ознак, зв'язків предмета або явища, що цікавлять дослідника, їх умовного відволікання від інших.

**Аналогія** (від грец. *analogia* – схожість) – метод наукового пізнання, на основі якого досягається знання про предмети, явища, процеси, які мають схожість з іншими.

**Моделювання** – це метод наукового пізнання, який полягає у заміні предмета чи явища, які вивчаються, спеціально виготовленими аналогами, які досліджуються.

До **конкретно-наукових** (спеціальних) методів пізнання належать специфічні методи конкретних наук – хімічні, фізичні, біологічні, математичні, агротехнічні тощо.

Менеджмент забезпечує безперервний прямий і зворотній зв'язок між керуючою системою (суб'єктом управління) та керованою підсистемою (об'єктом управління) (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Прямий і зворотній зв'язок між керуючою системою і керованою підсистемою

Слід мати на увазі і те, що менеджмент як основна складова процесу управління, забезпечує регулювання і координування дій всіх учасників, членів організації (персоналу). Без ефективного менеджменту практично неможливо досягти поставлених цілей перед організацією.

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

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

Менеджмент є складовою частиною управління.

Управління можна представити як елемент, функції організованих систем різної природи, яка забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програми.

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

У загальному вигляді менеджмент слід уявляти як науку і мистецтво перемагати, вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Йдеться про цілеспрямований вплив на людей (соціальні системи) з метою досягнення певних цілей.

На сьогодні існують такі основні види менеджменту (рис. 1.4):

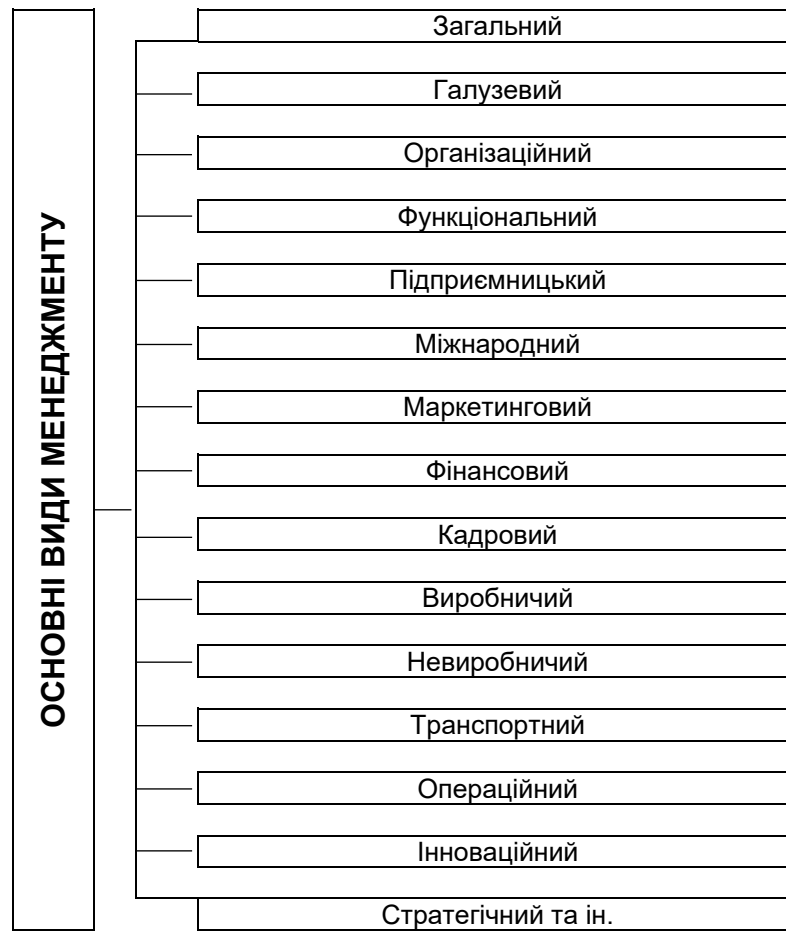


Рис. 1.4. Основні види менеджменту

**Менеджмент як науку** слід відносити до економічних дисциплін. Тому нині курс менеджменту включено до навчальних планів переважно економічних факультетів навчальних закладів України.

Так, менеджмент можна розглядати як систему (єдине ціле), що складається з частин (елементів). Такими елементами є місія, цілі і принципи менеджменту, завдання, функції і методи менеджменту, кадри менеджменту, техніка і технології менеджменту, структура управління, інформація в менеджменті, організаційна культура.

Сучасний менеджмент використовує основні засоби впливу на людей, перелічені на рис. 1.5.

Під ієрархічною колією розуміють той шлях, яким ідуть, проходячи всі сходинки ієрархії, повідомлення, що виходять від вищої влади або адресовані їй.

Дотримання ієрархії є обов'язковою умовою раціональної організації діяльності будь-якого колективу людей.

В цілому сучасний менеджмент характеризується рисами, що зображені на рис. 1.6.

<b>ОСНОВНІ ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА ЛЮДЕЙ</b>	Економічне стимулювання праці
	Економічні санкції
	Організаційне розпорядництво
	Організаційне регламентування діяльності
	Організаційне нормування та орієнтація
	Організаційне інструктування
	Соціальне планування розвитку організацій та окремих її членів
	Виховання
	Соціальне регулювання
	Моральне стимулювання
	Переконання
	Наслідування
	Залучення
	Примушування
	Гуманізація праці
	Критика і самокритика
Особистий приклад менеджера	

*Рис. 1.5. Основні засоби впливу на людей*

<b>ХАРАКТЕРНІ РИСИ</b>	Чітке визначення місії, цілей та завдань
	Зміна змісту планування
	Активна участь персоналу в управлінні
	Всебічне дослідження факторів успішної діяльності
	Орієнтація управління на досягнення стабільних успішних результатів
	Широке застосування математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ
	Розвинута мережа розрахункових систем і засобів комунікацій
	Безліч можливих варіантів та нюансів управлінських рішень і підходів до розв'язування тих чи інших проблем і ситуацій, які виникають в процесі діяльності організацій
	Інноваційна спрямованість у всіх напрямках діяльності

*Рис. 1.6. Характерні риси сучасного менеджменту*