

**Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська,
Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук**

Менеджмент: теорія та практика

Навчальний посібник

Стереотипне видання

«Магнолія 2006»

Львів

УДК 658(08)
К58

*Відтворення цієї книги або будь-якої її частини
заборонено без письмової згоди видавництва.
Будь-які спроби порушення авторських прав
переслідуватимуться у судовому порядку.*

Рецензенти:

Чухрай Н. І. – доктор економічних наук професор національного університету Львівська політехніка, .

Лазаришина І. Д. – доктор економічних наук, професор Національного університету водного господарства та природокористування.

Горбонос Ф. В. – професор Львівського інституту бізнесу і права.

ISBN 978-617-574-069-9

«Магнолія 2006»

Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В.

К58 Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник.

Стереотипне видання - Львів: Видавництво ПП "Магнолія 2006" – 290 с.

Посібник містить основні аспекти менеджменту, які дозволять студентам усвідомити суть основних категорій управління; аналіз становлення і розвитку науки управління, особливості управління організацією, функції менеджменту, принципи та методи управління. Викладені у посібнику ділові ігри та проблемні ситуації орієнтовані на розкриття творчого потенціалу особистості у бізнесі та формуванні її професійної компетентності, що дозволить розвивати дослідницькі, комунікативні та творчі навички і вміння працювати в команді.

ISBN 978-617-574-069-9

УДК 658(08)
К58

© Кузнецова Т.О., Янковська Л.
А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В.
© «Магнолія 2006»

ЗМІСТ

Вступ	6
--------------------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Глава 1. Сутність та значення сучасного менеджменту	8
1.1. Поняття управління та суть менеджменту	8
1.2. Основні категорії менеджменту	12
<i>Питання для самоконтролю</i>	15
<i>Теми для обговорення</i>	15
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	16
<i>Список рекомендованої літератури</i>	16
Глава 2. Соціально-економічна природа управлінської праці	17
2.1. Менеджмент та підприємництво як види господарської діяльності.....	17
2.2. Менеджер та його роль у процесі управління	21
2.3. Розподіл управлінської праці в організації	23
<i>Питання для самоконтролю</i>	27
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	27
<i>Список рекомендованої літератури</i>	28
Глава 3. Історія розвитку науки управління.....	29
3.1. Зародження та розвиток світової управлінської думки.....	29
3.2. Концепції основних наукових шкіл в менеджменті	32
3.3. Основні управлінські революції в менеджменті	37
3.4. Розвиток управлінської науки в Україні	38
<i>Питання для самоконтролю</i>	39
<i>Теми для обговорення</i>	40
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	40
<i>Список рекомендованої літератури</i>	41
Глава 4. Організація як об'єкт управління	42
4.1. Поняття організації, її роль та значення.....	42
4.2. Мета та місія організації	45
4.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації	51
4.4. Організація як самокерована система.....	58
<i>Питання для самоконтролю</i>	62
<i>Теми для обговорення</i>	62
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	62
<i>Список рекомендованої літератури</i>	63

Глава 5. Планування в діяльності організації	64
5.1. Поняття та класифікація функцій	64
5.2. Функція менеджменту-планування.....	65
5.3. Основні види планів	67
<i>Питання для самоконтролю</i>	71
<i>Теми для обговорення</i>	72
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	72
<i>Список рекомендованої літератури</i>	73
Глава 6. Організація як функція управління	74
6.1. Суть організації як функції управління	74
6.2. Організаційні структури органів управління фірми	77
6.3. Централізоване та децентралізоване управління	81
<i>Питання для самоконтролю</i>	83
<i>Теми для обговорення</i>	83
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	83
<i>Список рекомендованої літератури</i>	84
Глава 7. Особливості функцій мотивації та контролю	85
7.1. Функція мотивації та стимулювання	85
7.2. Основні теорії мотивації	90
7.3. Загальні поняття про функцію контролю	94
<i>Питання для самоконтролю</i>	97
<i>Теми для обговорення</i>	98
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	98
<i>Список рекомендованої літератури</i>	99
Глава 8. Комунікації у менеджменті	100
8.1. Загальна характеристика і забезпечення комунікацій	100
8.2. Інформація як основа комунікацій	106
<i>Питання для самоконтролю</i>	110
<i>Теми для обговорення</i>	110
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	111
<i>Список рекомендованої літератури</i>	111
Глава 9. Принципи та методи управління трудовим колективом.....	113
9.1. Ефективність діяльності трудового колективу	113
9.2. Основні принципи та методи управління трудовим колективом	116
<i>Питання для самоконтролю</i>	124
<i>Теми для обговорення</i>	124
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	124
<i>Список рекомендованої літератури</i>	125

Глава 10. Конфлікти та стреси в колективі	126
10.1. Конфлікти та шляхи їх вирішення	126
10.2. Особливості управління стресами	131
<i>Питання для самоконтролю</i>	133
<i>Теми для обговорення</i>	133
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	133
<i>Список рекомендованої літератури</i>	134
Глава 11. Керівництво, влада, лідерство	135
11.1. Керівництво та влада в організації.....	135
11.2. Стиль сучасного керівника-лідера	139
<i>Питання для самоконтролю</i>	149
<i>Теми для обговорення</i>	149
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	150
<i>Список рекомендованої літератури</i>	151
Глава 12. Ефективність інноваційного управління	152
12.1. Інноваційна діяльність підприємства	152
12.2. Суть та показники ефективності менеджменту	153
<i>Питання для самоконтролю</i>	155
<i>Теми для обговорення</i>	155
<i>Навчальні завдання для самостійної роботи</i>	156
<i>Список рекомендованої літератури</i>	156
РОЗДІЛ 2. ІНТЕРАКТИВНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ	
Метод конкретних ситуацій (кейс-задачі)	157
Ситуаційні та аналітичні завдання	217
Ділові ігри в активізації навчального процесу.....	224
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНЕ ДІЛОВОДСТВО	
Сучасне діловодство	234
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ	241
ДОДАТКИ	263

**Завдяки істинному знанню ти будеш
значно сильніший і досконаліший
в кожній роботі, аніж без нього**

(А. Дюрер)

ВСТУП

Розвиток економіки на сучасному етапі визначається і характеризується явищами і процесами, які пов'язані із переходом від адміністративної системи керування до нової економічної моделі відновлення ринкової системи. Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні підприємства, становище якого в нових умовах докорінно змінюється.

Економічно самостійне, повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно сформувати таку модель менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи та конкурентноздатність на ринку. В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань підприємства потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів. Оперативна адаптація підприємства до змін ринкового середовища можлива на базі професіоналізації управління, яка передбачає, насамперед, необхідність підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, котрі здатні пропагувати сучасні підходи в менеджменті.

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів управлінських рішень, і як тільки менеджмент почне відставати від реальних потреб ринку, він перестає відповідати всезростаючим вимогам. Управлінські рішення, що розроблені одним підприємством і добре себе зарекомендували, можуть виявитися марними та небезпечними для інших підприємств. Тому багатоваріантність рішень, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожного прийнятого рішення в конкретній ситуації є основою менеджменту. Ринок характерний постійним прагненням до підвищення ефективності виробництва, припускає прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства і його підрозділів; потребує постійних коригувань цілей і завдань фірми. Зміни, які постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають від керівників підприємств швидко і правильно оцінювати ситуацію, знаходити єдино можливий і оптимальний підхід до вирішення проблеми.

Менеджмент сьогодні постійно змінюється, з цією реальністю стикаються сучасні керівники-менеджери. На всіх робочих місцях, в офісах компаній, на заводах, у торгівлі і т.д., активно впроваджуються нові технології, реально змінюються старі методи та підходи до управління. Тому задача менеджменту полягає в тому, щоб діяльність організації була максимально ефективною та результативною, і саме на це менеджери повинні направляти роботу своїх співробітників. У сучасному конкурентному середовищі постійне обслуговування споживачів на високому рівні є умовою виживання та процвітання компанії. Організації, в яких менеджмент поставлений на належному рівні, можуть розраховувати на постійних клієнтів, зростають та процвітають; і навпаки, компанії, в яких недостатньо ефективний

менеджмент, в один прекрасний день зрозуміють, що втрачають клієнтів, доходи їх скорочуються і виживання таких організацій стає проблематичним.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес координування та об'єднання діяльності працівників організації для досягнення відповідної ефективності та результативності. Дослідження процесу менеджменту, виділення його окремих етапів дають можливість розкрити сутність основних понять і категорій науки управління, функцій менеджменту й процесів прийняття управлінських рішень, вивчити принципи та методи управління в організаціях на сучасному етапі, зрозуміти характер та особливості управління трудовим колективом. Тому вивчаючи менеджмент, студенти повинні навчитися розпізнавати неефективні методи управління та способи їх поліпшення, визначати правильні принципи менеджменту та стимулювати їх використання в організаціях, де будуть працювати.

Наведені в посібнику завдання для самостійної роботи дозволять сформувати у майбутніх фахівців навички аналізу та критичного мислення, вміння демонструвати різні позиції та точки зору, бачити наслідки від впровадження управлінських рішень, можливість оцінювати альтернативні варіанти в умовах «невизначеності». Студенти зможуть сформувати такі практичні навички, як уміння мотивувати самого себе і працівників, здатність працювати в команді, визначення важливої інформації, вміння визначати проблеми й приймати, на основі аналізу, альтернативні рішення, вміння зосереджуватися в екстремальних стресових ситуаціях, формування практичних навичок роботи з інформацією тощо.

Навчальний посібник відповідає програмі нормативної навчальної дисципліни «Менеджмент» і дозволить студентам напряму підготовки «Економіка і підприємництво» опанувати теоретичні знання з менеджменту, навчитися застосовувати їх у практичній діяльності на підприємствах для більш ефективної роботи.

Під час написання посібника автори використовували матеріали посібників та підручників, монографій, періодичних видань. Окрему вдячність автори висловлюють відомим науковцям у галузі управління та економіки, роботи яких допомогли підготувати видання.

**Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська,
Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук**

Менеджмент: теорія та практика

Навчальний посібник

Стереотипне видання

Формат 70x100/16. Папір друк. №2. Гарнітура Times New Roman
Умовн. друк. арк. 18,5.

ПП “Магнолія 2006”

м. Львів-53, 79053, Україна, тел.+380503701957

e-mail: magnol06@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої
продукції: серія ДК № 2534 від 21.06.2006 року,
видане Державним комітетом інформаційної політики,
телебачення та радіомовлення України

Надруковано у друкарні видавництва “Магнолія 2006”