

За редакцією
А.М. Балашова
Г.Є. Мошека

МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



111 222 02 37

005 (075)

M50

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ АКАДЕМІЇ НАУК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко,
Ю.О. Соломко, М.В. Ковальчук,
Ю.В. Поканевич, С.П. Сердюк**

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
проф. *Балашова А.М.* та проф. *Мошека Г.Є*

Київ
Видавництво Ліра-К
2022

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Всеукраїнської Академії наук Публічного управління
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(протокол № 7 від 02.12.2021р.)*

Рецензенти:

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

Р.І. Буряк – доктор економічних наук, професор, зав. кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі Національного університету біоресурсів і природокористування України

Менеджмент. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко, Ю.О. Соломко, М.В. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, С.П. Сердюк; заг. редакція проф. Балашова А.М. та проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. – 646 с.

ISBN 978-617-520-294-4

Навчальний посібник з менеджменту доповнює та усуває прогалини у раніше виданих базових підручниках з менеджменту організації щодо конкретизації і більш глибокого висвітлення управлінських процесів, містить систематизовані та узагальнені сучасні підходи досвідчених вітчизняних і зарубіжних фахівців до ефективного управління організаціями.

Навчальний посібник розроблено у відповідності з програмою курсу "Менеджмент", затвердженого в установленому порядку, та базовим підручником "Основи менеджменту" для вищих навчальних закладів освіти, рекомендованого МОН України, за ред. докт. екон. наук, проф., академіка НАПН України А.А. Мазаракі (Харків: Фоліо, 2014 р.).

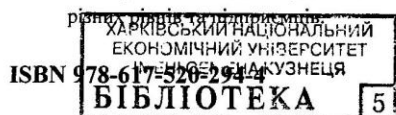
Особливістю посібника є те, що всі теоретичні положення підкріплені практичними завданнями, які включають творчі аналітично-розрахункові задачі, ситуаційні завдання (кейси), алгоритми їх вирішення та тести для контролю знань.

Книга містить також розроблений пакет комплексних творчих багатоваріантних аналітично-розрахункових задач, відповідно до програми підготовки фахівців за напрямом "Менеджмент", і призначена для надання допомоги студентам під час підготовки до курсових та державних іспитів з базової освіти.

Особлива увага в навчальному посібнику приділена висвітленню особливостей управління організацією у кризовому стані, спричиненому всесвітньою епідемією COVID-19 та розробці рекомендацій (заходів) щодо забезпечення безпеки і здоров'я персоналу організації на роботі та під час карантинних обмежень.

Виходячи із багаторічного вітчизняного і зарубіжного досвіду підготовки керівників організацій та зростаючих вимог до їх професійних і морально-етичних якостей, в посібнику розроблено Комплексну удосконалену модель сучасного менеджера (Top management).

Призначений для студентів, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, менеджерів



© Колектив авторів, 2022
© Видавництво Ліра-К, 2022

785682

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
ЧАСТИНА 1: ЗАГАЛЬНІ ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ Й МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Розділ 1. Теорія і методологія сучасного менеджменту	6
1.1. <i>Сутність категорій менеджменту та управління. Їх предмет, об'єкт та основні завдання</i>	6
1.2. <i>Цілі, завдання та особливості сучасного менеджменту</i>	14
1.3. <i>Складові елементи сучасного менеджменту як системи та його роль в досягненні мети організації</i>	17
1.4. <i>Рівні системи управління організацією як спосіб поділу менеджерів на категорії</i>	19
1.5. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 1</i>	21
Розділ 2. Основні закони, закономірності та принципи сучасного менеджменту	22
2.1. <i>Основні закони і закономірності менеджменту</i>	22
2.2. <i>Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв'язку між ними</i>	25
2.3. <i>Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв'язок між ними</i>	25
2.4. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 2</i>	30
Розділ 3. Генезис і еволюція сучасного менеджменту	31
3.1. <i>Генезис і еволюція управлінської науки в світі та в Україні</i>	31
3.2. <i>Класичні теорії менеджменту, їх зміст, особливості та сфера застосування</i>	37
3.3. <i>Характеристика сучасних підходів до управління організаціями</i>	39
3.4. <i>Досвід застосування моделей менеджменту організації</i>	44
3.5. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 3</i>	56
Розділ 4. Організація як об'єкт управління	57
4.1. <i>Поняття організації та її внутрішнього і зовнішнього середовища</i>	57
4.2. <i>Загальні риси організації та їх типи</i>	61
4.3. <i>Організація як об'єкт управління</i>	63
4.4. <i>Еволюція організації та її концепції життєвого циклу</i>	64
4.5. <i>Організаційна (корпоративна) культура, її складові елементи, етапи її формування, принципи, функції, властивості та оцінювання</i>	67
4.6. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 4</i>	77
Розділ 5. Функціональна система, технологія, процес і механізми сучасного менеджменту	79
5.1. <i>Поняття функції, функціональної системи та технології менеджменту</i>	79
5.2. <i>Сучасні підходи до класифікації функцій менеджменту</i>	82
5.3. <i>Процес і механізм управління організацією</i>	86
5.4. <i>Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 5</i>	88
Розділ 6. Планування як загальна (початкова) функція менеджменту	90
6.1. <i>Сутність і зміст планування як функції менеджменту</i>	90

6.2. Основні етапи процесу стратегічного планування та їх характеристика	93
6.3. Прогнозування як складовий елемент загальної функції менеджменту	97
6.4. Розробка бізнес-плану як програми моделювання напрямів (видів) діяльності організації	99
6.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 6	100
Розділ 7. Система організування як загальна функція менеджменту	101
7.1. Сутність функції організування та її місце в системі управління	102
7.2. Види організаційних структур управління	104
7.3. Удосконалення проектування організаційних структур управління	110
7.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 7	113
Розділ 8. Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту	114
8.1. Поняття системи мотивування та її роль в досягненні мети організації та виконанні своєї місії	114
8.2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород персоналу в процесі мотивації	116
8.3. Сучасні теорії і моделі процесів мотивування	118
8.4. Мотиваційний процес та його характеристика	128
8.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 8	130
Розділ 9. Контролювання як загальна функція менеджменту та вид управлінської діяльності	131
9.1. Поняття контролювання та його місце в системі управління організацією	131
9.2. Етапи процесу контролювання в організації	132
9.3. Види управлінського контролювання	133
9.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 9	135
Розділ 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	136
10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління	136
10.2. Види регулювання	137
10.3. Етапи процесу регулювання та їх характеристика	138
10.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 10	139
Розділ 11. Організація застосування сучасних методів менеджменту	140
11.1. Сутність та класифікація сучасних методів менеджменту	140
11.2. Економічні методи менеджменту та особливості їх застосування	141
11.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх зміст	143
11.4. Соціально-психологічні методи та аспекти їх застосування	148
11.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 11	151
Розділ 12. Колективний і трудовий договори як організаційно-розпорядчі методи управління персоналом організації	153
Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 12	168
Розділ 13. Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації	170
13.1. Природа управлінських рішень у сфері менеджменту організації	170
13.2. Класифікація управлінських рішень	172

13.3. Моделі та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень.....	174
13.4. Основні вимоги до управлінських рішень та критерії їх оцінки.....	178
13.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 13.....	180
Розділ 14. Сучасна система комунікацій в менеджменті організації та її удосконалення.....	181
14.1. Сутність, роль та види сучасних комунікацій.....	181
14.2. Процес комунікації та його складові елементи.....	183
14.3. Основні напрями удосконалення організаційних комунікацій.....	185
14.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 14.....	187
Розділ 15. Удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації.....	188
15.1. Сутність інформації, її носії, показники та роль у процесі управління організацією.....	189
15.2. Документальна управлінська інформація, її види та характеристика.....	193
15.3. Види основних організаційних документів, які постійно застосовуються підприємством, та їх характеристика.....	206
15.4. Основні розпорядчі управлінські документи, які постійно застосовуються в діяльності організації, та їх характеристика.....	210
15.5. Довідково-інформаційна управлінська документація, її роль та порядок створення.....	216
15.6. Основні види довідково-інформаційної управлінської документації, яка постійно застосовується в діяльності організації, та її зміст.....	217
15.7. Напрями удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації.....	237
15.8. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 15.....	243
Розділ 16. Особливості управління організацією в кризовому стані, що спричинений всесвітньою пандемією COVID-19 та заходи щодо його попередження і розповсюдження.....	245
16.1. Сутність кризи та кризового стану в організаціях. Його особливості та наслідки.....	246
16.2. Заходи попередження кризового стану в організаціях.....	252
16.3. Способи виходу організації з кризового стану.....	254
16.4. Особливості організації праці персоналу під час локдауну та карантину, пов'язаних зі всесвітньою пандемією COVID-19.....	256
16.5. Заходи забезпечення безпеки і здоров'я персоналу організацій на роботі та під час всесвітньої пандемії COVID-19.....	265
16.6. Рекомендації власникам підприємств, менеджерам організацій всіх рівнів та форм власності щодо відновлення роботи, профілактики розповсюдження всесвітньої епідемії COVID-19 та інших інфекційних і вірусних захворювань.....	273
16.7. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 16.....	279
Розділ 17. Керівництво, стиль та лідерство у менеджменті організації.....	280
17.1. Поняття сутності загальної характеристики системи керівництва організацією.....	281
17.2. Сучасні теорії лідерства та їх зміст.....	284
17.3. Класифікація стилів керівництва та їх характеристики.....	290

17.4. Адміністрування як управлінська модель і концепція менеджменту.....	294
17.5. Комплексна удосконалена модель сучасного керівника вищої ланки організації (Top management).....	298
17.6. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 17.....	301
Розділ 18. Види відповідальності та етика у менеджменті.....	302
18.1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.....	302
18.2. Основні переваги та недоліки соціальної відповідальності.....	304
18.3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки персоналу організації.....	305
18.4. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 18.....	307
Розділ 19. Підходи до управління організаційними змінами та ефективність менеджменту організації.....	308
19.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.....	308
19.2. Моделювання процесу організаційних змін (перетворень).....	310
19.3. Комплексний підхід до удосконалення управління організаційними змінами (перетвореннями).....	311
19.4. Ефективність менеджменту та його критерії.....	313
19.5. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи і участі в дискусії на практичних та семінарських заняттях з розділу 19.....	318
ЧАСТИНА 2: ПРАКТИКУМ З МЕНЕДЖМЕНТУ.....	319
Розділ 1. Творчі аналітично-розрахункові задачі до розділів курсу.....	319
1.1. Творча аналітична задача до розділу 1 "Теорія і методологія сучасного менеджменту".....	319
1.2. Творча аналітична задача до розділу 2 "Основні закони, закономірності та принципи менеджменту".....	320
1.3. Творча аналітична задача до розділу 3 "Генезис і еволюція сучасного менеджменту".....	322
1.4. Творча аналітична задача до розділу 4 "Організація як об'єкт управління".....	323
1.5. Творча аналітична задача до розділу 5 "Функціональна система, технологія, процес і механізми сучасного менеджменту".....	327
1.6. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 1): "Розробка бізнес-плану".....	328
1.7. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 2): "Бізнес-ідея".....	340
1.8. Творча задача до розділу 6 "Планування як загальна (початкова) функція менеджменту" (варіант 3): Визначення цілей організації.....	344
1.9. Творча аналітична задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 1).....	345
1.10. Творча аналітична задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 2).....	348
1.11. Творча задача до розділу 7 "Система організування як загальна функція менеджменту" (варіант 3) "Організаційна структура".....	351
1.12. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 1) "Методи мотивації".....	352
1.13. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 2) "Теорії мотивації".....	353
1.14. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 3): "Вибір засобів мотивації".....	355

1.15. Творча аналітична задача до розділу 8 "Сучасна система мотивування як загальна функція менеджменту" (варіант 4) "Умови мотивації".....	357
1.16. Творча аналітична задача до розділу 9 "Контролювання як загальна функція менеджменту та вид управлінської діяльності".....	359
1.17. Творча аналітична задача до розділу 10 "Регулювання як загальна функція менеджменту" (варіант 1).....	362
1.18. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 11 "Організація застосування сучасних методів менеджменту" (варіант 1) "Резерви економічного стимулювання".....	364
1.19. Аналітична вправа до розділу 11 "Організація застосування сучасних методів менеджменту" (варіант 2): "Пошук резервів".....	368
1.20. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 11 "Організація застосування сучасних методів менеджменту" (варіант 3) "Розпорядчі методи".....	369
1.21. Творча задача до розділу 11 "Організація застосування сучасних методів менеджменту" (варіант 4): "Конкуренція".....	371
1.22. Творча задача до розділу 11 "Організація застосування сучасних методів менеджменту" (варіант 5): "Соціальний розвиток".....	374
1.23. Творча аналітична задача до розділу 12 "Колективний і трудовий договори, як організаційно-розпорядчі методи управління персоналом організації" (варіант 1): "Вибір керівника вищого рівня організації (TOP management).....	381
1.24. Творча аналітична задача до розділу 12 "Колективний і трудовий договори, як організаційно-розпорядчі методи управління персоналом організації" (варіант 2): "Трудовий договір".....	388
1.25. Ситуаційна вправа до розділу 13 "Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації" (варіант 1).....	389
1.26. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 13 "Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації" (варіант 2) "Вибір форми рішення".....	391
1.27. Аналітична задача до розділу 13 "Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації" (варіант 3): "Порушення правил торгівлі".....	393
1.28. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 13 "Підготовка та прийняття управлінських рішень в організації" (варіант 4) "Пошук резервів ефективності".....	396
1.29. Творча задача до розділу 14 "Сучасна система комунікацій в менеджменті організації та її удосконалення" (варіант 1).....	400
1.30. Творча аналітична задача до розділу 15 "Удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації" (варіант 1): "Організаційні регламенти".....	402
1.31. Творча аналітична задача до розділу 15 "Удосконалення системи інформаційного та технічного забезпечення процесу менеджменту організації" (варіант 2): "Технічні засоби менеджменту".....	403
1.32. Творча аналітична задача до розділу 16 "Особливості управління організацією в кризовому стані, що визваний всесвітньою пандемією COVID-19, та заходи щодо його попередження і розповсюдження".....	405
1.33. Творча аналітична задача до розділу 17 "Керівництво, стиль та лідерство у менеджменті організації" (варіант 1) "Визначення стилю керівництва".....	405
1.34. Аналітична вправа до розділу 17 "Керівництво, стиль та лідерство у менеджменті організації" (варіант 2).....	408
1.35. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 19 "Підходи до управління організаційними змінами та ефективність менеджменту організації" (варіант 1) "Ефективність менеджменту".....	412

1.36. Творча аналітично-розрахункова задача до розділу 19 "Підходи до управління організаційними змінами та ефективність менеджменту організації" (варіант 2) "Вибір стратегії"	414
Розділ 2: Пакет типових творчих комплексних аналітично-розрахункових завдань (задач) для державного іспиту з базової освіти для студентів професійного спрямування "Менеджмент організацій"	418
Розділ 3: Тестові завдання з дисципліни "Менеджмент" для проведення модульного підсумкового контролю знань та прийняття заліків у студентів	517
Розділ 4: Перелік питань з дисципліни "Менеджмент" для складання екзаменаційних білетів.....	545
Розділ 5: Афоризми великих, мудрих мислителів – від Сократа і Соломона до наших днів	548
Розділ 6: Термінологічний словник.....	559
ДОДАТКИ	567
Додаток 1. Витяг зі статуту Публічного акціонерного товариства «Торгпрогрес»	568
Додаток 2. Органіграма організаційної структури управління ПАТ «Торгпрогрес»	617
Додаток 3. Формуляр-зразок структури статуту підприємства	618
Додаток 4. Формуляр-зразок постанови зборів акціонерів.....	619
Додаток 5. Матриця розподілу основних функцій управління та перелік служб щодо їх виконання в організаціях	620
Додаток 6. Формуляр-зразок положення про структурний підрозділ організації	621
Додаток 7. Формуляр-зразок наказу керівника (Тор-management) з основної діяльності.....	622
Додаток 8. Формуляр-зразок наказу керівника по особовому складу	623
Додаток 9. Формуляр-зразок розпорядження	624
Додаток 10. Формуляр-зразок посадової інструкції.....	625
Додаток 11. Формуляр-зразок вказівки керівника структурного підрозділу	626
Додаток 12. Реквізити доповідних записок	627
Додаток 13. Зразок структури колективного договору.....	628
Додаток 14. Зразок структури трудового договору	629
ВИКОРИСТАНІ ТА РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА.....	630
Нормативно-правові акти:	630
Основна:	633
Допоміжна:	636
Фахові періодичні видання:	638
Internet-джерела:	638