

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

В. Ф. Пуртов  
В. П. Третяк  
М. М. Кудінова

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Навчальний посібник

Харків – 2015

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.291.21я73  
П 88

**Рецензенти:**

О. Г. Дейнека – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і адміністрування УкрДАЗТ;  
Д. В. Мангушев – к.е.н., доцент кафедри маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ХНУ імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 5 від 27.04.2015р.).*

П 88

**Пуртов В. Ф.**

Менеджмент організацій : навчальний посібник / В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 152 с.

Активну участь в підготовці та виданні даного посібника взяли магістранти кафедри економіки та менеджменту: **К. О. Андреєва, Л. Б. Білоус, О. Г. Воронова, Я. С. Малиновська, Г. С. Пегушина, Ю. І. Прус, О. М. Яшкіна.**

Посібник призначено для студентів всіх спеціальностей економічного профілю вищих навчальних закладів, для аудиторної, самостійної роботи, дистанційного вивчення менеджменту організацій.

Основна увага в посібнику приділяється питанням організації ефективного управління в умовах підприємницької діяльності, підготовці професійних керівників, здатних забезпечити довготривалий комерційний успіх в організаціях різних форм власності на етапі ринкових перетворень.

**УДК 005 (075.8)  
ББК 65.291.21я73**

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2015  
© Пуртов В. Ф., Третяк В. П., Кудінова М. М., 2015  
© Дончик І. М., макет обкладинки, 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
ТЕМА 1. СУЧАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Сутність організації та її види.....	9
1.2. Характеристики організації.....	10
1.3. Моделі організації.....	12
1.4. Організація як система. Внутрішнє середовище.....	13
1.5. Зовнішнє середовище організації.....	15
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>17</i>
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ.....	18
2.1. Сутність організаційних структур управління та їх класифікація.....	18
2.2. Характеристика основних структур управління організацією.....	21
2.3. Централізовані і децентралізовані організаційні структури управління.....	27
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>29</i>
ТЕМА 3. ПРОЦЕСИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ....	30
3.1. Сутність процесу управління.....	30
3.2. Управлінські рішення.....	31
3.3. Технологія прийняття управлінських рішень.....	33
3.4. Методи управління організацією.....	35
3.5. Методи прийняття управлінських рішень.....	37
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>38</i>
ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	39
4.1. Роль і сутність стратегічного управління.....	39
4.2. Стратегія створення конкурентних переваг .....	41
4.3. Проведення аналізу середовища.....	42
4.4. Формування місії та цілей організації .....	44
4.5. Вироблення стратегії організації.....	44
4.6. Реалізація та контроль за виконанням стратегії.....	47
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>48</i>

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	49
5.1. Маркетинг як специфічна функція управління.....	49
5.2. Сутність процесу управління маркетингом .....	50
5.3. Особливості маркетингової стратегії організації.....	52
5.4. Організація роботи маркетингової служби.....	54
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>57</i>
ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	58
6.1. Сутність інновацій та їх класифікація.....	58
6.2. Характеристика інноваційних процесів.....	61
6.3. Інноваційні стратегії.....	62
6.4. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.....	64
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>67</i>
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	68
7.1. Управління персоналом та кадрова політика організації.....	68
7.2. Кадрове планування в організації.....	70
7.3. Управління набором, відбором, звільненням персоналу.....	72
7.4. Орієнтація і адаптація персоналу.....	74
7.5. Оцінка діяльності персоналу.....	75
7.6. Управління діловою кар'єрою робітника.....	77
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>78</i>
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	79
8.1. Зміст системи фінансового менеджменту.....	79
8.2. Організаційна структура фінансового менеджменту.....	82
8.3. Фінансова стратегія та фінансова політика.....	83
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>84</i>
ТЕМА 9. ЗМІСТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ.....	85
9.1. Складові операційного менеджменту та оперативне управління виробництвом.....	85
9.2. Сутність управління товарними ресурсами і продуктивністю.....	87

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	49
5.1. Маркетинг як специфічна функція управління.....	49
5.2. Сутність процесу управління маркетингом .....	50
5.3. Особливості маркетингової стратегії організації.....	52
5.4. Організація роботи маркетингової служби.....	54
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>57</i>
ТЕМА 6. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	58
6.1. Сутність інновацій та їх класифікація.....	58
6.2. Характеристика інноваційних процесів.....	61
6.3. Інноваційні стратегії.....	62
6.4. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.....	64
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>67</i>
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	68
7.1. Управління персоналом та кадрова політика організації.....	68
7.2. Кадрове планування в організації.....	70
7.3. Управління набором, відбором, звільненням персоналу.....	72
7.4. Орієнтація і адаптація персоналу.....	74
7.5. Оцінка діяльності персоналу.....	75
7.6. Управління діловою кар'єрою робітника.....	77
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>78</i>
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	79
8.1. Зміст системи фінансового менеджменту.....	79
8.2. Організаційна структура фінансового менеджменту.....	82
8.3. Фінансова стратегія та фінансова політика.....	83
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>84</i>
ТЕМА 9. ЗМІСТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ.....	85
9.1. Складові операційного менеджменту та оперативне управління виробництвом.....	85
9.2. Сутність управління товарними ресурсами і продуктивністю.....	87

9.3. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.....	90
9.4. Управління трудовими ресурсами.....	92
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>94</i>
<b>ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>95</b>
10.1. Поняття ризику та його сутність.....	95
10.2. Види і класифікація ризиків .....	96
10.3. Аналіз та оцінка ризиків.....	99
10.4. Організація системи управління ризиками на підприємстві.....	99
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>101</i>
<b>ТЕМА 11. ОСНОВИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>102</b>
11.1. Сутність екологічного менеджменту.....	102
11.2. Інструментарій менеджменту природоохоронної діяльності .....	105
11.3. Сучасна екологічна ситуація в Україні.....	106
11.4. Міжнародне співробітництво, стандарти та норми у сфері системи екологічного менеджменту.....	108
11.5. Екологічна паспортизація підприємства та впровадження системи екологічного менеджменту.....	109
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>112</i>
<b>ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>113</b>
12.1. Зміст процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю організації.....	113
12.2. Планування зовнішньоекономічної діяльності організації ...	117
12.3. Організація зовнішньоекономічної діяльності організації ....	119
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>121</i>
<b>ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>122</b>
13.1. Управлінська інформація.....	122
13.2. Внутрішньофірмова інформаційна система.....	124
13.3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством.....	126
13.4. Роль інформаційного забезпечення системи управління виробництвом.....	127
<i>Контрольні питання.....</i>	<i>128</i>

---

ТЕМА 14. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	129
14.1. Навички, необхідні менеджеру.....	129
14.2. Кваліфікаційні вимоги до особистості менеджера.....	131
14.3. Складові моделі менеджера.. ..	132
14.4. Формування особистого та тривалого потенціалу менеджера.....	134
<i>Контрольні питання</i> .....	138
ТЕСТИ.....	139
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	149