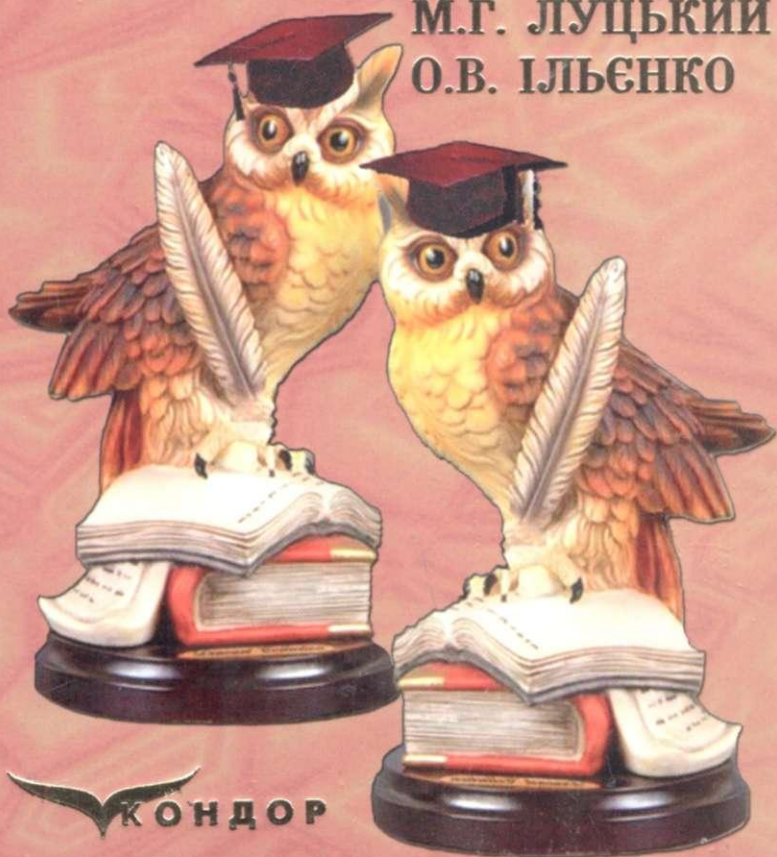


# МЕНЕДЖМЕНТ

Т.Л. МОСТЕНЬКА  
В.О. НОВАК  
М.Г. ЛУЦЬКИЙ  
О.В. ІЛЬЄНКО



 **КОНДОР**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ  
ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Т.Л. Мостенська**

**В.О. Новак**

**М.Г. Луцький**

**О.В. Ільєнко**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Підручник  
2-ге видання*

**Київ  
КОНДОР**



**2012**

УДК658(075.8)  
ББК 65.5я72  
М 51

*Затверджено Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
як підручник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист МОНУ за№1.4/18-Г-469 від 26.03.2007р.)*

**Рецензенти:**

**В. Ф. Столяров** - доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України;  
**О.Д. Гудзинський** - доктор економічних наук, професор;  
**О.В. Куроченко** - доктор економічних наук, професор;  
**С.О. Гуткевич** - доктор економічних наук, професор.

**Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В.**  
**М 51 Менеджмент:** підручник. - 2-ге видання. - К.: Кондор-Видавництво, 2012. - 758 с.  
ISBN 978-966-351-2781-21-2

Підручник детально розкриває зміст навчальної програми нормативної професійно орієнтованої дисципліни «Менеджмент» та «Основи менеджменту». Він знайомить читача з головними концепціями менеджменту, розкриває зміст усіх компонентів управлінської діяльності, пояснює проблеми психології менеджменту.

Видання узагальнює матеріали щодо впровадження модульно-рейтингових технологій у навчальний процес при вивченні менеджменту. В підручнику представлено усі необхідні матеріали не тільки для засвоєння лекційних та практичних занять, а й для організації повноцінної самостійної роботи студента з використанням активних методів навчання.

Підручник запропоновано для використання студентами, викладачами вищих навчальних закладів, а також для широкого кола підприємців, бізнесменів, керівників підприємств та організацій.

ББК 65.5я72

ISBN 978-966-351-2781-21 -2

© Мостенська Т.Л., Новак В.О.,  
Луцький М.Г., 2012  
© Кондор-Видавництво, 2012

# ЗМІСТ

<b>Передмова.....</b>	<b>6</b>
Особливості планування та організації навчального процесу за кредитно-модульною системою.....	9
Застосування активних методів навчання - необхідна умова ефективності навчального процесу.....	11
<b>МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>21</b>
1. Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях.....	22
1.1. Еволюція розуміння та визначення менеджменту.....	23
1.2. Школи менеджменту.....	32
1.3. Комплексні підходи в менеджменті.....	58
1.4. Розвиток управлінської науки в Україні.....	65
2. Організація в системі менеджменту.....	77
2.1. Поняття організації, види та загальні характеристики організацій.....	78
2.2. Визначення менеджменту.....	91
2.3. Середовище організації. Менеджмент змін.....	97
<b>МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....</b>	<b>115</b>
3. Цілі та принципи управління.....	116
3.1. Цілі в системі менеджменту.....	117
3.2. Принципи управління.....	124
4. Функції менеджменту. Планування ж функція менеджменту... ..	134
4.1. Визначення функцій менеджменту.....	135
4.2. Планування як функція менеджменту.....	142
4.3. Стратегічне планування.....	148
4.4. Планування реалізації стратегії.....	160
4.5. Бізнес-планування.....	169
5. Організація як функція менеджменту.....	183
5.1. Організація як функція управління.....	184
5.2. Організація взаємодії. Формування організаційних зв'язків..	187
5.3. Організаційні структури управління.....	196

5.4. Проектування організаційних структур управління....	217
5.5. Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління.....	225
6. Мотивація як функція менеджменту.....	236
6.1. Еволюція поглядів на мотивацію. Еволюція теорій мотивації.....	237
6.2. Визначення мотивації. Теорії мотивації.....	245
6.3. Матеріальне стимулювання праці.....	264
6.4. Сучасні підходи до мотивації персоналу.....	271
6.5. Системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи та в США.....	285
7. Контроль як функція менеджменту.....	297
7.1. Еволюція поглядів на контролювання в управлінській діяльності.....	298
7.2. Визначення контролю. Процес контролю.....	303
7.3. Визначення ефективності контролю.....	314
8. Управлінські рішення.....	327
8.1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень..	328
8.2. Управлінські рішення в діяльності керівника.....	334
8.2.1. Характеристики управлінських рішень.....	334
8.2.2. Процес прийняття управлінських рішень.....	340
8.2.3. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. . .	347
8.2.4. Процес прийняття раціональних рішень в управлінні . . .	353
8.2.5. Моделі та методи прийняття управлінських рішень . . .	369
8.3. Ефективність управлінських рішень.....	396
<b>МОДУЛЬ 3. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>407</b>
9. Філософія управління.....	408
9.1. Поділ праці. Управлінська піраміда.....	409
9.2. Еволюція поглядів на лідерство та особистість в ефективному управлінні.....	413
10. Методи управління.....	438
10.1. Еволюція поглядів на методи менеджменту.....	439
10.2. Визначення, сутність та класифікація методів управління.....	441
11. Стилі керівництва.....	466
11.1. Поняття стилю керівництва та стилю управління. Класифікація стилів.....	467

11.2. Сучасні підходи до визначення ефективності стилів керівництва.....	484
11.3. Особливості спілкування з людьми, що мають складний характер.....	496
12. Менеджмент в умовах кризових ситуацій.....	539
12.1. Поняття, характерні ознаки та класифікація кризових ситуацій.....	540
12.2. Управління конфліктами в трудових колективах.....	550

**МОДУЛЬ 4. ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....582**

13. Основні тенденції іконцепції управління на початку XXI століття. ....	583
13.1. Основні концепції та напрямки еволюції менеджменту..	584
13.2. Перспективні напрямки розвитку інформаційного забезпечення менеджменту.....	605
14. Зв'язуючі процеси в менеджменті.....	619
14.1. Інформація в менеджменті.....	620
14.2. Комунікації в організаціях.....	640
15. Маркетинг в системі менеджменту.....	657
15.1. Еволюція поглядів на маркетинг. Визначення завдань маркетингу.....	658
15.2. Маркетинг як складова управлінської діяльності. ....	663
15.3. Організація маркетингової діяльності в організаціях....	670
15.4. Стратегічне планування маркетингової діяльності....	677
Терміни для запам'ятовування.....	690
Післямова.....	703
Список використаної літератури.....	706
Додаток.....	712