

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

С. І. Страпчук

О. П. Миколенко

І. А. Попова

В. В. Пустова

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

«Новий Світ-2000»

Львів

Харків

2021

ББК 65.290-2я73
УДК 658.012.32(075.8)
Б89

Рекомендовано Вченою радою Національного фармацевтичного університету як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти (Витяг з протоколу засідання Вченої ради НФаУ №4 від 22 квітня 2019 р.)

Рецензенти:

Заблудська І.В., доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу проблем міжрегіонального співробітництва Інституту економіко-правових досліджень НАН України, Заслужений економіст України

Ніценко В.С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Тарасевич Г.М., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і туризму Житомирського державного технологічного університету

Шиян Д.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Автори: к.е.н., доц. Страпчук С.І. (розд. 3, 4, 9, 10), к.е.н., доц. Миколенко О.П. (розд. 1, 8, 10, 11), к.е.н., доц. Попова І.А. (розд. 5, 6, 7), к.е.н., доц. Пустова В.В. (розд. 2, 7)

Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В.
Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

Навчальний посібник охоплює широке коло питань з управління організацією, висвітлює теоретичні положення і практичні рекомендації щодо планування, організації, мотивації та контролю діяльності. Проблемно-орієнтований підхід до навчання, який покладено в основу посібника, дозволяє оволодіти ґрунтовними знаннями з менеджменту, розширює знання з операційної діяльності, стратегічного управління, оцінювання та мотивації персоналу, створення формування відповідної організаційної культури та мережі комунікацій, які відповідають організаційній структурі та сприяють ефективним управлінським рішенням. Навчальний посібник може бути корисним не тільки здобувачам вищої освіти, а й керівникам організацій, підприємцям та викладачам.

ISBN 978-617-7519-47-7

© Страпчук С.І., Миколенко О.П.,
Попова І.А., Пустова В.В., 2021
© «Новий Світ – 2000»,
ФОП Піча С.В., 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Менеджмент як еволюційний рівень управління	8
1.2. Організація в системі менеджменту	11
1.3. Велика ідея: менеджер – це професія?	16
Контрольні запитання	22
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	22
Тести для самоконтролю	30
Рекомендовані та використані джерела	31
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ	33
2.1. Управлінські революції	33
2.2. Школи менеджменту ХХ ст. : зміст, особливості та сфера застосування.....	34
2.3. Сучасні підходи до управління організаціями	37
Контрольні запитання	41
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	42
Тести для самоконтролю	45
Рекомендовані та використані джерела	47
РОЗДІЛ 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА МЕТОДИ ЇХ ОБГРУНТУВАННЯ	48
3.1. Управлінські рішення: поняття, різновиди та місце в процесі управління.....	49
3.2. Процес прийняття раціональних управлінських рішень.....	53
3.3. Моделювання в прийнятті рішень	58
3.4. Стили управління при прийнятті рішень	60
3.5. Методи та інструменти прийняття управлінських рішень	64
Контрольні запитання	70
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	71
Тести для самоконтролю	78
Рекомендовані та використані джерела	80
РОЗДІЛ 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	81
4.1. Місце планування серед функцій управління. Еволюція концепцій планування	81
4.2. Модель процесу стратегічного планування. Визначення місії організації	83
4.3. Планування діяльності на основі сегментації	87
4.4. Управлінське обстеження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації та SWOT-аналіз	90
4.5. Матричні моделі стратегічного планування.....	98
4.6. Методологія гнучкого планування Agile та найпоширеніша її практика Scrum.....	107
Контрольні запитання	111
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	112
Тести для самоконтролю	120
Рекомендовані та використані джерела	122
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	123
5.1. Сутність організаційної діяльності.....	123

Менеджмент: навчальний посібник

5.2. Види та типи організаційних структур	127
5.3. Проектування організаційних структур управління.....	135
5.4. Процес реалізації організаційних змін.....	138
5.5. Біюзові організації - організації майбутнього.....	142
Контрольні запитання	145
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	146
Тести для самоконтролю	151
Рекомендовані та використані джерела	153
РОЗДІЛ 6. МОТИВАЦІЯ.....	154
6.1. Поняття «мотивація», мотиви і стимули.....	154
6.2. Змістовні теорії мотивації	157
6.3. Процесуальні теорії мотивації	162
6.4. Розробка системи стимулювання в організації	165
6.5. Моделі стимулювання діяльності менеджера	168
Контрольні запитання	172
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	173
Тести для самоконтролю	177
Рекомендовані та використані джерела	178
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ	179
7.1. Поняття контролю і його місце в системі управління. Види управлінського контролю	179
7.2. Етапи процесу контролю	184
7.3. Основні характеристики ефективною системи контролю	187
Контрольні запитання	190
Завдання та кейси для самостійної роботи і практичних занять.....	191
Тести для самоконтролю	195
Рекомендовані та використані джерела.	196
РОЗДІЛ 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	197
8.1. Повноваження, влада та вплив в організації	197
8.2. Роль керівництва в управлінні організацією	199
8.3. Теорії лідерства	201
8.4. Стили лідерського управління	206
8.5. Керівництво груповою поведінкою.....	218
Контрольні запитання	223
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	224
Тести для самоконтролю	240
Рекомендовані та використані джерела	241
РОЗДІЛ 9. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	243
9.1. Моделі комунікативного процесу та ролі менеджера в них	243
9.2. Види комунікацій та типи комунікаційних мереж в організаціях	248
9.3. Управління комунікаційними процесами.....	251
9.4. Характеристика основних стилів спілкування та мистецтво публічного виступу	255
Контрольні запитання	258
Задання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	259

Тести для самоконтролю	263
Рекомендовані та використані джерела	265
РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ	266
10.1. Ефективність : підходи до визначення.....	266
10.2. Управління ефективністю: моделі та підходи.....	270
10.3. Управління ефективністю роботи персоналу: еволюція поглядів та сучасні підходи.....	283
10.4. Ефективність менеджера як складова організаційної ефективності.....	288
Контрольні запитання	297
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	298
Тести для самоконтролю	310
Рекомендовані та використані джерела	312
РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА.....	318
11.1. Моделі організаційної культури	318
11.2. Інтегрована корпоративна культура.....	323
11.3. Крос-культурний менеджмент в організації.....	328
Контрольні запитання	337
Завдання та кейси для самостійної роботи та практичних занять	338
Тести для самоконтролю	344
Рекомендовані та використані джерела	346
ВИСНОВКИ.....	348
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	349
ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	354

ПЕРЕДМОВА

Управління організаціями на сучасному етапі потребує від керівників різних рівнів глибоких знань з менеджменту, що пояснюється як розширенням прав і відповідальності, так і необхідністю гнучкої адаптації до змін у навколишньому середовищі. Потрібно враховувати, що сучасні організаційні структури, моделі поведінки, процедури, принципи та цінності ґрунтуються на концепції лідерства в управлінській діяльності. Це висуває нові вимоги до керівника, який має володіти як базовими знаннями та інформацією, а також навичками та атрибутами, такими як розуміння контексту, аналітичні навички, вирішення проблем, прийняття рішень, соціальні навички, емоційна стійкість, проактивність, так і «мета-якостями», такими як творча уява та креативність, розумова спритність, збалансовані звички до навчання. Менеджеру має бути притаманна і якість "самопізнання (self-knowledge)", яка розглядається як перехід від розвитку компетенцій, що пов'язані з роботою менеджера, до реалізації власного потенціалу. «Мета-якості» набувають актуальності у зв'язку зі стрімкими змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

В академічних колах та бізнес-спільноті вже давно обговорюється питання про професіоналізацію менеджерської освіти та створення незалежної професійної організації, яка б сертифікувала і готувала менеджерів до вищих рівнів управління з високою відповідальністю. Це говорить про те, що менеджерська освіта не має бути знецінена, оскільки вимагає від сучасних і майбутніх управлінців більш ґрунтовних знань з планування, організації, координації, прийняття рішень, мотивації та контролю. Не менш важливим питанням залишається ознайомлення з практиками інших компаній, тому даний посібник пропонує і кейсовий підхід до засвоєння матеріалу.

Менеджери міжнародних компаній висловлюють думку про те, що глобальні тренди вимагають від персоналу постійного «рескілінгу (re-skilling)», до якого мають бути готові, перш за все, і самі управлінці. Такий підхід передбачає готовність до розширення знань, зміни поглядів, пошуку нових концепцій і практик, їх імплементації, вдосконалення. Проте справжній менеджер може бути ефективним у прийнятті рішень тільки, якщо звернеться до фундаменту економічної та менеджерської освіти і, звісно, матиме певний досвід роботи у цій сфері. Саме тому посібник містить і фундаментальні положення, які зазнають змін.

Отже, сучасний менеджмент постійно вдосконалюється за рахунок застосування новітніх джерел вивчення та пізнання. І для підготовки фахівців, що здатні приймати ефективні управлінські рішення, існує потреба в постійному оновленні навчальної та наукової літератури. Особливо актуальною стає адаптація теоретичних положень та пошук практичних рекомендацій з підвищення ефективності управлінської діяльності. Тому метою курсу з менеджменту є усвідомлення слухачами сутності основних категорій і понять науки управління, загальних закономірностей формування, функціонування та розвитку системи управління, отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління, а також розвиток і закріплення навичок

використання загальних прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці. Основне завдання – це формування у слухачів сучасного управлінського мислення та здібностей вирішувати різноманітні комплексні задачі (проблеми) з використанням запропонованих способів і методів, що можуть бути адаптовані до будь-якої сфери.

У разі застосування навчального посібника в освітньому процесі потрібно врахувати, що його структура, перелік розглянутих тем відповідає програмі дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування». Кожна тема, окрім теоретичного матеріалу, містить: перелік ключових термінів і понять, контрольні запитання, завдання для самостійної роботи та практичних занять, тести для самоконтролю, рекомендована література. Крім того, в кінці кожної теми пропонуються кейси, що дозволяють сформулювати певні навички з управління, реалізувати роботу в команді, творчий підхід до вирішення складних задач та ситуацій.

При підготовці навчального посібника використовувалися наукові дослідження відомих вчених і фахівців в області менеджменту І.Ансоффа, Г.Мінцберга, О.С. Віханського, А.І. Наумова, І.М. Герчикова, М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі, Ф. Котлера, С.Д. Сінка та ін. Список яких наведено в навчальному посібнику, в наслідок чого в даному посібнику, поряд з широким спектром понятійного апарату, знайшли відображення теоретичні розробки зазначених авторів і практичний досвід окремих країн з проблем сучасного менеджменту.

Навчальний посібник може бути корисним не тільки здобувачам вищої освіти, а й керівникам організацій, підприємцям, викладачам.

Автори висловлюють подяку І.В. Заблодській, доктору економічних наук, професору, завідувачці відділом проблем міжрегіонального співробітництва Інституту економіко-правових досліджень НАН України, В.С. Ніценко, доктору економічних наук, професору кафедри обліку і оподаткування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, Г.М. Тарасевич, доктору економічних наук, професору, завідувачці кафедри менеджменту і туризму Житомирського державного технологічного університету, Д.В. Шияну, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за рецензування рукопису, а також всім, хто допомагав у його підготовці до видання.