МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Частина ІІ
Менеджмент

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



О. В. БАЄВА, Н. І. НОВАЛЬСЬКА, Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Частина ІІ

МЕНЕДЖМЕНТ

За редакцією О. В. Баєвої, Н. І. Новальської

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2015

УДК 338 (075)
ББК 65.290 (я7)

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзієвський, д-р екон. наук, проф.
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 28.11.12)

Баєва, О. В.

Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. ІІ. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2015. — 326 с. — Бібліогр.: с. 311–325.

ISBN 978-617-02-0156-0

Розглянуто сутність та роль управління і менеджменту, закони, закономірності та принципи менеджменту. Викладено історію розвитку менеджменту, функції та методи менеджменту. Висвітлено основні питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, інформацією та комунікацією в менеджменті, керівництвом та лідерством, ефективністю менеджменту.

Для студентів вищих навчальних закладів.

ББК 65.290 (я7)

© О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, 2015
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2015
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015

ISBN 978-617-02-0156-0

ЗМІСТ

Передмова 8

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту 9

1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління 9

1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Рівні управління та групи менеджерів 19

1.3. Методи досліджень у менеджменті 26

Тема 2. Історія розвитку менеджменту 31

2.1. Історичні передумови виникнення менеджменту ... 31

2.2. Школа наукового управління 34

2.3. Школа класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер) 37

2.4. Школа людських відносин (М. П. Фоллет, Е. Мейо). Розвиток наук про поведінку (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу) 41

2.5. Наука управління або кількісний підхід 43

2.6. Розвиток управлінської науки в Україні 46

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту 56

3.1. Закони та закономірності менеджменту 56

3.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту 68

Тема 4. Функції та методи менеджменту 77

4.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту 77

4.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та категорій менеджменту 83

4.3. Сутність і класифікація методів менеджменту 85

4.4. Економічні методи менеджменту 89

4.5. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту 91

4.6. Соціально-психологічні методи менеджменту 99

4.7. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту 106

Тема 5. Організація як об'єкт управління 110

5.1. Поняття організації. Сутність і основні риси організації 110

5.2. Класифікація організацій 113

5.3. Життєвий цикл організації 117

5.4. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних 119

5.5. Зовнішнє середовище організації 122

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту 128

6.1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту 129

6.2. Класифікація планів. Методи планування 134

6.3. Місія та цілі: роль і місце діяльності організації у плануванні 142

6.4. Сутність та етапи стратегічного планування 146

6.5. Місце та роль тактичного і оперативного планування в управлінській діяльності 152
6.6. Концепція управління за цілями 154

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту 160

7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління 160
7.2. Організаційні структури управління 165
7.3. Проектування організаційних структур управління 184

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту 188

8.1. Поняття мотивації та її місце в системі управління 188
8.2. Теорії мотивації 191
8.3. Мотиваційний процес 203
8.4. Методи мотивації 207

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту 221

9.1. Природа контролю в організаціях: завдання, функції, сфери та принципи 221
9.2. Види та етапи управлінського контролю 225
9.3. Етапи контролювання 229
9.4. Методи контролювання 230
9.5. Система контролювання 232
9.6. Інструменти та способи здійснення контролю 234

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту 238

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління 238

10.2. Функція менеджменту “оперативне регулювання” 242
10.3. Види регулювання 244
10.4. Етапи процесу регулювання 246

Тема 11. Управлінські рішення 248

11.1. Сутність управлінських рішень. Середовище та умови прийняття управлінських рішень 248
11.2. Технології прийняття управлінських рішень 250
11.3. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень 251
11.4. Методи прийняття управлінських рішень 254

Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті 264

12.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації 264
12.2. Поняття та характеристика комунікацій 267
12.3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу 270
12.4. Управління організаційними комунікаційними процесами 272

Тема 13. Керівництво та лідерство 277

13.1. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада 277
13.2. Підходи до керівництва 282
13.3. Стилі керівництва 285
13.4. Теорії лідерства 288
13.4.1. Теорії лідерства, які ґрунтуються на поведінковому підході 288
13.4.2. Теорії лідерства, які ґрунтуються на ситуаційному підході 291

Тема 14. Ефективність менеджменту 296

14.1. Організаційна ефективність: сутність, види та підходи до її визначення 296

14.2. Кількісні та якісні показники ефективності управління 299

14.3. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці 305

Список літератури 311

ПЕРЕДМОВА

Стрижневою ідеєю навчального посібника є системне вивчення студентами менеджменту за напрямом підготовки "Менеджмент і адміністрування". Книга буде корисною майбутнім економістам та підприємцям, які мають бути обізнані з основами менеджменту та управління, а також фахівцям, які продовжують своє навчання й отримують другу вищу освіту для систематизації власного управлінського досвіду та здобуття теоретичних знань з основ менеджменту.

Навчальний посібник підготовлено згідно з програмою нормативної дисципліни "Менеджмент", укладеної відповідно до галузевої компоненти державних стандартів вищої освіти за галуззю знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" та освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з менеджменту.

При підготовці навчального посібника авторами використано матеріали з навчальних посібників минулих років, матеріали наукових праць, підручників та навчальних посібників зарубіжних і вітчизняних фахівців з менеджменту: Б. Андрушкіна, І. Ансоффа, Р. Гріфіна, Д. Бодді, В. Р. Веснина, О. С. Виханського, І. Н. Герчикової, О. М. Гірняка, Р. Л. Дафта, П. Ф. Друкера, О. Є. Кузьміна, М. Х. Мескона, С. Робинс, С. Силбигера, В. В. Стадник, Р. Х. Холла, Ф. І. Хміля, А. В. Шегди та ін.

Кожна тема навчального посібника містить перелік основних питань для вивчення; ключові поняття і терміни; питання для роздуму, самоперевірки та повторення; теми рефератів і доповідей, список використаної та рекомендованої літератури. Викладеного теоретичного матеріалу у навчальному посібнику "Менеджмент і адміністрування. Частина ІІ. Менеджмент" достатньо для розв'язання аналітично-розрахункових та ситуаційно-аналітичних задач, виконання завдань самостійної роботи, наведених у практикумі з менеджменту О. В. Баєвої, Н. І. Новальської, Л. О. Згалат-Лозинської "Основи менеджменту" (К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 524 с.).

Тема 1

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.
1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Рівні управління та групи менеджерів.
1.3. Методи досліджень у менеджменті.

Поняття і терміни	
• менеджмент; • завдання менеджменту; • об'єкт менеджменту; • предмет менеджменту; • суб'єкт менеджменту; • категорії менеджменту; • види менеджменту;	• мистецтво управління; • менеджер; • рівні управління; • роль менеджера; • якості менеджера; • методи досліджень

1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління

Існує кілька тлумачень походження слова "менеджмент". На думку деяких авторів воно походить від англійського *management* — управляти, яке, своєю чергою, запозичило свій корінь від латинського *manus* — рука.

На думку інших — слово "менеджмент" походить від італійського *manegio/maneggiare* та французького *manege*, що означає "арену, по якій бігають по колу коні, які підганяються довгим хлистом шталмейстера".

Менеджмент (Management) це:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво управління;
- особливого роду вмілість і адміністративні навички;
- орган управління і адміністративні навички.

The Oxford English Dictionary,
London, 1983, Vol. YI, p. 106.

Менеджмент – це мистецтво добиватися успіху через людей.
Стонер Д., Долан Е. Вступ у бізнес. — К.:
Вид-во ЄУФІСМБ, 2000. — 752 с.

Менеджмент — цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Найчастіше менеджмент розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації.

Мета менеджменту — забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності підприємства на основі раціонального впорядкування виробничого процесу та процесу управління, розвитку матеріально-технічної бази, ефективного використання кадрового та інноваційного потенціалу, власних та залучених коштів.

Мета менеджменту організації реалізується через завдання для апарату управління та кожного структурного підрозділу. Завдання мають бути конкретизовані за видами діяльності та у часі й забезпечувати досягнення цілей організації.

Найважливіше завдання менеджменту — організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних фінансових, матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельної діяльності організації. З основного завдання витікають:

- розробка стратегії діяльності підприємства;
- визначення основних господарських питань діяльності підприємства та забезпечення їх виконання;