

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич,
І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська**

Менеджмент

Навчальний посібник

Видання 2-ге, доповнене, перероблене

*Загальна редакція кандидата економічних наук,
професора Мошека Г.Є.*



2016

УДК 658(075.8)
ББК 65.5я72
М 50

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист МОНУ № 1.4/18-Г-1666 від 7.07.2008 р.)
Друкується за рішенням вченої ради Київського національного торговельно-
економічного університету
(Протокол № 8 від 26.06.2008 р.)*

Рецензенти:

О.Д. Гудзинський – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного аграрного університету.

В.Л. Осецький – доктор економічних наук; професор, в.о. зав. кафедри економічної теорії Київського національного університету ім. Т.Г.Шевченка.

А.І. Берлач – доктор юридичних наук; професор, зав. кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Університету «Україна».

Менеджмент. Навчальний посібник – видання 2-ге, доповнене, перероблене /Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська; Заг. редакція кандидата економічних наук, професора Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2016. – 548 ст.

ISBN 978-966-2609-55-4

У навчальному посібнику узагальнено і систематизовано сучасні підходи до менеджменту організації вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління, детально і в логічній послідовності розглянуто програмні питання фундаментальної нормативної дисципліни «Менеджмент».

При розробці структури і змісту висвітлення програмних питань з курсу «Менеджмент», формуванні завдань для практичних та семінарських занять, а також здійснення модульного контролю знань студентів, авторами враховано багаторічний досвід викладення дисциплін менеджерського циклу в Київському національному торговельно-економічному університеті.

До кожної теми надаються методичні вказівки щодо її вивчення, модульні практичні завдання у вигляді творчих аналітично-розрахункових задач, кейсів та алгоритми їх розв'язування, контрольні завдання для самостійної роботи та тести для контролю і оцінювання отриманих знань, перелік питань, тестових завдань для прийняття іспитів (заліків), а також термінологічний словник.

Особливістю навчального посібника є те, що він ґрунтується на сучасних літературних джерелах і ресурсах Internet; усі творчі аналітично-розрахункові задачі та кейси підготовлені за матеріалами конкретних підприємств, що дасть змогу студентам наблизитися до реальних умов їх діяльності і набути навичок щодо конкретних технологій управлінської роботи.

Розрахований на студентів усіх спеціальностей, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, здобувачів і може використовуватись як за дистанційною, так і за іншими формами навчання.

ISBN 978-966-2609-55-4

© Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук,
Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв,
Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко,
Т.Р. Юрківська, 2013
© Видавництво Ліра-К, 2013

ЗМІСТ

Передмова	3
Модуль 1.	
Тема 1.	
Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	7
1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності	7
1.2. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”	7
1.3. Рівні управління та сфери менеджменту	7
1.4. Методичні вказівки щодо вивчення теми 1	7
1.5. Розкриття змісту питання 1.1	8
1.6. Розкриття змісту питання 1.2	13
1.7. Розкриття змісту питання 1.3	20
1.8. Модульне практичне завдання до теми 1. Творча задача „Визначення рівнів управління в організації та їх основних завдань”	23
1.9. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 1	24
1.10. Тести для контролю знань з теми 1	24
Тема 2.	
Закони, закономірності та принципи менеджменту	27
2.1. Основні закони і закономірності менеджменту	27
2.2. Сутність, природа, еволюція та роль принципів менеджменту і взаємозв’язку між ними	27
2.3. Характеристика вітчизняних і зарубіжних принципів менеджменту та взаємозв’язок між ними	27
2.4. Методичні вказівки щодо вивчення теми 2	27
2.5. Розкриття змісту питання 2.1	27
2.6. Розкриття змісту питання 2.2	30
2.7. Розкриття змісту питання 2.3	31
2.8. Модульне практичне завдання до теми 2	36
2.9. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 2	36
2.10. Тести для контролю знань з теми 2	37
Тема 3.	
Історія розвитку менеджменту	39
3.1. Еволюція управлінської науки в світі та в Україні	39
3.2. Класичні теорії менеджменту, їх зміст, особливості та сфера застосування	39
3.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями	39
3.4. Досвід застосування моделей менеджменту організацій	39
3.5. Методичні вказівки щодо вивчення теми 3	39
3.6. Розкриття змісту питання 3.1	40

3.7.	Розкриття змісту питання 3.2	44
3.8.	Розкриття змісту питання 3.3	48
3.9.	Розкриття змісту питання 3.4	53
3.10.	Модульне практичне завдання до теми 3. Творча задача „Виявлення основних відмінностей між теоріями (науковими школами) менеджменту”	67
3.11.	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 3	69
3.12.	Тести для контролю знань з теми 3	69
Тема 4.	Організації як об’єкти управління	71
4.1.	Поняття організації та її внутрішнього і зовнішнього середовища	71
4.2.	Загальні риси організацій та їх типи	71
4.3.	Організація як об’єкт управління	71
4.4.	Еволюція організації та її концепції життєвого циклу	71
4.5.	Організаційна (корпоративна) культура, її складові елементи, етапи її формування, принципи, функції, властивості та оцінювання	71
4.6.	Методичні вказівки щодо вивчення теми 4	71
4.7.	Розкриття змісту питання 4.1	72
4.8.	Розкриття змісту питання 4.2	76
4.9.	Розкриття змісту питання 4.3	78
4.10.	Розкриття змісту питання 4.4	80
4.11.	Розкриття змісту питання 4.5	83
4.12.	Модульне практичне завдання до теми 4 (варіант 1). Ситуаційна вправа „Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації на її діяльність”	95
4.13.	Модульне практичне завдання до теми 4 (варіант 2). Творча задача „Корпоративна культура”	97
4.14.	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 4	100
4.15.	Тести для контролю знань з теми 4	101
Тема 5.	Функції та технологія менеджменту	103
5.1.	Поняття, функції та технології менеджменту	103
5.2.	Класифікація функцій менеджменту	103
5.3.	Процес управління як сукупність взаємопов’язаних функцій та методів менеджменту	103
5.4.	Методичні вказівки щодо вивчення теми 5	103
5.5.	Розкриття змісту питання 5.1	103
5.6.	Розкриття змісту питання 5.2	107
5.7.	Розкриття змісту питання 5.3	111

5.8.	Модульне практичне завдання до теми 5. Ситуаційна вправа „Побудова органіграми процесу розподілу функцій менеджменту між органами управління організацією”	114
5.9.	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 5	116
5.10.	Тести для контролю знань з теми 5	116
Тема 6.	Планування як загальна функція менеджменту	118
6.1.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту	118
6.2.	Етапи процесу планування та їх характеристика	118
6.3.	Прогнозування як складовий елемент загальної функції менеджменту	118
6.4.	Загальна характеристика бізнес-планування	118
6.5.	Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації	118
6.6.	Методичні вказівки щодо вивчення теми 6	118
6.7.	Розкриття змісту питання 6.1	118
6.8.	Розкриття змісту питання 6.2	121
6.9.	Розкриття змісту питання 6.3	129
6.10.	Розкриття змісту питання 6.4	128
6.11.	Розкриття змісту питання 6.5	130
6.12.	Модульне практичне завдання до теми 6 (варіант 1). Ситуаційна вправа „Цілі підприємства”	132
6.13.	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 6	135
6.14.	Тести для контролю знань з теми 6	135
Тема 7.	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	137
7.1.	Сутність функції організування та її місце в системі управління	137
7.2.	Процес делегування повноважень і відповідальності у менеджменті	137
7.3.	Сутність та види організаційних структур управління	137
7.4.	Проектування організаційних структур управління	137
7.5.	Методичні вказівки щодо вивчення теми 7	138
7.6.	Розкриття змісту питання 7.1	138
7.7.	Розкриття змісту питання 7.2	141
7.8.	Розкриття змісту питання 7.3	149
7.9.	Розкриття змісту питання 7.4	155
7.10.	Модульне практичне завдання до теми 7 (варіант 1). Творча задача „Формування організаційних структур управління підприємствами”	158
7.11.	Модульне практичне завдання до теми 7 (варіант 2)	161
7.12.	Модульне практичне завдання до теми 7 (варіант 3)	162

	7.13. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 7	163
	7.14. Тести для контролю знань з теми 7	164
Тема 8.	Мотивування як загальна функція менеджменту	166
	8.1. Поняття мотивування та його роль в досягненні мети організації	166
	8.2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород персоналу в процесі мотивації	166
	8.3. Сучасні теорії і моделі процесів мотивування	166
	8.4. Мотиваційний процес та його характеристика	166
	8.5. Методичні вказівки щодо вивчення теми 8	166
	8.6. Розкриття змісту питання 8.1	167
	8.7. Розкриття змісту питання 8.2	169
	8.8. Розкриття змісту питання 8.3	170
	8.9. Розкриття змісту питання 8.4	183
	8.10. Модульне практичне завдання до теми 8. Творча задача (варіант 1)	185
	8.11. Модульне практичне завдання до теми 8. Ситуаційна справа (кейс) (варіант 2)	189
	8.12. Модульне практичне завдання до теми 8. Кейс «Мотивація»	192
	8.13. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 8	193
	8.14. Тести для контролю знань з теми 8	194
Модуль 2.		
Тема 9.	Контролювання як загальна функція менеджменту	196
	9.1. Поняття контролювання та його місце в системі управління	196
	9.2. Етапи процесу контролювання	196
	9.3. Види управлінського контролювання	196
	9.4. Методичні вказівки щодо вивчення теми 9	196
	9.5. Розкриття змісту питання 9.1	197
	9.6. Розкриття змісту питання 9.2	198
	9.7. Розкриття змісту питання 9.3	199
	9.8. Модульне практичне завдання до теми 9. Творча задача „Побудова органіграми етапів контролю в організації”	201
	9.9. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 9	204
	9.10. Тести для контролю знань з теми 9	204
Тема 10.	Контролінг як функціонально відособлений напрямок економічної діяльності організації	206

10.1	Сутність, поняття та роль контролінгу в системі управління організацією	206
10.2	Цілі, функції та основні концепції контролінгу	206
10.3	Характеристика оперативного і стратегічного контролінгу	206
10.4	Методичні вказівки щодо вивчення теми 10	206
10.5	Розкриття змісту питання 10.1	206
10.6	Розкриття змісту питання 10.2	209
10.7	Розкриття змісту питання 10.3	210
10.8	Модульне практичне завдання для перевірки знань з теми 10	214
10.9	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 10	214
Тема 11.	Регулювання як загальна функція менеджменту	215
10.10	Поняття регулювання та його місце в системі управління	215
10.11	Види регулювання	215
10.12	Етапи процесу регулювання та їх характеристика	215
10.13	Методичні вказівки щодо вивчення теми 11	215
10.14	Розкриття змісту питання 11.1	215
10.15	Розкриття змісту питання 11.2	216
10.16	Розкриття змісту питання 11.3	217
10.17	Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 11	219
10.18	Тести для контролю знань з теми 11	219
Тема 12.	Методи менеджменту	222
11.1.	Сутність та класифікація методів менеджменту	222
11.2.	Економічні методи	222
11.3.	Організаційно-розпорядчі методи	222
11.4.	Соціально-психологічні методи.....	222
11.5.	Методичні вказівки щодо вивчення теми 12	222
11.6.	Розкриття змісту питання 12.1	222
11.7.	Розкриття змісту питання 12.2	224
11.8.	Розкриття змісту питання 12.3	225
11.9.	Розкриття змісту питання 12.4	229
11.10.	Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 1)	234
11.11.	Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 2)	236
11.12.	Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 3)	239
11.13.	Модульне практичне завдання до теми 12. Ситуаційна вправа (варіант 4)	242

11.14. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 5)	248
11.15. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 6)	252
11.16. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача „Резерви ефективності” (варіант 7)	254
11.17. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 8)	259
11.18. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 9)	264
11.19. Модульне практичне завдання до теми 12. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 10)	266
11.20. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 12	268
11.21. Тести для контролю знань з теми 12	268
Тема 13. Управлінські рішення	270
12.1. Сутність управлінських рішень та їх роль в досягненні мети організації	270
12.2. Класифікація управлінських рішень	270
12.3. Моделі та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень	270
12.4. Основні вимоги до управлінських рішень та критерії їх оцінки	270
12.5. Методичні вказівки щодо вивчення теми 13	270
12.6. Розкриття змісту питання 13.1	271
12.7. Розкриття змісту питання 13.2	273
12.8. Розкриття змісту питання 13.3	274
12.9. Розкриття змісту питання 13.4	279
12.10. Модульне практичне завдання до теми 13. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 1)	282
12.11. Модульне практичне завдання до теми 13. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 2)	284
12.12. Модульне практичне завдання до теми 13. Ситуаційна вправа (варіант 3)	287
12.13. Модульне практичне завдання до теми 13. Ситуаційна вправа (варіант 4)	290
12.14. Модульне практичне завдання до теми 13. Ситуаційна вправа (варіант 5)	293
12.15. Модульне практичне завдання до теми 13. Ситуаційна вправа (варіант 6)	296
12.16. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи	

	з теми 13	297
	12.17. Тести для контролю знань з теми 13	298
Тема 14.	Інформація і комунікації у менеджменті	300
	13.1. Інформація, її види та роль у менеджменті	300
	13.2. Поняття і характеристика комунікації	300
	13.3. Комунікаційний процес та його організація	300
	13.4. Методичні вказівки щодо вивчення теми 14	300
	13.5. Розкриття змісту питання 14.1	301
	13.6. Розкриття змісту питання 14.2	309
	13.7. Розкриття змісту питання 14.3	311
	13.8. Модульне практичне завдання №1 до теми 14. Творча задача „Комунікації”	314
	13.9. Практичне завдання №2 до теми 14. Тест для самовизначення рівня комунікативних здібностей менеджера	316
	13.10. Практичне завдання №3 до теми 14. Тест для самовизначення рівня комунікативного контролю менеджера (спеціаліста)	317
	13.11. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 14	318
	13.12. Тести для контролю знань з теми 14	318
Тема 15.	Керівництво та лідерство у менеджменті	321
	14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва	321
	14.2. Сучасні теорії лідерства та їх зміст	321
	14.3. Класифікація стилів керівництва та їх характеристики	321
	14.4. Адміністрування як управлінська модель і концепція менеджменту	321
	14.5. Методичні вказівки щодо вивчення теми 15	321
	14.6. Розкриття змісту питання 15.1	322
	14.7. Розкриття змісту питання 15.2	326
	14.8. Розкриття змісту питання 15.3	332
	14.9. Розкриття змісту питання 15.4	337
	14.10. Модульне практичне завдання до теми 15. Ситуаційна вправа „Стиль керівництва”	342
	14.11. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 15	346
	14.12. Тести для контролю знань з теми 15	346
Тема 16.	Відповідальність та етика у менеджменті	349
	16.1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті	349
	16.2. Переваги та недоліки соціальної відповідальності	349

16.3. Заходи щодо етичної поведінки	349
16.4. Методичні вказівки щодо вивчення теми 16	349
16.5. Розкриття змісту питання 16.1	349
16.6. Розкриття змісту питання 16.2	352
16.7. Розкриття змісту питання 16.3	353
16.8. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 16	355
16.9. Тести для контролю знань з теми 16	356
Тема 17. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	358
16.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень	358
16.2. Моделювання процесу організаційних перетворень	358
16.3. Комплексний підхід до удосконалення управління організаційними змінами	358
16.4. Ефективність менеджменту та його критерії	358
16.5. Особливості, методологічні принципи та підходи до побудови системи показників оцінки ефективності менеджменту торговельного підприємства	358
16.6. Методичні вказівки щодо вивчення теми 17	358
16.7. Розкриття змісту питання 17.1	358
16.8. Розкриття змісту питання 17.2	360
16.9. Розкриття змісту питання 17.3	361
16.10. Розкриття змісту питання 17.4	364
16.11. Розкриття змісту питання 17.5	369
16.12. Модульне практичне завдання до теми 17. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 1)	375
16.13. Модульне практичне завдання до теми 17. Творча аналітично-розрахункова задача (варіант 2)	377
16.14. Модульне практичне завдання до теми 17. Ситуаційна вправа «Реінжиніринг» (варіант 3)	384
16.15. Контрольні завдання та запитання для самостійної роботи з теми 17	390
16.16. Тести для контролю знань з теми 17	390
Розділ 18. Тематичний план дисципліни «Менеджмент». Орієнтовна структура та обсяг годин курсу	392
Розділ 19. Орієнтовний перелік завдань і запитань для складання екзаменаційних білетів для приймання заліків та іспитів з дисципліни «Менеджмент»	394
Розділ 20. Методичні рекомендації користування навчальним посібником	397

Розділ 21.	Термінологічний словник	412
Розділ 22.	Тестові завдання з дисципліни “Менеджмент” для проведення модульного підсумкового контролю знань та прийняття заліків у студентів	419
Розділ 23.	Додатки	454
Додаток 1	Статут публічного акціонерного товариства „Аваль-сервіс”	454
Додаток 2	Органіграма організаційної структури управління ПАТ „Аваль-сервіс”	466
Додаток 3	Статут публічного акціонерного товариства «Універмаг «Дитячий світ»	467
Додаток 4	Органіграма організаційної структури управління ПАТ Універмаг «Дитячий світ»	507
Додаток 5	Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Темп»	508
Додаток 6	Органіграма організаційної структури управління ТОВ «Темп»	521
Додаток 7	Статут державного підприємства Готельного комплексу «Київська-Русь»	522
Додаток 8	Зразок типової структури Положення про функціональний підрозділ апарату управління підприємства	529
Додаток 9	Зразок типової структури посадової інструкції спеціаліста підрозділу апарату управління підприємства	529
Додаток 10	Зразок приблизної типової анкети для вивчення стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі	530
Розділ 24.	Використані та рекомендовані інформаційні джерела	534