

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до проведення практичних, семінарських занять**  
**та самостійної роботи з дисципліни**  
**«Основи менеджменту»**  
**для здобувачів вищої освіти**  
**спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Маркетинг»**  
**ОС «Бакалавр» всіх форм навчання**

**Запоріжжя – 2024**

Методичні вказівки до проведення практичних, семінарських занять та самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» для здобувачів вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Маркетинг» ОС «Бакалавр» всіх форм навчання / Укл. Соріна О.О. Запоріжжя : НУЗП, 2024. 47 с.

**Укладач**

канд. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування

Соріна О.О.

**Рецензенти:**

доцент кафедри  
маркетингу та логістики  
НУ «Запорізька політехніка»  
канд. екон. наук, доцент

Соколова Ю.О.

завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування  
НУ «Запорізька політехніка»  
д-р екон. наук, професор

Пуліна Т.В.

**Відповідальна за випуск**

Герасьова О.О.

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту та  
адміністрування  
протокол №1 від 26.08.24р.

Рекомендовано до видання  
НМК факультету бізнес-  
технологій та економіки  
протокол №2 від 29.08.2024 р.

Узгоджено групою  
забезпечення освітньої  
програми «Маркетинг»  
протокол №1 від 26.08.24 р.

**ЗМІСТ**

Опис навчальної дисципліни.....	4
Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
Програма навчальної дисципліни.....	8
Теми практичних та семінарських занять .....	12
Практичне заняття 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту .....	12
Практичне заняття 2. Історія розвитку менеджменту.....	15
Практичне заняття 3. Система функцій та методів менеджменту... ..	17
Практичне заняття 4. Внутрішнє середовище організації.....	18
Практичне заняття 5. Зовнішнє середовище організації.....	20
Практичне заняття 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення.....	22
Практичне заняття 7. Комунікації в системі управління організації.....	25
Практичне заняття 8. Планування діяльності об'єкта управління... ..	27
Практичне заняття 9. Проектування організації. Типи організацій.....	30
Практичне заняття 10. Мотивація як функція менеджменту.....	32
Практичне заняття 11. Контроль як функція менеджменту.....	34
Практичне заняття 12. Влада та лідерство.....	36
Методичні рекомендації до проведення практичних і семінарських занять та виконання самостійної роботи.....	38
Питання для підсумкового контролю.....	39
Перелік навчальної, наукової та довідкової літератури.....	44

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

<b>Обов'язковий освітній компонент</b>	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський) рівень
Ступінь вищої освіти	Бакалавр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	075 Маркетинг
Обмеження щодо форм навчання	Без обмежень

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів	4	
Модулів	2	-
Змістових модулів	1	1
Семестр	5	5
Загальна кількість годин	120	
з них аудиторних:	44	8
<i>лекції</i>	30	6
<i>практичні та семінарські</i>	14	2
з них самостійної роботи:	76	112
Занять на тиждень, годин	3	8
Індивідуальні завдання	-	
Форма контролю	екзамен	
Курсова робота (проект) (загальний обсяг)	-	

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** викладання дисципліни «Основи менеджменту» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями в контексті сталого розвитку; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень, тощо.

### **Завдання** вивчення дисципліни:

- ознайомитись з основними поняттями і категоріями менеджменту;
- розглянути історію розвитку менеджменту та його перетворення на систематизовану наукову дисципліну;
- ознайомитись з функціями та методами менеджменту;
- дослідити склад елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, здобути навички його комплексного аналізу;
- зрозуміти технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень та опанувати навичками практичного використання методів прийняття рішень;
- ознайомитись з основними принципами соціальної відповідальності та управлінської етики;
- розглянути основи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації;
- розглянути основи оперативного, тактичного та стратегічного планування діяльності організації та опанувати навичками розробки стратегії її розвитку;
- ознайомитись з основами організаційного проектування та характеристиками найбільш поширених організаційних структур;
- ознайомитись з основами мотивування персоналу організації;
- розглянути сутність та інструменти контролю в організації;
- розглянути основні характеристики керівництва та лідерства, влади та впливу в організації;
- ознайомитись зі шляхами подолання опору змінам та забезпечення ефективного менеджменту організації.

### **Загальні компетентності:**

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав

і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК8. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК9. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК13. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК15. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

### **Фахові компетентності:**

СК3. Здатність використовувати теоретичні положення маркетингу для інтерпретації та прогнозування явищ і процесів у маркетинговому середовищі.

СК4. Здатність проваджувати маркетингову діяльність на основі розуміння сутності та змісту теорії маркетингу і функціональних зв'язків між її складовими.

СК8. Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

СК9. Здатність використовувати інструментарій маркетингу в інноваційній діяльності.

СК10. Здатність використовувати маркетингові інформаційні системи в ухваленні маркетингових рішень і розробляти рекомендації щодо підвищення їх ефективності.

СК13. Здатність планування і провадження ефективної маркетингової діяльності ринкового суб'єкта в кросфункціональному розрізі.

СК14. Здатність пропонувати вдосконалення щодо функцій маркетингової діяльності.

СК16. Здатність реалізовувати маркетингову діяльність підприємства в контексті цілей сталого розвитку.

### Очікувані програмні результати навчання:

Програмні результати навчання	Очікувані результати навчання з дисципліни
<p>ПР3. Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань у сфері маркетингу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання базових понять і категорій менеджменту, а також основних економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів менеджменту; вміння обирати найбільш доцільні з них в залежності від ситуації;</li> <li>- знання основ планування, організації, здійснення мотивування та контролювання в організації та вміння використовувати відповідний функціональний інструментарій для вирішення практичних завдань управління;</li> <li>- знання основ оперативного, тактичного та стратегічного планування;</li> <li>- вміння формулювати місію і визначати цілі організації та її окремих підрозділів;</li> <li>- вміння виконувати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації;</li> <li>- вміння виконувати SWOT-аналіз діяльності організації, спираючись на інформацію з відкритих джерел;</li> <li>- вміння розробляти стратегію розвитку;</li> <li>- вміння здійснювати моніторинг та корегування місії, цілей та стратегії організації;</li> </ul>
<p>ПР10. Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;</li> <li>- вміння використовувати методи «дерева рішень» та «платіжної матриці» для вибору оптимальної альтернативи управлінського рішення;</li> <li>- знання складових елементів та етапів процесу комунікації;</li> <li>- знання основних бар'єрів міжособистісних комунікацій та способів їх подолання;</li> <li>- вміння обирати найбільш доцільні у певних умовах канали, прийоми та методи комунікації;</li> </ul>

<p>ПР13. Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання основних принципів соціальної відповідальності як чинника сталого розвитку організації;</li> <li>- вміння знаходити шляхи вирішення конфліктів та подолання опору організаційним змінам.</li> </ul>
<p>ПР21. Орієнтуватися на досягнення цілей сталого розвитку при здійсненні маркетингової діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання основних положень концепції сталого розвитку;</li> <li>- вміння враховувати вимоги та визначати індикатори сталого розвитку при розробці стратегії організації.</li> </ul>

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Модуль 1**

#### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Зміст та відмінності категорій «менеджер», «бізнесмен», «підприємець».

Організація, як об'єкт управління. Поняття організації. Організація як відкрита система. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління.

Концепція сталого розвитку в діяльності сучасних організацій.

Діяльність менеджера та його завдання. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості ефективних менеджерів.

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Історичні передумови розвитку менеджменту.

Класичні школи менеджменту: зміст роботи, представники та їх основні досягнення.

Сучасні концепції і підходи до менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні

### **Тема 3. Система функцій та методів менеджменту**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.

Взаємозв'язок між методами менеджменту і функціями менеджменту.

### **Тема 4. Внутрішнє середовище організації**

Зміст поняття «середовище організації». Основні елементи внутрішнього середовища організації: цілі, завдання, технології, люди, структура.

Зміст категорій «цілі» та «завдання». Вимоги до цілей. Класифікація цілей.

Поняття технології. Класифікація технологій за Дж. Томпсоном та Д. Вудворд. Функціональні сфери діяльності організації.

### **Тема 5. Зовнішнє середовище організації**

Зміст категорій «зовнішнє середовище». Характеристики зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (макро- та мікрооточення організації). Реакції організації на зміни зовнішнього середовища.

Методи аналізу зовнішнього середовища. Профіль середовища. PEST-аналіз.

### **Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення**

Розширений та вузький зміст категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Технологія прийняття рішень. Вимоги до технології прийняття рішень. Інтуїтивна, заснована на судженні та раціональна технології прийняття рішень.

Процес прийняття рішень. Стадії прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття рішення.

Умови прийняття рішень. Вимоги до управлінського рішення. Правила прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи і моделі розробки і обґрунтування рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні методи. Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

Характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту рішення.

### **Тема 7. Комунікації в системі управління організаці**

Зміст категорії «комунікація». Процес комунікацій й ефективність управління. Модель процесу комунікації, його елементи. Поняття та види каналів комунікації, їх основні характеристики.

Міжособистісні комунікації, їх види. Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій та способи їх подолання. Прийоми і методи ефективною міжособистісної комунікації. Правила ефективного слухання.

Організаційні комунікації. Формальні і неформальні канали комунікацій в організації: сутність та типи.

Методи комунікації у турбулентних умовах.

## **Модуль 2**

### **Тема 8. Соціальна відповідальність та управлінська етика**

Поняття та основні принципи управлінської етики. Способи підвищення етичності поведінки керівників і рядових працівників

Поняття і світовий досвід соціальної відповідальності, види її проявів. Доводи "за" і "проти" соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку.

Проблеми етики і соціальної відповідальності у вітчизняних організаціях.

### **Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління**

Поняття і сутність планування в системі управління. Зміст категорії «планування». Місце планування серед функцій управління.

Основні елементи системи планування. Основні стадії та етапи планування.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани.

Сутність стратегії розвитку організації. Види стратегій розвитку. SWOT-аналіз. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.

Концепція сталого розвитку як основа економічного зростання підприємства. Планування показників сталого розвитку.

### **Тема 10 Проєктування організації**

Організаційне проєктування: сутність, цілі та принципи. Фактори

проектування організації: технологія робіт, стратегічний вибір, поведінка працівника, зовнішнє середовище.

Елементи проектування організації: поділ праці і спеціалізація; департаментизація і кооперація; зв'язки в організації і координація; масштаб керованості і контролю; ієрархія в організації та її ланки; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація та інтеграція.

Коригування організаційних структур. Причини коригування організаційних структур: незадовільне функціонування підприємства, перевантаження вищого керівництва, відсутність орієнтації на перспективу, розбіжності з організаційних питань, зростання масштабу діяльності, об'єднання господарюючих суб'єктів, зміна технології управління, зовнішня економічна обстановка.

### **Тема 11 Типи організацій**

Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем: механістичний та органічний підходи.

Типи організацій за взаємодією підрозділів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна (секційна), матрична (проект-менеджмент)

Типи організацій за взаємодією з людиною: основні характеристики корпоративної та індивідуалістської організації. Нові типи організацій.

### **Тема 12 Мотивація як функція менеджменту**

Зміст категорій «мотивація», «стимулювання» та «мотиваційний процес». Теорії мотивації : первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, нові мотиваційні теорії.

Особливості, помилки та принципи мотивування персоналу сучасних організацій.

### **Тема 13 Контроль як функція менеджменту**

Сутність і сенс контролю. Види контролю в організації. Процес контролю: основні етапи. Основні інструменти контролю. Характеристики ефективного контролю. Організація контролю якості в організації.

### **Тема 14 Влада та лідерство**

Поняття влади. Типи влади. Поняття лідерства. Функції лідерства. Стилї керівництва. Прийоми і методи ефективного керівництва. Формальні та неформальні групи: основні відмінності. Ролі антикризового лідера.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера. Вимоги до зайняття керівної посади в Україні.

## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1	Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1	-
2	Тема 2. Історія розвитку менеджменту	1	-
3	Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	1	-
4	Тема 4. Внутрішнє середовище організації	1	-
5	Тема 5. Зовнішнє середовище організації	1	-
6	Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	2	1
7	Тема 7. Комунікації в системі управління організації	1	-
8	Тема 8. Планування діяльності об'єкта управління	2	1
9	Тема 9. Проектування організації. Типи організацій	1	-
10	Тема 10. Мотивація як функція менеджменту	1	-
11	Тема 11. Контроль як функція менеджменту	1	-
12	Тема 12. Влада та лідерство	1	-
<b>Разом</b>		<b>14</b>	<b>2</b>

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### План

1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Зміст та відмінності категорій «менеджер», «бізнесмен», «підприємець».

2. Організація, як об'єкт управління. Поняття організації. Організація

як відкрита система. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління.

3. Концепція сталого розвитку в діяльності сучасних організацій.

4. Діяльність менеджера та його завдання. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якісні ефективних менеджерів.

### Питання для обговорення

1. Чи відрізняються між собою поняття «управління» та «менеджмент»? Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття. Як Ви вважаєте: менеджмент – це наука чи мистецтво?
2. Як співвідносяться поняття «менеджер», «керівник», «адміністратор»? Чи можна вважати ці поняття синонімами?
3. У чому полягає відмінність категорій «бізнесмен», «менеджер», «підприємець»?
4. Дайте визначення терміну «сталий розвиток» і проаналізуйте його зміст.
5. Яким чином положення концепції сталого розвитку можуть бути враховані в діяльності сучасних підприємств та організацій?
6. Які існують рівні управління та групи менеджерів в організаціях?
7. У чому полягає роль менеджерів в організації?
8. Надайте загальну характеристику професії менеджера. Які якості необхідні успішному менеджеру?

### Практичне завдання 1\*

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні невдачі в роботі менеджерів

Основні невдачі в роботі менеджерів (за Пітером Друкером)	Можливі шляхи усунення проблем
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ	
2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль, тощо)	
3. Турбота про власну кар'єру, поведінка на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших	
4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

*Питання для аналізу:*

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правому стовпчику таблиці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне здійснення наданих пропозицій в ринкових умовах України, з якими труднощами під час їх реалізації можуть стикнутись українські менеджери. Яким чином можна подолати ці складнощі?

*\* Джерело: [9, с. 7-8]*

**Практичне завдання 2\***

В організації виникла потреба найняти фахівця середнього рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою або вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний для нього.

В. Третій кандидат схильний до суперечок, але при цьому є дуже досвідченим спеціалістом, вмілим організатором, який творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Д. П'ятий не має настільки великого практичного досвіду, як попередні кандидати, проте він часто пропонує керівництву креативні ідеї і готовий відповідати за їх практичну реалізацію. У суперечки з керівником не вступає, готовий поступитися власною позицією, оскільки працює в цій організації не так давно та бажає створити себе позитивну репутацію.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

*\* складено на основі [9, с. 6-7]*

**Завдання до самостійного опрацювання**

**1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Менеджмент як вид професійної діяльності»
- 2) «Організація: сутність, функції та основні теорії»

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

### План

1. Історичні передумови розвитку менеджменту.
2. Школи менеджменту: зміст роботи, представники та їх основні досягнення.
3. Сучасні концепції і підходи до менеджменту.
4. Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні

### Питання для обговорення

1. Які процеси відбувались під час основних управлінських революцій, що виокремлюються в процесі розвитку управління?
2. Які основні принципи наукового управління працею були запропоновані «батьком наукового менеджменту» Фредеріком Тейлором?
3. Які висновки та рекомендації Фредеріка Тейлора використовуються у сучасній управлінській практиці?
4. Які 14 принципів адміністрування визначив Анрі Файоль? Чи є вони актуальними для сучасних організацій?
5. Що розумів під «бюрократичною організацією» Макс Вебер? Якими є ознаки (особливості) «ідеальної бюрократії»?
6. Який виробничий експеримент був проведений Елтоном Мейо та які висновки були ним зроблені за його результатами?
7. Охарактеризуйте пріоритетні напрями розвитку сучасного менеджменту: наведіть декілька прикладів таких напрямів та поясніть причини їхнього виникнення.
8. Які основні проблеми теорії та практики управління, на Ваш погляд, потребують особливої уваги українських науковців на сучасному етапі?
9. Охарактеризуйте основні історичні періоди, в аспекті яких розвивалася управлінська думка на територіях сучасної України. Яких українських науковців, що зробили вагомий внесок у розвиток вітчизняної управлінської думки Ви можете назвати?

### Практичне завдання 1\*

На основі узагальнення інформації про основні школи менеджменту та їх внесок у розвиток управлінської науки, заповніть таблицю 1:

**Характеристика наукових підходів і шкіл менеджменту**

<b>Теорія, школа менеджменту</b>	<b>Представники</b>	<b>Внесок у розвиток науки менеджменту</b>	<b>Недоліки</b>
1			
...			
n			

*\*Джерело: [5, с. 25]*

**Практичне завдання 2\***

Підприємство, на якому Ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини. Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

*\*Джерело [9, с. 17]*

**Завдання до самостійного опрацювання****1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Українська модель сучасного менеджменту. Проблеми розвитку сучасного менеджменту в Україні»
- 2) «Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні»
- 3) «Внесок українських науковців у розвиток науки про менеджмент»
- 4) «Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід та ситуаційний підхід».
- 5) «Класична та неокласична теорія менеджменту: внесок основних шкіл менеджменту у розвиток управлінської науки»
- 6) «Основні етапи розвитку та становлення менеджменту як науки»

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. СИСТЕМА ФУНКЦІЙ ТА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.
2. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
3. Взаємозв'язок між методами менеджменту і функціями менеджменту.

### **Питання для обговорення**

1. Що представляють собою методи менеджменту? Яким чином вони класифікуються?
2. Які способи впливу включають адміністративні методи менеджменту? У чому полягають особливості їх використання?
3. Що представляють собою економічні методи менеджменту? Якими є особливості їх впливу на об'єкт управління?
4. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту: завдяки чому вони сприяють підвищенню ефективності управління та в яких ситуаціях їх використання є доцільним?
5. Надайте визначення поняттю «функція менеджменту». Внаслідок чого були утворені функції менеджменту?
6. Що таке загальні та конкретні функції менеджменту? Який взаємозв'язок існує між ними? Наведіть приклад такого зв'язку.
7. Який взаємозв'язок існує між методами і функціями менеджменту? Наведіть декілька прикладів такого зв'язку.

### **Практичне завдання 1\***

Ви є власником і директором кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для вітчизняних споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи. Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, через застосування загальних функцій

менеджменту.

*\* Джерело [9, с. 30]*

## **Практичне завдання 2**

Які методи менеджменту доцільно застосувати в організації для вирішення наступних проблем та завдань:

1. Постійні запізнення на роботу окремих працівників.
2. Зростання плинності кадрів в останній рік внаслідок незадоволення робітників умовами праці та рівнем заробітної плати.
3. Внаслідок складної економічної ситуації керівництво змушене збільшити навантаження на працівників без підвищення заробітної плати.
4. Формування бюджету організації на наступний рік
5. Провідний фахівець відділу маркетингу отримав вигідну пропозицію з працевлаштування від іншої компанії та бажає звільнитися.
6. Керівництво бажає більш активно залучати робітників до процесу прийняття рішень
7. Перехід відділу маркетингу на змішаний формат роботи (2 дні на тиждень – в офісі, 3 дні - онлайн).
8. Виникнення напружених відносин у підрозділі внаслідок виходу на пенсію декількох співробітників та прийняття на їх місце випускників вишу.
9. Прийом на роботу до відділу логістики нового фахівця.
10. Впровадження в організації системи управління якістю.

## **Завдання до самостійного опрацювання**

### **1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Сутність та класифікація методів менеджменту»
- 2) «Функції менеджменту як види управлінської діяльності»
- 3) «Принципи менеджменту: сутність та механізм дії»
- 4) «Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту»

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **План**

1. Зміст поняття «середовище організації». Основні елементи внутрішнього середовища організації: цілі, завдання, технології, люди,

структура.

2. Зміст категорій «цілі» та «завдання». Вимоги до цілей. Класифікація цілей.

3. Поняття технології. Класифікація технологій за Дж. Томпсоном та Д. Вудворд.

4. Функціональні сфери діяльності організації.

### **Питання для обговорення**

1. Що представляє собою внутрішнє середовище організації? З яких елементів воно складається?

2. Що таке цілі організації? Які вимоги висуваються до цілей? У чому полягає відмінність між цілями та завданнями організації?

3. Що таке технологія? Який вплив надає технологія на організаційну ефективність? Опишіть класифікацію технологій за Дж. Вудворд і Дж. Томпсоном. Який взаємозв'язок існує між завданнями та технологією?

4. Охарактеризуйте внутрішню змінну «персонал»: яким чином характеризують людину такі поняття як цінності, відносини, обдарованість, сприйняття? Чому необхідно враховувати ці характеристики робітника? Як на них можна вплинути?

5. Що представляють собою функціональні сфери діяльності організації? Чому доцільно їх виділяти?

### **Практичне завдання 1\***

Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати працівникові перейти на посаду стажера без оплати праці, але з можливістю повернутися на попередню посаду за результатами стажування.

Д. Запропонувати написати заяву на звільнення. Відповідь обґрунтуйте

*\*Джерело: складено на основі: додаткова література [17, с. 32].*

## Практичне завдання 2

Поясніть, який вид технології (згідно класифікації Дж. Вудворд або Дж. Томпсона) застосовується в наступних випадках:

- А. Біржа праці.
- Б. Виробництво автомобілів.
- В. Логістична компанія, що наймає на роботу водіїв з власним транспортом.
- Г. Кіностудія.
- Д. Виготовлення ювелірних виробів під замовлення.
- Є. Виробництво сірників.

## Завдання до самостійного опрацювання

### 1 Аналіз внутрішнього середовища організації (підприємства).

Використовуючи дані з відкритих джерел, проведіть комплексну оцінку внутрішнього середовища будь-якого вітчизняного підприємства (організації); побудуйте профіль внутрішнього середовища та зробіть узагальнюючі висновки.

### 2 Підготовка рефератів та презентацій за темами:

- 1) «Управління бізнес-процесами підприємства (організації)»
- 2) «Корпоративний клімат та корпоративна культура підприємств українського бізнесу»

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

### План

1. Зміст категорії «зовнішнє середовище». Характеристики зовнішнього середовища.
2. Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (макро- та мікрооточення організації). Реакції організації на зміни зовнішнього середовища.
3. Методи аналізу зовнішнього середовища. Профіль середовища. PEST-аналіз.

### Питання для обговорення

1. Що представляє собою зовнішнє середовище організації? Які властивості зовнішнього середовища ускладнюють його дослідження?

2. Охарактеризуйте складові макро- та мікро-оточення організації (середовища прямого та непрямого впливу). Чи може керівництво організації (підприємства) впливати на фактори мікро- та макро-оточення? Якщо так, то яким чином?

3. Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища організації

### **Практичне завдання 1**

Визначте, які фактори макросередовища зі складу демографічних, економічних, природних, технологічних, соціокультурних, політико-правових і міжнародних необхідно враховувати організаціям та підприємствам, які надають наступні види послуг:

- а) банківські;
- б) туристичні ;
- в) транспортні;
- г) сервіс технічно складних продуктів;
- д) торговельні.

У кожній групі факторів вкажіть 5-7 найважливіших. Проранжуйте фактори для кожної з організацій за важливістю, порівняйте отримані результати та спробуйте пояснити, чому для кожної організації (підприємства) результати ранжування можуть бути різними.

### **Практичне завдання 2**

Розглянете будь-яке знайоме вам вітчизняне підприємство. Для обраного підприємства визначте, які суб'єкти ринкової діяльності є для нього:

- а) постачальниками;
- б) маркетинговими посередниками;
- в) конкурентами;
- г) клієнтами;
- д) контактними аудиторіями.

### **Завдання до самостійного опрацювання**

**1 Аналіз зовнішнього середовища організації (підприємства).**

Використовуючи дані з відкритих джерел, на прикладі будь-якого вітчизняного підприємства (організації), проведіть комплексну оцінку впливу зовнішнього середовища (макро-та мікро-оточення) на його діяльність: виконайте PEST-аналіз, побудуйте відповідні профілі середовища та зробіть узагальнюючі висновки.

## **2 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Зовнішнє середовище (мікро- та макрооточення) в бізнесі, його значення для організації»
- 2) «Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища»

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

### **План**

1. Розширений та вузький зміст категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Технологія прийняття рішень. Вимоги до технології прийняття рішень. Інтуїтивна, заснована на судженні та раціональна технології прийняття рішень.

2. Процес прийняття рішень. Стадії прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття рішення.

3. Умови прийняття рішень. Вимоги до управлінського рішення. Правила прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

4. Методи і моделі розробки і обґрунтування рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні методи. Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту рішення.

### **Питання для обговорення**

1. Що представляє собою управлінське рішення і яке місце воно займає в процесі управління? Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.
2. Охарактеризуйте інтуїтивну, засновану на судженні та раціональну технології прийняття рішень. У чому полягають їх переваги та недоліки?
3. Охарактеризуйте основні вимоги, що висуваються до якості управлінських рішень. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. За якими критеріями можна класифікувати управлінські рішення?
5. З яких стадій та етапів складається процес прийняття управлінського рішення?
6. Що таке умови визначеності, невизначеності та ризику в прийнятті рішень?

Охарактеризуйте методи прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності.

## Практичне завдання 1

### Задача 1.1

Адміністрації театру слід вирішити, скільки замовити програмок для вистав. Вартість замовлення складає 1000 грн. за створення загального макету плюс 1 грн. за друк кожної одиниці. Програмки продаються за ціною 2 грн. за одиницю. З минулого досвіду відоме відвідування театру - воно коливається від 3 до 5 тис. осіб. Для спрощення аналізу керівництво театру розбило імовірне відвідування на такі варіанти (таблиця 1):

Таблиця 1

#### Ймовірність відвідування театру

	Відвідування театру, осіб		
	3000	4000	5000
Ймовірність відвідування, %	40	30	30

Очікується, що 50% глядачів куплять програмки. Використовуючи методи платіжної матриці та дерева рішень, визначте, скільки програмок слід замовити адміністрації театру.

### Задача 1.2

Невелика крамниця закупає суницю у сільськогосподарського підприємства згідно прогнозів попиту (табл. 1).

Таблиця 1

#### Прогноз попиту на суницю

	Тижневий попит на суницю, кг		
	10	12	15
Ймовірність продажу, %	30	50	20

Ціна закупівлі 1 кг суниці крамницею – 130 грн., ціна продажу покупцям – 220 грн. Якщо запас не продано за тиждень, то суниця псується, втрачає товарний вигляд і її здають на консервний завод за ціною 50 грн. за кг. Визначити оптимальний запас суниці, використовуючи метод платіжної матриці.

## Практичне завдання 2

Необхідно вирішити вказані нижче проблеми, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1) нарікання клієнтів на якість продукції приватного швейного підприємства;

- 2) напруження стосунків у колективі середнього автотранспортного підприємства перед очікуваним скороченням персоналу;
- 3) заборгованість керівництва підприємства харчової промисловості перед працівниками щодо виплат заробітної плати;
- 4) високий рівень стресу у відділі збуту малого торговельно-посередницького підприємства;
- 5) погіршення дисципліни у відділі збуту приватного молокопереробного підприємства;
- 6) вихід на пенсію головного бухгалтера фінансово-інвестиційної компанії;
- 7) конфлікт між працівниками планово-економічного відділу через розмір заробітної плати.

Чи відповідають запропоновані рішення основним вимогам, які висуваються до управлінських рішень?

*\* Джерело: складено на основі [9, с. 81]*

### **Практичне завдання 3\***

На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

- 1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства;
- 2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим;
- 3) насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення;
- 4) не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

*\* Джерело: [9, с. 79-80]*

### **Практичне завдання 4\***

Навести приклад ситуації і пояснити, за яких умов істотне збільшення вигод від отримання додаткової інформації (з докладанням малих зусиль для її пошуку, отримання та обробки) стає непотрібним.

*\* Джерело: [9, с. 80]*

## **Завдання до самостійного опрацювання**

### **1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Методи генерування креативних ідей»
- 2) «Групові методи прийняття управлінських рішень: сутність, переваги, недоліки»
- 3) «Методи та моделі розробки і обґрунтування управлінських рішень»

**2\*** Придумайте і опишіть проблемну ситуацію, в якій потрібне ухвалення зваженого, обґрунтованого управлінського рішення. У описі ситуації повинні бути присутніми: сама ситуація, проблема яку потрібно вирішити, обмеження, конкретні цифри (значення, параметри, дані) і залежності, а також фактори, які можуть вплинути на прийняття даного рішення.

*\* Джерело [2, с. 63]*

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **План**

1. Зміст категорії «комунікація». Процес комунікацій й ефективність управління. Модель процесу комунікації, його елементи. Поняття та види каналів комунікації, їх основні характеристики.

2. Міжособистісні комунікації, їх види. Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій та способи їх подолання. Прийоми і методи ефективною міжособистісної комунікації. Правила ефективного слухання.

3. Організаційні комунікації. Формальні і неформальні канали комунікацій в організації: сутність та типи.

4. Методи комунікації у турбулентних умовах.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте зміст поняття «комунікація», охарактеризуйте значення цього процесу в управлінні. Розгляньте основні види комунікацій організації.

2. Розкрийте сутність основних елементів процесу обміну інформацією, поясніть кожен етап комунікаційного процесу, охарактеризуйте модель процесу обміну інформацією.

3. Яке значення мають зворотний зв'язок та інформаційний шум в комунікаційному процесі? Які перешкоди виникають на шляхах обміну

інформацією в організації?

4. Опишіть методи, за допомогою яких керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організації.

5. У чому полягає відмінність між формальними та неформальними комунікаціями? Чи може керівник використовувати неформальні комунікації в інтересах організації? Якщо так, то яким чином?

### **Практичне завдання 1\***

Ви працюєте на посаді менеджера регіонального відділення великої промислової компанії. Останній тиждень Ваш робочий час був зайнятий зустрічами з контрагентами підприємства та нарадами з центральним керівництвом. Тому Ви не мали достатньо часу на комунікації з підлеглими. Зараз Вам потрібно донести до підлеглих таку інформацію:

- а) трьох осіб з відділу маркетингу потрібно повідомити про преміювання у розмірі 10% у зв'язку з перевиконанням плану продажу;
- б) одній особі необхідно оголосити догану та попередити про ризик звільнення, якщо вона не змінить свого підходу до роботи;
- в) одного досвідченого працівника треба привітати з ювілеєм;
- г) усіх підлеглих необхідно поінформувати про зміни до завдань;
- д) двох осіб треба повідомити, що їх заяви про переведення до іншого відділу задоволено, а третьої – відхилено. Окрім того, ще одну особу буде переведено в інший відділ, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

*Завдання:*

1. Оберіть канал і засіб комунікацій, найбільш доречний у кожній ситуації.
2. Визначте, які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації.
3. Яким був би найменш прийнятний спосіб передачі кожного повідомлення? Якими могли б бути наслідки кожного невідповідного вибору?

*\* Джерело: [5, с. 132]*

### **Практичне завдання 2\***

Визначте, якого виду потрібна інформація (за відомими ознаками класифікації) для вирішення проблеми, хто повинен її збирати та аналізувати у таких ситуаціях:

- а) потреба виходу українського кондитерського підприємства на європейський та інші зарубіжні ринки у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни;
- б) конфлікт у бухгалтерії великого виробничого підприємства між представниками молодшого і старшого покоління стосовно виконання

непередбачених робіт у позаробочий час.  
Заповніть таблицю 1

Таблиця 1

### Інформація для прийняття управлінського рішення

Ситуація	Види інформації	Особа (особи), які збирають інформацію
Ситуація А	1) 2)	1) 2)
Ситуація Б	1) 2)	1) 2)

### Завдання до самостійного опрацювання

#### 1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:

- 1) «Інформація, її види та роль в менеджменті»
- 2) «Особливості організації переговорного процесу»
- 3) «Методи поширення інформації про діяльність підприємств, установ та організацій»
- 4) «Вплив комп'ютеризації, інформаційних технологій та штучного інтелекту на процеси комунікації в організації».

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

### План

1. Поняття і сутність планування в системі управління. Зміст категорії «планування». Місце планування серед функцій управління.

2. Основні елементи системи планування. Основні стадії та етапи планування.

3. Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани.

4. Сутність стратегії розвитку організації. Види стратегій розвитку. SWOT-аналіз. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.

5. Концепція сталого розвитку як основа економічного зростання підприємства. Планування показників сталого розвитку.

### Питання для обговорення

1. Поясніть зміст категорії «планування». Яке місце займає планування серед інших функцій менеджменту? Розкрийте зміст основних принципів планування.
2. Охарактеризуйте стратегічне, тактичне та оперативне планування в організації.
3. Чи можна вважати синонімами поняття «довгострокове планування» та «стратегічне планування»? З яких етапів складається процес стратегічного планування в організації?
4. Чи потрібно маленькій організації здійснювати процес стратегічного планування? Чому?
5. За якими ознаками класифікуються плани організації?
6. Що таке місія організації, чому місія є основою існування організації? Як організація обирає свою місію?
7. Що таке еталонні стратегії розвитку? Які існують групи цих стратегій? Охарактеризуйте стратегії, що входять до складу кожної з груп. Які фактори впливають на стратегічний вибір організації?
8. Які переваги та недоліки для бізнесу створює, на Вашу думку, соціальна відповідальність?
9. Яким чином (або через які показники) концепція сталого розвитку може бути відображена в місії, цілях та загальній стратегії розвитку підприємства?

### Практичне завдання 1\*

Ви - підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Оберіть пункт, який більшою мірою відображає ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

- а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;
- б) скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації;
- в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;
- г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

*\*Джерело: додаткова література [17, с.11]*

### Завдання до самостійного опрацювання

#### 1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:

- 1) «Розвиток стратегічного потенціалу підприємства»
- 2) «Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі»
- 3) «Особливості формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції»

**2 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства (організації).** На прикладі будь-якого вітчизняного підприємства (організації), використовуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (див. Завдання до самостійного опрацювання за темами 4 та 5), виконайте SWOT-аналіз та обґрунтуйте стратегію розвитку підприємства. Поясніть, яким чином концепція сталого розвитку може бути відображена в місії, цілях та загальній стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

***Примітка:** в якості вихідних даних для побудови матриці SWOT повинно бути щонайменше по 5-7 сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.*

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ

### План

1. Організаційне проєктування: сутність, цілі та принципи. Фактори проєктування організації.
2. Елементи проєктування організації.
3. Причини коригування організаційних структур.
4. Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем: механістичний та органічний підходи.
5. Типи організацій за взаємодією підрозділів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна (секційна), матрична.
6. Типи організацій за взаємодією з людиною: основні характеристики корпоративної та індивідуалістської організації.
7. Нові типи організацій.

### Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність організації як функції менеджменту?

2. Що представляють собою фактори та елементи проектування організації? У чому їх різниця?
3. Охарактеризуйте розподіл праці та спеціалізацію в організації як елементи її проєктування.
4. У чому полягає суть департаментизації та кооперації як елементів проєктування організації?
5. Охарактеризуйте масштаб керованості та контролю в організації. Для чого і як він визначається?
6. Охарактеризуйте зв'язки та координацію в організації як елементи її проєктування.
7. Як розподіляються права та відповідальність в організації? Що таке делегування повноважень та якими є його переваги?
8. У чому полягає суть диференціації та інтеграції як елементів проєктування організації?
9. Що представляють собою ієрархія в організації та її ланцюжковість?
10. Надайте визначення категорії «організаційна структура». Якими є її складові елементи та основні характеристики? Назвіть причини коригування організаційних структур.
11. Охарактеризуйте організації, побудовані за механістичним та органічним підходами. У чому полягають їх особливості, переваги та недоліки?
12. Охарактеризуйте лінійну та лінійно-функціональну організаційні структури. Якими є принципи їх побудови, переваги, недоліки та сфери використання?
13. Якими є принципи побудови, переваги та недоліки дивізійної організаційної структури?
14. Якими є принципи побудови, переваги, недоліки та матричної організаційної структури?
15. Охарактеризуйте едхократичну організацію. Наведіть схему структури едхократичної організації та назвіть сфери її використання.
16. Які три виміри складають багатомірну організацію? Наведіть схему структури багатомірної організації. Якими є основні переваги багатомірної організації та сфери її використання?
17. Якими є основні характеристики партисипативної організації? Наведіть схему її структури.
18. Охарактеризуйте підприємницьку організацію та наведіть схему її структури. З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій?
19. Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Чим обумовлений перехід до таких організацій? Наведіть схему структури організації, орієнтованої на ринок.

### Практичне завдання 1\*

На основі лекційного матеріалу за темами «Проектування організації» та «Типи організацій», а також інформації з літературних джерел заповніть таблицю 1.

Таблиця 1

#### Характеристика організаційних структур управління

Тип організаційної структури	Характеристика структури, особливості та сфери її використання	Переваги	Недоліки
1.			
...			
n			

Для кожної з описаних структур знайдіть графічне зображення. Зіставте проаналізовані структури з відомими вам сучасними організаціями та підприємствами. Які з зазначених організаційних структур є найбільш поширеними?

*\*Джерело: [2, с. 45]*

### Практичне завдання 2\*

Ви консультуєте керівництво таких підприємств:

а) підприємство хлібопекарської галузі, яке виготовляє широкий асортимент хлібо-булочних виробів, печива і тортів та реалізує його на національному ринку;

б) підприємство ІТ-сфери, яке має в планах упровадження інноваційних новинок у сфері програмного забезпечення;

в) підприємство меблевої сфери, що виготовляє меблі та постачає свою продукцію у три регіони країни (західний, центральний і східний);

г) підприємство швейної галузі, яке виготовляє на експорт для країн Європи та Азії широкий асортимент дитячого, жіночого та чоловічого одягу. Частина продукції також реалізується і на внутрішньому ринку.

Для кожного з підприємств запропонуйте найкращу для нього організаційну структуру. Відповідь зобразіть схематично й обґрунтуйте.

*\*Джерело: [5, с. 69]*

### Практичне завдання 3\*

Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань.

Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

А. Дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Б. Визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами.

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

Г. Під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність.

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

Є. Залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

*\*Джерело: [9, с. 46]*

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. Зміст категорій «мотивація», «стимулювання» та «мотиваційний процес».
2. Теорії мотивації : первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, нові мотиваційні теорії.
3. Особливості, помилки та принципи мотивування персоналу сучасних організацій.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте зміст та еволюцію поняття «мотивація». У чому полягає різниця між поняттями «мотив» та «стимул», «мотивація» та «стимулювання»?
2. Розкрийте суть змістовних теорій мотивації. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу, теорію потреб за Д. Мак-Клелландом, теорію ERG К. Альдерфера, двофакторну теорію Ф. Герцберга. Що в них спільного? У чому полягають їх відмінності?

3. У чому полягає різниця між процесуальними та змістовними теоріями мотивації? Розкрийте суть процесуальних теорій мотивації: охарактеризуйте теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та комплексну процесуальну теорію мотивації (модель Портера – Лоулера). В яких випадках практичне застосування цих теорій є найбільш доцільним?

4. На яких основних принципах базується матеріальне симулювання праці? В яких формах воно існує? Що таке нематеріальне стимулювання праці та які його форми Ви можете назвати?

5. Які помилки при розробці системи мотивації праці Ви можете назвати?

### **Практичне завдання 1\***

Проаналізуйте ситуацію. У відділі збуту однієї з компаній склалася така практика:

1) агентам зі збуту платять тільки комісійні на тій підставі, що будь-яка інша система заохочення буде менш ефективною для стимулювання збільшення обсягів продажу;

2) надання співробітникам службового автомобіля включається до витрат на рекламу;

3) співробітники відділу збуту оцінюються кожен місяць за ефективністю їхньої роботи; з результатами оцінювання знайомлять усіх співробітників відділу;

4) передбачається, що доти, поки співробітник не покаже себе у справі, він повинен бути «на побігеньках»;

5) наприкінці року начальник відділу збуту розподіляє премії між тими співробітниками, які, на його думку, на це заслуговують.

Яким чином вказані пункти узгоджуються з різними теоріями мотивації? Дайте письмову аргументовану відповідь стосовно кожного пункту.

*\*Джерело: [10, с. 80]*

### **Практичне завдання 2\***

Визначте 5 найбільш важливих, на Вашу думку, потреб, мотиви та бажану винагороду для таких працівників:

1) випускник закладу вищої освіти, який щойно влаштувався на роботу, чоловік, неодружений, 22 роки;

2) економіст з досвідом роботи понад 10 років, чоловік, одружений, 35 років;

3) головний бухгалтер з досвідом роботи понад 25 років, жінка, 50 років, одружена, має 2-х дітей віком 25 та 13 років;

4) SMM-маркетолог, жінка, 30 років, одружена, щойно вийшла з декретної

відпустки, під час якої пройшла додаткове неформальне навчання.

*\*Джерело: [5, с. 82-83]*

### **Практичне завдання 3\***

**Чого прагнуть люди?** Американські мільйонери надавали фінансову допомогу експедиції адмірала Берда (1888-1957) в Антарктиду, сподіваючись, що льодові вершини будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго вимагав перейменувати Париж на його честь. А сам Шекспір прагнув долучити до свого імені, що стало легендарним, фамільний герб.

*Питання:*

1. Чого прагнули ці люди?
2. Які потреби існували у цих людей?
3. Яка мотиваційна теорія краще пояснює їхні потреби?
4. Яким чином таких людей можна зацікавити (мотивувати) для ефективного виконання завдання?

*\*Джерело: додаткова література [17, с. 15-16]*

### **Завдання до самостійного опрацювання**

#### **1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Сучасні теорії мотивації та їх використання в практиці менеджменту»
- 2) «Формування системи стимулювання персоналу організації / підприємства (на прикладі конкретної організації / підприємства)»

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. Сутність і сенс контролю. Види контролю в організації.
2. Процес контролю: основні етапи. Основні інструменти контролю. Характеристики ефективного контролю.
3. Організація контролю якості в організації.

### **Питання для обговорення**

1. Поясніть зміст категорії «контроль». Яке місце займає контроль серед інших функцій управління? Охарактеризуйте види контролю в організації.
2. З яких етапів складається процес контролю? За допомогою яких

інструментів реалізується управлінський контроль? Назвіть характеристики ефективного контролю.

3. Чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?

4. Що таке регулювання? Як Ви вважаєте: регулювання – це окрема загальна функція процесу управління чи це і є процес управління?

5. Що представляє собою контроль якості на підприємстві (в організації)? Яким чином він здійснюється?

### Практичне завдання 1\*

Ви є керівником компанії, яка виготовляє туристичне спорядження. Протягом останнього року на продукцію підприємства помітно збільшилась кількість скарг що негативно вплинуло на обсяг закупівель з боку ваших постійних партнерів – роздрібних магазинів. Для вирішення ситуації вам потрібно проконтролювати використання різних видів ресурсів та, за необхідності, надати відповідний регулюючий вплив.

Заповнивши таблицю 1, опишіть, яким чином буде здійснюватися попередній, поточний та заключний контроль кожного виду ресурсів, якими можуть бути можливі управлінські рішення стосовно усунення виявлених недоліків та як можна буде оцінити ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 1

#### Функції контролю та регулювання ресурсів на підприємстві

Вид контролю	Характеристика процесів контролю та регулювання для кожного виду використовуваних ресурсів				Можливі управлінські рішення для усунення недоліків	Ефективність застосування запропонованих заходів
	Матеріальні	Фінансові	Інформаційні	Людські		
Попередній						
Поточний						
Заклучний						

### Практичне завдання 2\*

На підприємстві, що займається виготовленням ліків, під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. Відсоток складників не відповідав

стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

*Питання:*

1. Який вид контролю використовується у цій ситуації?
2. Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.
3. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

*\* Джерело [9, с. 62]*

### **Завдання до самостійного опрацювання**

#### **1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Формуванні системи контролю в організації»
- 2) «Регулювання як загальна функція менеджменту»

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12. ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО**

### **План**

- 1 Поняття влади. Типи влади.
- 2 Поняття лідерства. Функції лідерства.
- 3 Стили керівництва. Прийоми і методи ефективного керівництва.
- 4 Ролі антикризового лідера.
- 5 Кваліфікаційні вимоги до менеджера. Вимоги до зайняття керівної посади в Україні.

### **Питання для обговорення**

1. Поясніть зміст понять «керівництво», «лідерство», «влада» та «вплив». Яким чином вони пов'язані між собою?
2. Які типи влади Ви можете назвати? Вкажіть переваги та недоліки кожної з цих типів.
3. Що таке стиль керівництва? Які фактори та передумови сприяють його формуванню?
4. Порівняйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керівництва. У чому полягають особливості практичного застосування кожного з них?

5. Які основні риси притаманні лідерам? Визначте основні функції лідера. Наведіть приклади реалізації кожної з цих функцій.

### Практичне завдання 1\*

Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну.
- Б. Еталонну.
- В. Експертну.
- Г. Примусу.
- Д. Винагороди.

*\*Джерело: додаткова література [17, с. 23]*

### Практичне заняття 2\*

Користуючись рекомендованими джерелами літератури, проаналізуйте відомі Вам психологічні типи керівництва, а також переваги і недоліки, притаманні кожному з них. Результати оформіть у таблицю 1.

Таблиця 1

#### Психологічний тип керівництва

Психологічний тип керівництва	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки
1 Авторитарний			
2 Демократичний			
3 Ліберальний			

*\* Джерело [5, с. 141]*

### Практичне завдання 3

**Комплексна ділова гра за темами «Технологія розробки та прийняття управлінського рішення» і «Влада та лідерство»**

**Методичні вказівки та завдання до ділової гри: див. навчальний посібник** Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Машенко та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. с. 351-356. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

### **Завдання до самостійного опрацювання**

#### **1 Підготовка рефератів та презентацій за темами:**

- 1) «Психологія влади та лідерства».
- 2) «Прийоми і методи ефективного керівництва»
- 3) «Сучасні теорії лідерства»
- 4) «Результативність та ефективність менеджменту: сутність і підходи до оцінки»
- 5) «Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення»

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Методичні вказівки до проведення практичних та семінарських занять**

Основними завданнями практичної частини вивчення дисципліни є закріплення та поглиблення засвоєння теоретичного матеріалу, а також здобуття певних практичних навичок (комунікативних, аналітичних, тощо).

Формами навчання під час проведення практичних занять є:

- усне або письмове опитування здобувачів згідно переліку питань для обговорення за кожною темою;
- виконання практичних завдань, рішення кейсів, аналіз управлінських ситуацій (в тому числі, за тематикою ділової гри у темі 12);
- рішення задач.

Для виконання практичних завдань використовується матеріал лекцій, літературні джерела, наведені наприкінці методичних вказівок або релевантні джерела, знайдені здобувачем самостійно – дані з офіційних сайтів підприємств, періодичних видань, інформаційних порталів, джерел статистичної інформації, тощо.

### **Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи**

Самостійна робота з дисципліни включає підготовку рефератів

та презентацій за темами, виконання практичних завдань, самостійну роботу з інформаційними ресурсами, опрацювання теоретичних питань, написання тез, статей, наукових робіт, а також неформальну освіту.

Для виконання практичних завдань використовується матеріал лекцій, літературні джерела, наведені наприкінці методичних вказівок або релевантні джерела, знайдені здобувачем самостійно – дані з офіційних сайтів підприємств, періодичних видань, інформаційних порталів, джерел статистичної інформації, тощо.

Обсяг реферату повинен складати 10-15 сторінок текстової інформації (без врахування титульного аркушу, змісту та переліку використаних джерел), обсяг презентації – 8-10 слайдів.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1 Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття. Яким чином у менеджменті поєднуються наука та мистецтво?

2 Як співвідносяться поняття «управління», «менеджмент», «керівництво» та «адміністрування»? Чи можна вважати ці поняття синонімами?

3 Що таке організація? Назвіть види організацій за різними класифікаційними ознаками. У чому полягають особливості формальної та неформальної організації?

4 У чому полягає зміст концепції сталого розвитку? Яким чином вона може бути врахована при розробці стратегій розвитку сучасних організацій і навіщо потрібно це робити?

5 Які рівні управління існують в організаціях? Що спільного та відмінного є у вимогах до менеджерів різних управлінських рівнів?

6 У чому полягають особливості менеджменту як виду професійної діяльності? Які якості необхідні успішному менеджеру?

7 У чому полягає внесок різних шкіл управління в розвиток менеджменту як науки? Назвіть найбільш відомих представників цих шкіл та їх основні здобутки.

8 Надайте характеристику системному, процесному та ситуаційному підходам до управління. Яким є внесок цих підходів в розвиток менеджменту?

9 Які способи впливу включають адміністративні методи

менеджменту? У чому полягають особливості їх використання?

10 Що представляють собою економічні методи менеджменту? Якими є особливості їх впливу на об'єкт управління?

11 Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту: завдяки чому вони сприяють підвищенню ефективності управління та в яких ситуаціях їх використання є доцільним?

12 Надайте визначення поняттю «функція менеджменту». Внаслідок чого були утворені функції менеджменту? Охарактеризуйте загальні та конкретні функції менеджменту та поясніть, який взаємозв'язок існує між ними.

13 Поясніть різницю між функціями та методами менеджменту. Який взаємозв'язок існує між ними?

14 Що представляють собою цілі організації? Які вимоги висуваються до цілей? У чому полягає відмінність між цілями та завданнями організації? Чому сучасним організаціям необхідно мати багато цілей?

15 Що таке технологія? Який вплив надає технологія на організаційну ефективність? Опишіть класифікацію технологій за Дж. Вудворд і Дж. Томпсоном. Який взаємозв'язок існує між завданнями та технологією?

16 Охарактеризуйте внутрішню змінну «персонал»: яким чином характеризують людину такі поняття як цінності, відносини, обдарованість, сприйняття? Чому необхідно враховувати ці характеристики робітника? Як на них можна вплинути?

17 Що представляють собою функціональні сфери діяльності організації? Чому доцільно їх виділяти?

18 Дайте визначення зовнішнього середовища організації та опишіть його характеристики. Проведіть відмінності між середовищем прямого впливу (мікрооточенням) та середовищем непрямого впливу (макрооточенням).

19 Охарактеризуйте фактори макрооточення організації. Чи може керівництво підприємства на них впливати? Якщо так, то яким чином?

20 Охарактеризуйте фактори мікрооточення організації. Чи може керівництво підприємства на них впливати? Якщо так, то яким чином?

21 Охарактеризуйте методи дослідження зовнішнього середовища організації.

22 Що представляє собою управлінське рішення і яке місце воно займає в процесі управління? Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованими рішеннями.

23 Охарактеризуйте інтуїтивну, засновану на судженні та раціональну технології прийняття рішень. У чому полягають їх переваги та недоліки?

24 Охарактеризуйте основні вимоги, що висуваються до якості управлінських рішень. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?

25 За якими критеріями можна класифікувати управлінські рішення?

26 З яких стадій та етапів складається процес прийняття управлінського рішення?

27 Що таке умови визначеності, невизначеності та ризику в прийнятті рішень? Охарактеризуйте методи прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності.

28 Розкрийте сенс поняття «соціальна відповідальність бізнесу» та порівняйте дві основні точки зору на соціальну відповідальність.

29 Надайте аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності. Проведіть відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю.

30 Поясніть взаємозв'язок концепцій соціальної відповідальності та сталого розвитку.

31 Поясніть зміст категорії «планування». Яке місце займає планування серед інших функцій менеджменту? Розкрийте зміст основних принципів планування.

32 Охарактеризуйте стратегічне, тактичне та оперативне планування в організації.

33 Чи можна вважати синонімами поняття «довгострокове планування» та «стратегічне планування»? З яких етапів складається процес стратегічного планування в організації?

34 За якими ознаками класифікуються плани організації?

35 Що таке місія організації, чому місія є основою існування організації? Як організація обирає свою місію?

36 Що таке еталонні стратегії розвитку? Які існують групи цих стратегій? Охарактеризуйте стратегії, що входять до складу кожної з груп. Які фактори впливають на стратегічний вибір організації?

37 Яким чином (або через які показники) концепція сталого розвитку може бути відображена в місії, цілях та загальній стратегії розвитку підприємства?

38 Розкрийте зміст поняття «комунікація», охарактеризуйте значення цього процесу в управлінні. Охарактеризуйте основні види комунікацій організації.

39 Розкрийте сутність основних елементів процесу обміну інформацією. Поясніть кожен етап комунікаційного процесу та охарактеризуйте модель процесу обміну інформацією.

40 Яке значення мають зворотний зв'язок та інформаційний шум в комунікаційному процесі? Які перешкоди виникають на шляхах обміну інформацією в організації?

41 Опишіть методи, за допомогою яких керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організації.

42 У чому полягає відмінність між формальними та неформальними комунікаціями? Чи може керівник використовувати неформальні комунікації в інтересах організації? Якщо так, то яким чином?

43 Розкрийте зміст та еволюцію поняття «мотивація». У чому полягає різниця між поняттями «мотив» та «стимул», «мотивація» та «стимулювання»?

44 Розкрийте суть змістовних теорій мотивації. Охарактеризуйте ієрархію потреб за А. Маслоу, теорію потреб за Д. Мак-Клелландом, теорію ERG К. Альдерфера, двофакторну теорію Ф. Герцберга. Що в них спільного? У чому полягають їх відмінності?

45 У чому полягає різниця між процесуальними та змістовними теоріями мотивації? Розкрийте суть процесуальних теорій мотивації: охарактеризуйте теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та комплексну процесуальну теорію мотивації (модель Портера – Лоулера). В яких випадках практичне застосування цих теорій є найбільш доцільним?

46 На яких основних принципах базується матеріальне симулювання праці? В яких формах воно існує? Що таке нематеріальне стимулювання праці та які його форми Ви можете назвати?

47 У чому полягає сутність організації як функції менеджменту?

48 Що представляють собою фактори та елементи проектування організації? У чому їх різниця?

49 Охарактеризуйте розподіл праці та спеціалізацію в організації як елементи її проектування.

50 У чому полягає суть департаментизації та кооперації як елементів проектування організації?

51 Охарактеризуйте масштаб керованості та контролю в організації. Для чого і як він визначається?

52 Охарактеризуйте зв'язки та координацію в організації як елементи її проектування.

53 Як розподіляються права та відповідальність в організації? Що таке делегування повноважень та якими є його переваги?

54 У чому полягає суть диференціації та інтеграції як елементів проектування організації?

55 Що представляють собою ієрархія в організації та її ланцюжковість?

56 Надайте визначення категорії «організаційна структура». Якими є її складові елементи та основні характеристики? Назвіть причини коригування організаційних структур.

57 Охарактеризуйте організації, побудовані за механістичним та органічним підходами. У чому полягають їх особливості, переваги та недоліки?

58 Охарактеризуйте лінійну та лінійно-функціональну організаційні структури. Якими є принципи їх побудови, переваги, недоліки та сфери використання?

59 Якими є принципи побудови, переваги та недоліки дивізійної організаційної структури?

60 Якими є принципи побудови, переваги, недоліки та матричної організаційної структури?

61 Охарактеризуйте едхократичну організацію. Наведіть схему структури едхократичної організації та назвіть сфери її використання.

62 Які три виміри складають багатомірну організацію? Наведіть схему структури багатомірної організації. Якими є основні переваги багатомірної організації та сфери її використання?

63 Якими є основні характеристики партисипативної організації? Наведіть схему її структури.

64 Охарактеризуйте підприємницьку організацію та наведіть схему її структури. З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій?

65 Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Чим обумовлений перехід до таких організацій? Наведіть схему структури організації, орієнтованої на ринок.

66 Поясніть зміст категорій «контроль» та «регулювання». Яке місце займає контроль серед інших функцій управління? Охарактеризуйте види контролю в організації.

67 З яких етапів складається процес контролю? За допомогою яких інструментів реалізується управлінський контроль? Назвіть характеристики ефективного контролю.

68 Поясніть зміст понять «керівництво», «лідерство», «влада» та «вплив». Яким чином вони пов'язані між собою?

69 Які типи влади Ви можете назвати? Вкажіть переваги та недоліки кожної з цих типів.

70 Що таке стиль керівництва? Які фактори та передумови сприяють його формуванню?

71 Порівняйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керівництва. У чому полягають особливості практичного застосування кожного з них?

72 Які основні риси притаманні лідерам? Визначте основні функції лідера. Наведіть приклади реалізації кожної з цих функцій.

## **ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ДОВІДКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна**

1. Баєва, О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2017. 326 с. Бібліогр.: с. 311-325.

2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Т. Шевченка, 2020. 185 с.

3. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

4. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.

5. Марченко О.М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

6. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

7. Менеджмент: Навчальний посібник / Шкільняк М.М. та ін. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.

8. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О.В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

9. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. Електронні текстові

данні. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019, 105 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

10. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

11. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>

12. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

13. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

14. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

15. Herasymenko Y. V., Pidvalna O. G. Management (basic course): textbook. Vinnytsia: “Konsol LLC”. 2020, 240 p.

### Допоміжна

1. Бараш Ю.С. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ залізн. трансп. Дніпропетровськ : ДНУЗП ім. В. Лазаряна, 2015. 80 с

2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 396 с.

3. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2018. 187 с.

4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник для студ. вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2004. 352 с.

5. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 214с.

6. Гуткевич С.О. Менеджмент: питання та відповіді : навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.

7. Дерев'янка О.Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДКС центр, 2016. 471 с

8. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. Київ: УФІМБ, 2015. 544с.

9 Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.
11. Менеджмент громадських організацій / Балацький О. Ф. та ін. Суми «Університетська книга», 2016. 366 с.
12. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. Т.1 608 с. (Розділ «Основи менеджменту»)
13. Назарчук Т.В., О.М. Косінок Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
15. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
16. Офісний менеджмент : навч. посібник / Скібіцька Л.І. та ін. Київ : ЦУЛ, 2014. 616 с.
17. Практикум з менеджменту у садово-парковому господарстві: ситуації та логічні вправи для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Магістр» за спеціальністю 206 «Садово-паркове господарство»/ Укладачі: Хахула Б.В., Хахула Л.П., Біла Церква, 2022. 73 с.
18. Снітко Є.О., Завгородній Є.Є. Основи менеджменту та адміністрування: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підгот. «Менеджмент». Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. 279 с.
19. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навчальний посібник / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
20. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Машенко та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с. URL: <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=7523>
21. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
22. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
23. Michael H. Mescon Management. Harper & Row. 1988. 777 p.

### **Рекомендовані інформаційні джерела**

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРИФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL : <https://smida.gov.ua> (дата звернення 15.05.24)
2. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://rada.gov.ua>

(дата звернення 15.05.24)

3. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.05.24)

4. Державна Служба Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.05.24)

5. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal> (дата звернення 15.05.24)

6. Ukrstat.org. - публікація документів Державної Служби Статистики України. URL: <https://ukrstat.org> (дата звернення 15.05.24)