

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  
2019

УДК 005(075.8)  
М50

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Національної академії державного управління  
при Президентіві 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

**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, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук, А.С. Соломко, В.Е. Зельдіч, Г.П. Сиваненко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2019. – 808 с.

**ISBN 978-617-7748-29-7**

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), здійснення діагностики систем управління та попередження кризових станів, впровадження інновацій, 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)**

© Мошек Г.Є., Федоренко В.Л.,  
Коваленко О.В., Ковальчук М.В.,  
Соломко А.С., Зельдіч В.Е.,  
Сиваненко Г.П., 2019  
© Видавництво Ліра-К, 2019

**ISBN 978-617-7748-29-7**

**ЗМІСТ**

ПЕРЕДМОВА.....	14
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	16
1.1. Сутність категорій менеджменту, його предмет, об'єкт, роль та характерні риси .....	16
1.2. Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту.....	22
1.3. Менеджери, підприємці, бізнесмени, комерсанти та їх відмінні ознаки .....	24
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	37
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО (ОРГАНІЗАЦІЮ).....	38
2.1. Сутність, поняття підприємства (організації) та його основні ознаки .....	38
2.2. Основні типи, ознаки підприємств (організацій) .....	42
2.3. Загальні умови створення підприємств (організацій) та їх реєстрації .....	45
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	49
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ОРГАНІЗАЦІЄЮ).....	50
3.1. Основні закони і закономірності менеджменту.....	50
3.2. Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними .....	53
3.3. Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними .....	54
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	58
РОЗДІЛ 4. ЕТАПИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО НОВА ПАРАДИГМА .....	59
4.1. Передумови виникнення менеджменту як науки та сучасні підходи до управління організаціями.....	59
4.2. Етапи розвитку управлінської науки в Україні та нова парадигма менеджменту .....	69
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	70
РОЗДІЛ 5. ФУНКЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПРОЦЕС МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ).....	71
5.1. Сутність функцій та технології менеджменту .....	71
5.2. Класифікація функцій менеджменту підприємства (організації) .....	74
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	78
Творча задача до розділу 5: «Процес розподілу функцій менеджменту між органами управління підприємством».....	79
РОЗДІЛ 6. ВИБІР МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	80
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	82
РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНА (ПОЧАТКОВА) ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	83
7.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.....	83
7.2. Етапи процесу стратегічного планування .....	86

7.3. Основні фактори, що визначають вибір стратегії підприємства.....	90
7.4. Бізнес-планування та його зміст.....	93
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	94
Творча ситуаційна задача №1 до розділу 7: «Бізнес-планування на підприємстві» ...	95
Творча ситуаційна задача №2 до розділу 7: «Формування стратегічного плану підприємства».....	97
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 7: «Вибір стратегії підприємства».....	99
<b>РОЗДІЛ 8. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ФОРМУВАННЯ...</b>	<b>104</b>
8.1. Види (типи) організаційних структур управління підприємствами .....	104
8.2. Проектування (побудова) організаційних структур управління підприємством.....	108
8.3. Формування структурних підрозділів апарату управління підприємством.....	110
8.4. Основні фактори, які слід враховувати при формуванні організаційної структури управління підприємством.....	112
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	114
Творча задача до розділу 8: «Формування організаційних структур управління підприємствами» .....	115
<b>РОЗДІЛ 9. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ.....</b>	<b>118</b>
9.1. Сутність акціонерного товариства та його правовий статус .....	119
9.2. Акціонерні товариства, їх типи та порядок створення.....	120
9.3. Порядок відчуження акцій акціонерного товариства.....	121
9.4. Порядок визначення ринкової вартості майна.....	123
9.5. Порядок заснування акціонерного товариства.....	124
9.6. Етапи створення акціонерного товариства.....	125
9.7. Організація проведення зборів акціонерного товариства .....	126
9.8. Порядок оплати вартості акцій засновниками акціонерного товариства.....	126
9.9. Відповідальність засновників акціонерного товариства.....	127
9.10. Статут акціонерного товариства та його зміст.....	128
9.11. Капітал акціонерного товариства та порядок його збільшення або зменшення.....	128
9.12. Порядок збільшення статутного капіталу .....	129
9.13. Зменшення статутного капіталу акціонерного капіталу .....	130
9.14. Порядок анулювання, консолідації та дроблення акцій акціонерного товариства .....	130
9.15. Порядок формування резервного капіталу акціонерного товариства .....	131
9.16. Цінні папери акціонерного товариства та види акцій .....	131
9.17. Емісія цінних паперів та її здійснення і розміщення.....	132
9.18. Ціна акцій та порядок оплати цінних паперів акціонерного товариства .....	132
9.19. Особливості обігу цінних паперів акціонерних товариств .....	133
9.20. Права та обов'язки акціонерів .....	133
9.21. Права акціонерів – власників привілейованих акцій.....	134
9.22. Переважне право акціонерів при додатковій емісії акцій.....	135

9.23. Захист прав акціонерів – працівників товариства .....	136
9.24. Обов'язки акціонерів акціонерних товариств .....	136
9.25. Дивіденди акціонерного товариства та порядок їх виплат .....	136
9.26. Обмеження на виплату дивідендів акціонерам .....	137
9.27. Загальні збори акціонерного товариства та їх компетенція .....	138
9.28. Право на участь у загальних зборах акціонерів .....	139
9.29. Порядок повідомлення про проведення загальних зборів .....	140
9.30. Порядок денний загальних зборів .....	141
9.31. Представництво акціонерів на загальних зборах .....	141
9.32. Порядок проведення загальних зборів .....	142
9.33. Визначення кворуму на загальних зборах акціонерів .....	143
9.34. Порядок прийняття рішень загальними зборами .....	144
9.35. Спосіб голосування на загальних зборах акціонерів .....	145
9.36. Порядок роботи лічильної комісії .....	147
9.37. Порядок складання протоколу про підсумки голосування .....	147
9.38. Порядок складання протоколу загальних зборів .....	148
9.39. Порядок складання позачергових загальних зборів .....	149
9.40. Особливості проведення загальних зборів акціонерів шляхом заочного голосування (опитування) .....	150
9.41. Порядок оскарження рішення загальних зборів акціонерів .....	151
9.42. Наглядова рада акціонерного товариства та її створення .....	151
9.43. Компетенція наглядової ради акціонерного товариства .....	152
9.44. Порядок обрання членів наглядової ради акціонерного товариства .....	153
9.45. Порядок обрання голови наглядової ради акціонерного товариства .....	155
9.46. Порядок проведення засідання наглядової ради .....	155
9.47. Створення комітетів наглядової ради .....	157
9.48. Порядок дострокового припинення повноважень членів наглядової ради .....	158
9.49. Виконавчий орган акціонерного товариства та організація його діяльності .....	158
9.50. Колегіальний виконавчий орган акціонерного товариства та порядок визначення його членів .....	159
9.51. Одноосібний виконавчий орган та його повноваження .....	160
9.52. Порядок припинення повноважень голови та членів виконавчого органу .....	160
9.53. Посадові особи органів акціонерного товариства та вимоги до них .....	161
9.54. Відповідальність посадових осіб органів акціонерного товариства .....	162
9.55. Порядок перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства та її функції .....	162
9.56. Порядок ліквідації та розподілу майна акціонерного товариства, що ліквідується, між кредиторами та акціонерами .....	163
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	165
<b>РОЗДІЛ 10. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	<b>166</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	167
<b>РОЗДІЛ 11. ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ БІРЖЕЮ .....</b>	<b>168</b>
11.1. Сутність, класифікація бірж та їх функції .....	168

11.2. Створення та організація діяльності товарної біржі.....	175
11.3. Структура управління біржею та її органи.....	179
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	183
<b>РОЗДІЛ 12. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІМІДЖУ .....</b>	<b>184</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	189
<b>РОЗДІЛ 13. СИСТЕМА СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ (ОРГАНІЗАЦІЄЮ).....</b>	<b>190</b>
13.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту .....	190
13.2. Економічні методи менеджменту.....	191
13.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.....	194
13.4. Соціально-психологічні методи менеджменту .....	199
13.5. Технологічні методи менеджменту та їх зміст.....	202
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	203
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 13: «Застосування економічних методів менеджменту» (варіант 1).....	204
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 13: «Виявлення резервів підвищення рентабельності підприємства» (варіант 2) .....	207
<b>РОЗДІЛ 14. ВИДИ ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>211</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	215
<b>РОЗДІЛ 15. ВИДИ ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ДОВІДКОВО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	<b>216</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	236
<b>РОЗДІЛ 16. ВИДИ ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ РОЗПОРЯДЧИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>237</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	242
<b>РОЗДІЛ 17. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>243</b>
17.1. Поняття контролювання та його місце в системі управління .....	243
17.2. Етапи процесу контролювання .....	244
17.3. Види управлінського контролювання.....	245
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	246
<b>РОЗДІЛ 18. ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>247</b>
18.1. Сутність, роль, умови та класифікація управлінських рішень .....	247
18.2. Основні форми управлінських рішень та етапи їх розробки і реалізації. ....	249
18.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень .....	250
18.4. Роль інтуїції в прийнятті і реалізації управлінських рішень .....	254
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	257
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 18: «Прийняття управлінського рішення» .....	258
<b>РОЗДІЛ 19. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) .....</b>	<b>261</b>
19.1. Поняття терміну «мотивування» та його зміст .....	261

19.2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород персоналу в процесі мотивації.....	263
19.3. Сучасні теорії і моделі процесів мотивації персоналу.....	264
Питання для самоконтролю отриманих знань.....	275
<b>РОЗДІЛ 20. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>276</b>
20.1. Сутність, предмет маркетингу, його роль та особливості.....	276
20.2. Основні принципи сучасного маркетингу та його концепції.....	278
20.3. Основні функції і підфункції сучасного маркетингу.....	279
20.4. Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві.....	280
20.5. Основні завдання, функції, права та відповідальність менеджера підприємства з питань маркетингу.....	281
20.6. Основні вимоги, які пред'являються до сучасного соціально-етичного маркетингу.....	284
20.7. Організація проведення маркетингових досліджень сучасного ринку.....	284
20.8. Розробка комплексу маркетингу і стимулювання збуту продукції.....	290
Питання для самоконтролю отриманих знань.....	298
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 20: «Вибір постачальника товарів».....	299
<b>РОЗДІЛ 21. КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>302</b>
21.1. Сутність конкуренції, конкурентної боротьби та її суб'єкти.....	302
21.2. Основні чинники забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства.....	312
21.3. Сучасні моделі (типи) конкуренції, які застосовуються підприємствами в умовах ринкової економіки.....	316
21.4. Основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	320
21.5. Управління економічною конкуренцією між підприємствами та правові засади її підтримки і захисту.....	323
21.6. Особливості управління ціновою конкуренцією в іноземних фірмах.....	329
21.7. Досвід підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції і послуг іноземних компаній (фірм).....	333
21.8. Основні напрями посилення конкуренції продукції та послуг підприємства.....	338
21.9. Досвід вибору ефективної конкурентної стратегії підприємства.....	338
21.10. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	344
Питання для самоконтролю отриманих знань.....	349
<b>РОЗДІЛ 22. ОСНОВНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>350</b>
Питання для самоконтролю отриманих знань.....	360
<b>РОЗДІЛ 23. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>361</b>
23.1. Сутність кадрового резерву підприємства та його типи.....	361
23.2. Основні форма та методи підготовки кадрового резерву.....	365
23.3. Вивчення та оцінювання персоналу підприємства.....	366

Питання для самоконтролю отриманих знань .....	370
РОЗДІЛ 24. ТРУДОВА КАР'ЄРА ТА ЇЇ ФУНКЦІЯ.....	371
24.1. Сутність трудової кар'єри, її типи та моделі.....	371
24.2. Планування та етапи трудової кар'єри .....	376
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	381
РОЗДІЛ 25. ЕТИКА ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА.....	382
25.1. Діловий етикет, його сутність та основні правила .....	382
25.2. Правила вербального етикету .....	383
25.3. Етика ділового спілкування, її еволюція та принципи.....	384
25.4. Основні засоби і способи підвищення рівня етики ділового спілкування .....	390
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	390
РОЗДІЛ 26. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	391
26.1. Сутність праці, її природа та складові елементи .....	391
26.2. Раціональний поділ та кооперація праці на підприємстві .....	392
26.3. Організація обслуговування робочих місць та їх класифікація .....	395
26.4. Створення сприятливих умов праці та оптимізація її режиму .....	397
26.5. Режим праці і відпочинку персоналу підприємства .....	398
26.6. Управління дисципліною праці на підприємстві.....	401
26.7. Форми стимулювання праці персоналу підприємств у сучасних умовах .....	404
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	409
РОЗДІЛ 27. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	410
27.1. Сутність, поняття, поділ та кооперація управлінської праці.....	410
27.2. Особливості управлінської праці .....	413
27.3. Раціональна організація робочих місць в апараті управління.....	417
27.4. Особливості праці топ-менеджера організації.....	423
27.5. Основні напрями вдосконалення управлінської праці на підприємстві.....	424
27.6. Заходи запобігання професійним захворюванням персоналу апарату управління організації та інших малорухомих професій.....	425
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	431
РОЗДІЛ 28. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ) .....	432
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	434
Творча задача до розділу 28: «Розробка плану робочого дня топ-менеджера підприємства».....	435
РОЗДІЛ 29. МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА (TOP MANAGEMENT) .....	440
Тест №1 до розділу 29 на самовизначення відповідності ваших індивідуальних особливостей професії менеджера (підприємця).....	443
Тест №2 до розділу 29 для самовизначення рівня комунікативних здібностей топ-менеджера підприємства.....	444
Тест №3 до розділу 29 для самовизначення рівня комунікативного контролю топ-менеджера підприємства .....	445



Ситуаційна вправа №1 до розділу 29: «Визначення ролі інформації в діяльності топ-менеджера підприємства» .....	446
Ситуаційна вправа №2 до розділу 29: «Проявлення професіоналізму та соціальної відповідальності топ-менеджера підприємства» .....	448
<b>РОЗДІЛ 30. 17 ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ СУЧАСНОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	449
<b>РОЗДІЛ 31. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ (КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ)</b> .....	451
31.1. Сутність, роль організаційної (корпоративної) культури в досягненні мети та виконання місії підприємства (організації) .....	451
31.2. Основні функції культури менеджменту .....	457
31.3. Складові елементи культури організації праці .....	461
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	462
<b>РОЗДІЛ 32. БІЗНЕС І ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СУЧАСНІ ОСОБЛИВИ ВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	463
32.1. Сутність, роль бізнесу і підприємництва в умовах ринкової економіки .....	463
32.2. Генезис і еволюція розвитку розуміння підприємництва .....	466
32.3. Особливості розвитку бізнесу в м. Києві .....	468
32.4. Види бізнесу, їх функції та особливості .....	470
32.5. Місце та роль підприємця в системі ринкової економіки .....	473
32.6. Розвиток меценатства і благодійності в Україні, як взірця громадської свідомості, благородства та людських чеснот .....	477
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	482
Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 32: «Перші кроки підприємця» .....	483
Тест до розділу 32 на визначення рівня етики вашого бізнесу .....	485
<b>РОЗДІЛ 33. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР</b> .....	487
33.1. Сутність конкуренції та її роль і функції .....	487
33.2. Види конкуренції та конкурентоспроможність бізнес-структур .....	489
33.3. Основні характеристики сучасних успішних бізнес-структур .....	490
33.4. Фази життєвого циклу бізнес-структур .....	492
33.5. Процес створення бізнес-структурою нової споживчої цінності .....	496
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	498
Ситуаційна вправа до розділу 33: «Визначення рівня конкурентоспроможності вашої продукції» .....	499
<b>РОЗДІЛ 34. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ (ПЕРСОНАЛ) ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕТАПИ РОЗВИТКУ</b> .....	502
34.1. Соціальні групи, їх різновиди, ознаки та особливості .....	502
34.2. Трудовий колектив (персонал) підприємства, його функції та етапи розвитку .....	508
34.3. Соціально-психологічний клімат трудового колективу, його формування та оцінка .....	509
34.4. Підходи до визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі .....	515

Питання для самоконтролю отриманих знань .....	521
<b>РОЗДІЛ 35. ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ ВСЕСВІТНЬО ВІДОМИМИ ІНОЗЕМНИМИ КОМПАНІЯМИ (ФІРМАМИ) .....</b>	<b>522</b>
35.1. Основні загальні риси, які притаманні великим успішно функціонуючим іноземним компаніям (фірмам).....	522
35.2. Основні моделі та підходи до прийняття і реалізації стратегічних рішень в успішно функціонуючих іноземних компаніях (фірмах).....	526
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	528
<b>РОЗДІЛ 36. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ (НОВОВВЕДЕННЯМИ) НА ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ).....</b>	<b>529</b>
36.1. Сутність, поняття та зміст інновації (нововведення) .....	529
36.2. Основні критерії, які застосовуються для оцінки інновацій (нововведень) на підприємстві .....	535
36.3. Досвід застосування форм державного стимулювання інноваційної діяльності в іноземних фірмах та компаніях.....	537
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	539
<b>РОЗДІЛ 37. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВОМУ СТАНІ ...</b>	<b>540</b>
37.1. Сутність кризового стану в організаціях та його особливості .....	540
37.2. Способи попередження кризового стану в організаціях.....	543
37.3. Способи виходу організації з кризового стану .....	545
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	547
<b>РОЗДІЛ 38. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН (ПЕРЕТВОРЕНЬ) НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>548</b>
38.1. Сутність, етапи та напрями проведення змін (перетворень) на підприємстві .....	548
38.2. Комплексний підхід до управління змінами (перетвореннями) на підприємстві .....	551
38.3. Коротка характеристика соціально-психологічних типів співробітників підприємств щодо їх ставлення до організаційних змін (перетворень) .....	552
38.4. Основні причини виникнення психологічних бар'єрів на шляху проведення змін (перетворень) на підприємстві.....	553
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	553
<b>РОЗДІЛ 39. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ПОСТТРАВМАТИЧНИМИ СТРЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>554</b>
39.1. Конструктивні і деструктивні конфлікти, їх природа, типи та оцінка .....	554
39.2. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях .....	557
39.3. Вибір менеджером ефективної стратегії поведінки з вирішенням конфліктів в організаціях .....	559
39.4. Основні правила конструктивної критики як засіб запобігання конфліктів між менеджерами та їх підлеглими .....	561
39.5. Основні способи та етапи подолання конфліктів в організаціях .....	562
39.6. Основні способи запобігання виникнення конфліктів в організаціях .....	563
39.7. Сутність понятійної категорії «стрес» та основні фактори, які впливають на виникнення стресів у працівників.....	564

39.8. Посттравматичний стрес як прояв психологічних наслідків конфліктів і стресів .....	567
39.9. Заходи та вправи щодо зменшення і запобігання стресів і конфліктів на підприємстві .....	568
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	573
<b>РОЗДІЛ 40. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	<b>574</b>
40.1. Інформація, її види та роль в управлінні підприємством .....	574
40.2. Поняття і характеристика комунікації .....	581
40.3. Комунікаційний процес та його організація .....	583
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	585
Творча задача до розділу 40: «Комунікації» .....	586
Тест №1 до розділу 40 для визначення рівня комунікативних здібностей менеджера .....	587
Тест №2 до розділу 40 для самовизначення рівня комунікативного контролю менеджера .....	588
<b>РОЗДІЛ 41. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ОРГАНІЗАЦІЄЮ) .....</b>	<b>589</b>
41.1. Сутність, мета, предмет та види діагностики системи управління .....	589
41.2. Основні напрями та методи діагностики системи управління підприємством .....	593
41.3. Управлінське консультування (консалтинг). Сутність, цілі та особливості консалтингу .....	596
41.4. Еволюція консалтингу як самостійної професійної діяльності .....	599
41.5. Основні форми та види консалтингових послуг .....	603
41.6. Процес консалтингу, його сутність, цілі, форми та етапи здійснення .....	609
41.7. Досвід ефективної організації консалтингу .....	620
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	625
<b>РОЗДІЛ 42. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ (КОМЕРЦІЙНИМИ) РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>626</b>
42.1. Сутність, основні причини виникнення та сучасні підходи до процесу управління ризиками .....	626
42.2. Основні види ризиків та фактори, які на них впливають .....	630
42.3. Основні види аналізу та оцінки ступеня ризиків, що застосовуються в управлінні організацією .....	637
42.4. Особливі правила, яких доцільно дотримуватись для зниження рівня ризику в управлінні підприємствами .....	641
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	641
<b>РОЗДІЛ 43. ВИДИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ВЛАДИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ) .....</b>	<b>642</b>
43.1. Сутність керівництва, лідерства та їх характеристика .....	642
43.2. Лідерство, влада та її основні джерела в організації .....	646
43.3. Види стилів керівництва підприємством (організацією), які переважно застосовуються менеджерами вітчизняних і зарубіжних фірм та компаній .....	650
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	654

Тест до розділу 43: на самовизначення ваших здібностей бути лідером в колективі .....	655
РОЗДІЛ 44. ДІЛОВА РИТОРИКА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ .....	657
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	659
РОЗДІЛ 45. ВИДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	660
45.1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.....	660
45.2. Переваги та недоліки соціальної відповідальності.....	662
45.3. Заходи щодо етичної поведінки.....	662
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	665
РОЗДІЛ 46. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ).....	666
46.1. Сутність ефективності та її основні види і критерії оцінки.....	666
46.2. Особливості вибору критеріїв оцінки ефективності управління акціонерним торговельним товариством.....	670
Питання для самоконтролю отриманих знань .....	677
РОЗДІЛ 47. КОРИСНІ ПОРАДИ МЕНЕДЖЕРУ, ПІДПРИЄМЦЮ, БІЗНЕСМЕНУ .....	678
47.1. 15 універсальних правил (рекомендацій) «Як швидко зробити кар'єру менеджера та адаптуватися на новому місці роботи?» .....	678
47.2. Як правильно вибачитись, коли Ви кого-небудь образили, чи зробили комусь щось неприємне?.....	682
47.3. Що розповість вам рукостискання? .....	683
47.4. Що ми маємо встигнути зробити у своєму житті? .....	684
47.5. Як і коли слід користуватися візитною карткою? .....	684
47.6. Корисна порада молодим спеціалістам і менеджерам організацій «10 способів подолати страх і знизити рівень стресу» .....	685
47.7. Тест на визначення «Чи зможете ви заробити мільйон?».....	686
47.8. Цікава порада спеціалісту і менеджеру організації (фірми) «Як не зганьбитися у чужій країні? Пристойні та непристойні жести».....	688
47.9. 20 універсальних правил ефективного ведення бізнесу в Україні.....	689
47.10. 11 правил (рекомендацій) ефективного проведення змін .....	690
47.11. Як захистити інформацію при передаванні або прийомі? .....	691
РОЗДІЛ 48. ЗРАЗКИ ФОРМ УПРАВЛІНСЬКИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	693
48.1. Форма доповідної записки .....	693
48.2. Форма штатного розкладу.....	694
48.3. Форма наказу про розподіл обов'язків .....	695
48.4. Форма-зразок особистої заяви працівника .....	696
48.5. Форма протоколу виробничої наради .....	697
48.6. Форма пояснювальної записки .....	698
РОЗДІЛ 49. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОТРИМАНИХ ЗНАТЬ .....	699
РОЗДІЛ 50. ДОДАТКИ .....	729
ДОДАТОК А. Витяг зі статуту ПАТ «Універмаг «Дитячий Світ» (м. Київ).....	729
ДОДАТОК Б. Органіграма організаційної структури управління ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» (м. Київ).....	774

---

ДОДАТОК В. Бізнес-план асоціації «Дари Карпат».....	775
ДОДАТОК Г. Типове положення про відділ маркетингу.....	788
ДОДАТОК Д. Посадова інструкція менеджера відділу маркетингу.....	792
ДОДАТОК Е. Посадова інструкція маркетолога.....	794
ДОДАТОК Ж. Комплекс основних вправ ранкової гімнастики для персоналу апарату управління підприємства та інших професій зайнятих розумовою працею.....	797
ВИКОРИСТАНІ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА.....	798
Нормативно-правові акти.....	798
Основна.....	799
Допоміжна.....	803
Фахові періодичні видання.....	806
Internet-джерела.....	806

## АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

1. **МОШЕК Григорій Євстафійович** – к.е.н., професор кафедри менеджменту КНТЕУ. Автор та співавтор близько 160 наукових та науково-методичних праць, у тому числі підручників і навчальних посібників – 17, збірників творчих задач, кейсів – 3. Стаж науково-педагогічної діяльності близько 45 років.

2. **ФЕДОРЕНКО Владислав Леонідович** – доктор юридичних наук, (DrHb – Польська академія наук), професор, Заслужений юрист України, директор Науково-дослідного центру судової експертизи з питань інтелектуальної власності Мін'юсту, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України. Стаж науково-педагогічної діяльності 20 років. Автор і співавтор близько 500 публікацій, у тому числі 10 навчальних посібників і підручників з грифом МОН України.

3. **КОВАЛЕНКО Ольга Василівна** – доктор економічних наук, заступник декана факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету. Стаж науково-педагогічної діяльності більше 15 років. Автор та співавтор більше 28 науково-методичних праць, в тому числі підручників та навчальних посібників з грифом МОН України – 4.

4. **КОВАЛЬЧУК Микола Володимирович** – топ-менеджер ортопедичного відділу системи МОЗ України, лікар-ортопед – травматолог вищої категорії. Заслужений лікар України. Закінчив з відзнакою Київський медичний інститут ім. О.О.Богомольця (1988 рік). Практичний стаж роботи більше 30 років. Автор і співавтор близько 60 наукових праць та «Правил і засобів запобігання посттравматичних стресів та конфліктів в організації».

5. **СОЛОМКО Антон Сергійович** – к.е.н., доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (м. Київ). Автор та співавтор понад 25 науково-методичних праць, у тому числі підручників та навчальних посібників – 5. Стаж науково-педагогічної діяльності близько 11 років.

6. **ЗЕЛЬДІЧ Вадим Еммануїлович** – генеральний директор (топ-менеджер) ТОВ «Зелений гай» (м. Київ). Магістр. Закінчив КНТЕУ (2005 р.). Практичний стаж 25 років. Автор та співавтор навчального посібника з менеджменту та «Моделі сучасного топ-менеджера».

7. **СИВАНЕНКО Геннадій Павлович**, к.е.н., доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики КНТЕУ. Стаж науково-педагогічної діяльності більше 10 років. Автор та співавтор близько 40 науково-методичних праць, в тому числі підручників та навчальних посібників з грифом МОН України – 3.

*Навчальне видання*

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

## **Теорія та практика**

**Навчальний посібник**

**XXI століття**

Керівник видавничого проекту *Зарицький В.І.*  
Авторська редакція

Підписано до друку 29.03.2019. Формат 70x100 1/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів – 65,81. Обл.-вид. аркушів – 33,25.  
Тираж 300.

«Видавництво Ліра-К»  
Свідоцтво № 3981, серія ДК.  
03115, м. Київ, вул. Ф. Пушиної, 27, оф. 20-22  
тел./факс (044) 247-93-37; 228-81-12  
Сайт: [lira-k.com.ua](http://lira-k.com.ua), редакція: [zv\\_lira@ukr.net](mailto:zv_lira@ukr.net)