

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра менеджменту, публічного управління  
та HR-технологій**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять, самостійної та контрольної роботи**

**з дисципліни**

***«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»***

**блок**

***«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»***

**Харків – 2023**

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій 18 вересня 2023 року, протокол № 1.

Методичні вказівки рекомендовано для здобувачів першого рівня (бакалавр) спеціальності 073 «Менеджмент».

Укладач

доц. О. В. Громова

Рецензент

проф. О. В. Дикань

## ЗМІСТ

1 Загальна характеристика дисципліни.....	4
2 Мета та завдання викладання дисципліни.....	4
3 Розгорнута програма дисципліни.....	6
4 Рекомендації до практичних занять .....	47
5 Рекомендації для самостійної роботи.....	47
Питання для самоконтролю.....	47
Список літератури.....	54

## **1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ**

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент і адміністрування» блок «Основи менеджменту» складено відповідно з місцем і значенням дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньою програмою бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Методичні вказівки охоплюють всі змістові модулі, визначені в анотації дисципліни.

Методичні вказівки доцільно використовувати здобувачам вищої освіти під час практичних занять, контрольної та самостійної робіт при вивченні питань з дисципліни «Менеджмент і адміністрування» блока «Основи менеджменту».

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна пов'язана з дисциплінами «Інноваційний розвиток підприємства», «Теорія організації», «Ділове адміністрування». Дисципліна передує вивченню дисциплін «Стратегічне управління на залізничному транспорті», «HR-менеджмент та психологія управління» та виробничій практиці.

Згідно з навчальним планом обсяг аудиторної та самостійної роботи за курсом складає: 30 лекційних (теоретичних) годин, 15 годин практичних занять та 165 годин самостійної роботи.

Форма контролю – іспит.

## **2 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Предметом вивчення дисципліни є механізм управлінської діяльності керівника, що працює в царині складної організації. Сутність предмета дисципліни становлять закони управління й загальні принципи, що визначають порядок формування, функціонування і розвитку систем управління організаціями.

Метою вивчення дисципліни «Основи менеджменту» є формування у майбутніх керівників сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі менеджменту, набуття уміння аналізувати складні процеси та явища, що відбуваються в організаціях.

Основним завданням курсу є формування у здобувачів знань з таких питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- сутність організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- організація взаємодії та повноважень;
- характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи планування, здійснення мотивації та управління;
- прийняття управлінських рішень;
- керівництво та лідерство, стилі управління, теорії конфліктів;
- визначення місії та цілей;
- аналіз та побудова різних типів організаційних структур управління;
- технологія розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- визначення та оцінювання ефективності менеджменту.

За результатами вивчення дисципліни здобувачі мають опанувати знання та практичні навички щодо:

- сутності основних понять менеджменту та управління;
- сутності основних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їхніх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;
- налагодження ефективної комунікації в процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;

- ролі організаційної культури;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- подолання опору організаційним змінам.

Уміння:

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу;
- зважати на потенціал організації та вплив факторів зовнішнього середовища;
- розробляти стратегічні, тактичні й поточні плани діяльності підприємства;
- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
- до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
- системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, ухвалення рішень;
- самоменеджменту, планування власної кар'єри;
- працювати в команді;
- лідерства.

### **3 РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

Тема 1. Менеджмент як система наукових знань.

Тема 2. Історичний розвиток управлінської науки.

Тема 3. Організації та процес управління.

Тема 4. Механізм ефективного управління організаціями.

Тема 5. Управлінська інформація та комунікаційний процес.

Тема 6. Прийняття управлінських рішень.

Тема 7. Важливість планування в управлінні організаціями.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

Тема 8. Особливості організації як функції менеджменту.

Тема 9. Мотиваційні процеси в управлінській діяльності.

Тема 10. Контроль та регулювання як функції менеджменту.

Тема 11. Характеристика груп та їх ефективність.

Тема 12. Неформальні групи та їх динаміка.

Тема 13. Керівництво, лідерство та влада.

Тема 14. Управління в умовах конфліктної ситуації.

### **Практичне заняття 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ**

*Мета: Сформулювати сучасну модель менеджменту як системи наукових знань*

Питання до обговорення

1 Поясніть сутність управлінських підходів на різних етапах розвитку громадського виробництва.

2 Вкажіть ступінь застосування принципів раціоналістичної школи управління в сучасних умовах:

- чітко поставлені цілі;
- єдине джерело керівництва, єдиноначальність;
- швидкий, повний та надійний облік;
- нормування витрачання матеріальних засобів та праці;
- наявність письмових інструкцій для всіх працівників;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;
- поділ праці, спеціалізація та кооперування;
- визнання помилок та їхньої причини;
- своєчасна консультація професіоналів;

- дисципліна, контроль та своєчасне заохочення;
- справедливість стосовно працівників;
- ініціатива, відданість та стійкість персоналу.

3 Наскільки правильним є твердження, що в сучасному менеджменті відбуваються зміни у поглядах: від влади праці – до влади розуму; від бюрократичного управління – до простіших форм; від незалежності індивідуумів – до незалежності колективу; від менеджера – до лідера; від формалізованої влади – до неофіційної сили та впливу.

### *Завдання 1*

Висловіть своє ставлення до проблем менеджменту та підходів до їхнього вирішення, наведених у таблиці 1.

Таблиця 1

Головні проблеми підприємства	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи та підходи
Ефективне функціонування великої організації	Формування ієрархічних структур управління	Раціоналістична школа менеджменту
Максимізація випуску продукції та зростання ефективності	Зростання продуктивності праці	Школа людських відносин та поведінкових наук
Управлінський контроль за всіма параметрами	Побудова та взаємодія всіх систем	Системний підхід
Забезпечення конкуренції та завоювання ринків	Стратегічне планування	Системний та ситуаційний підхід
Ефективність реалізації цілей	Формування культури організації	Ситуаційний підхід
Адаптація до змін	Інноваційний менеджмент	Ситуаційний підхід
Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Лідерство	Ситуаційний та нетрадиційний підходи



## Практичне заняття 2. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ

*Мета:* Розглянути процес еволюції управлінської думки

Питання для обговорення

1 Назвіть універсальні управлінські принципи для вищої ланки управління, які сформулював Файоль.

2 Розкрийте, на чому, на думку Файоля, ґрунтується дисципліна.

3 Визначте переваги підпорядкування приватних інтересів загальним.

4 Розкрийте сутність принципу «корпоративний дух».

5 Охарактеризуйте основу плану дій, яку виділив Файоль.

6 Визначте завдання, що має вирішувати структура організації.

7 Охарактеризуйте заслуги Файоля в розвитку теорії менеджменту.

8 Зробіть порівняльний аналіз розвитку адміністративної школи менеджменту Л. Урвіком і Дж. Муні.

9 Комплексно оцініть три ідеальних види влади М. Вебера.

10. Назвіть історичні приклади, що підтверджують правомірність сумнівів Вебера щодо «обожнювання» ним бюрократичного типу управління.

### *Завдання 1*

На прикладі управлінського персоналу підприємства, діяльність якого відома здобувачу, необхідно провести вивчення та надати оцінку дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві.

Результати оцінювання ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві оформлюються у вигляді таблиці.

В колонці 3 таблиці здобувач виставляє відповідні оцінки за ступінь дотримання принципів управління на підприємстві, опрацьовує та аналізує отримані дані, оформлює висновки і пропозиції, подає матеріал на перевірку викладачу.

Таблиця 2 – Оцінка ступеня дотримання принципів управління А. Файоля на підприємстві

Принципи управління	Коротка характеристика принципів	Оцінка дотримання принципів управління керівництвом підприємства
1 Розподіл праці	Мета – виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Досягається за рахунок скорочення числа цілей (функцій) для одного підрозділу	
2 Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази. Там, де надаються повноваження, виникає відповідальність	
...	...	
14 Корпоративний дух		
Сума оцінок		
У середньому (сума / 14)		

Вивчаючи діяльність управлінського персоналу підприємства виставляється оцінка за такою системою: «5» – ставиться за умови, що повністю виконуються всі вимоги конкретного принципу; «4» – при незначних відхиленнях; «3» – при помітних відхиленнях; «2» – при суттєвих відхиленнях; «1» – принципу не дотримуються. Після проведення оцінювання слід зробити графічне зображення ситуаційної моделі, сформулювати висновки і пропозиції до ситуації.

### **Практичне заняття 3. ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

*Мета: Опанувати знання про побудову організації і механізм управління ними*

Питання для обговорення

- 1 Які рівні управління в організації?
- 2 Який рівень управління організацією має виробляти та проводити політику взаємодії з зовнішнім середовищем?
- 3 Що таке горизонтальний розподіл праці?
- 4 Яка роль вертикального розподілу праці у функціонуванні організації?
- 5 Ефективна організаційна структура: ознаки та правила побудови.
- 6 Який тип управління характерний для організацій, що опираються змінам та мають негнучкі оргструктури та стійкі завдання?
- 7 Типи дивізіональних оргструктур.
- 8 Яка відмінність органічних організацій від механістичних?
- 9 На якому рівні знаходиться найвище керівництво на схемі підприємницької організації?

#### *Завдання 1*

Керівництво підприємством ухвалило рішення про створення філії в іншому місті. Вкажіть, які питання керівництво має продумати з точки зору нормального функціонування у новоствореній організації.

#### *Завдання 2*

Директор книгарні при відомому видавництві вирішив продавати в магазині профільну літературу інших видавництв, багато з яких не мають

своїх мереж збуту та готові надавати свою друковану продукцію на реалізацію на дуже вигідних умовах.

Вкажіть, чи доцільне делегування повноважень щодо прийняття рішень про приймання конкретних видань на реалізацію, що веде товаровознавець, магазину або директору. Поясніть, чи варто їм зберегти ці повноваження за собою.

#### **Практичне заняття 4. МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*Мета: Ознайомлення з сучасним інструментарієм управління організаціями*

##### *Завдання 1*

Існують основні навички управління, наявність яких необхідна для ефективного виконання чотирьох основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Ознайомтеся з короткими характеристиками навичок та визначте, для здійснення яких функцій необхідно мати вказані навички.

Для цього в останній графі таблиці вкажіть, для ефективного виконання якої/яких функції/функцій менеджменту (планування, організація, керівництво, контроль) необхідно мати вказану навичку.

Таблиця 3 – Матриця навичок управління з основних функцій менеджменту

Навичка	Функції
1 Придбання влади	
2 Активне слухання	
3 Складання бюджетів	
4 Вибір ефективного стилю керівництва	
5 Інструктування	
6 Створення ефективних команд	
7 Делегування повноважень	
8 Проектування мотивуючих робочих будівель	
9 Формування атмосфери довіри	
10 Використання дисциплінарних заходів	
11 Проведення співбесід	
12 Менеджмент за умов неприйняття змін	
13 Наставництво	
14 Ведення переговорів	
15 Забезпечення зворотного зв'язку	
16 Розуміння організаційної культури	
17 Вивчення зовнішнього середовища	
18 Постановка цілей	
19 Творчий підхід до вирішення проблем	
20 Використання переваг різноманіття робочої сили	

## **Практичне заняття 5. УПРАВЛІНСЬКА ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС.**

*Мета: Отримати навички з побудови ефективного комунікаційного процесу*

### *Завдання 1*

Дайте письмово відповіді.

1 Яка роль комунікацій в організації?

2 Які типи комунікативних бар'єрів Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

Перерахуйте різні способи подолання комунікаційних бар'єрів.

3 Як Ви розумієте вираз «уміння слухати»?

4 Ділова бесіда – одна з основних форм людської взаємодії. Правильне проведення розмови – надзвичайно складна справа. Які прийоми ведення розмови можуть негативно вплинути на її результативність? Наведіть приклади з власного досвіду.

5 Нарада – одна з форм колективного обговорення проблеми та прийняття колективного рішення. Які правила поведінки на нараді для учасників?

### *Завдання 2*

Проаналізуйте ситуацію та дайте письмову відповідь на запитання.

Аліса отримала університетський ступінь бакалавра за напрямом «Менеджмент» та почала працювати в торговій компанії, власником якої є її батько. Компанія має мережу з 12 магазинів модного жіночого одягу в ряді великих міст України.

Компанію ще наприкінці перебудови заснував дід Аліси. Зв'язки та досвід діда, який довгий час пропрацював у сфері радянської торгівлі, останні 10 років діяльності батька в галузі торгівлі жіночим одягом

перетворили компанію з одного магазину в центрі Києва на досить велике торгове підприємство.

Управлінський стиль Олександра (батька Аліси), по суті, був продовженням стилю його батька. Обидва здобули освіту за старої системи: одна торгова, інша технічна. Олександр знав, що та як він робить. Він був гордий тим, що був здатний бути в курсі всіх деталей з купівлі, реклами та управління магазину. Усі менеджери його компанії, як і члени правління, зустрічалися з ним кожні два тижні в Києві. Між цими зустрічами Олександр щотижня витрачав 2 – 3 дні на відвідування своїх магазинів та зустріч із персоналом. Олександра насамперед цікавило, як взаємодіють між собою і як вони мотивовані до роботи.

Останнім часом не все в управлінні компанією Олександрю подобалося. Все найчастіше його вказівки виконували менеджери магазинів не точно, хоча на засіданнях його слухали дуже уважно і всі погоджувалися з його пропозиціями. Йому стало відомо, що багато працівників компанії впевнені, що могли б робити справу краще, якби їм дали більше свободи і не обмежували їхню ініціативу. Сам Олександр відчував, що багато менеджерів, так само як і службовці, виконували свою роботу без ентузіазму. Він не розумів, чому деякі його найкращі працівники звільнялися та влаштовувалися на роботу до конкурентів.

Коли дочка прийшла до нього на роботу як спеціальний помічник, він сказав «Алісо, мене турбує те, що відбувається в компанії. Напевно, це пов'язано з мотивацією. Я знаю про мотивацію людей головне – гроші, хороший начальник та гарні умови роботи. Може, ти знаєш ще щось? Я сподіваюся, що ти допоможеш мені. То що ти могла б запропонувати?»

Запитання:

1 Який управлінський стиль переважав у компанії та як він впливав на вирішення проблем міжособистісної та організаційної комунікації у компанії?

2. Які комунікаційні бар'єри мали місце у компанії? Які заходи можна запропонувати для їх усунення?

3. Як би Ви на місці Аліси відповіли батькові?

### *Завдання 3*

Ділова бесіда по телефону. Тест «Культура телефонного спілкування».

У тесті даються формулювання найпоширеніших правил телефонного спілкування. Якщо ви завжди дотримуєтеся цього правила, то запишіть собі 2 бали, іноді – 1 бал, ніколи – 0.

1 Я набираю номер телефону лише тоді, коли твердо впевнений у його правильності.

2 Я ретельно готуюся до ділової телефонної розмови, досягаючи максимальної стислості.

3 Перед особливо відповідальними телефонними переговорами роблю потрібні записи на аркуші паперу.

4 Якщо чекає довга розмова, питаю співрозмовника, чи має він достатній час і, якщо ні, переношу розмову на інший, узгоджений, день і годину.

5 Дочекавшись з'єднання телефоном з необхідною установою, називаю себе і своє підприємство.

6 Якщо я не туди потрапив, прошу вибачити мене, а не вішаю мовчки трубку.

7 На помилковий дзвінок чемно відповідаю: «Ви помилилися номером» і кладу слухавку.

8 Працюючи над важливим документом, вимикаю телефон.

9. У ділових телефонних переговорах «тримаю себе в руках», навіть якщо до цього був чимось роздратований.



10 Як відгук на телефонний дзвінок називаю своє прізвище чи організацію.

11 Під час тривалого монологу співрозмовника телефоном час від часу підтверджую свою увагу короткими репліками.

12 Завершуючи ділову розмову по телефону, дякую співрозмовнику і бажаю йому успіху.

13 Якщо колега, якого запитують телефоном, відсутня, запитую, що йому передати, і залишаю записку на столі.

14 Якщо під час розмови з відвідувачем дзвонить телефон, я зазвичай прошу передзвонити пізніше.

15 У присутності співробітників намагаюся говорити по телефону напівголосно.

16 Якщо співрозмовника погано чути, прошу говорити голосніше чи передзвонити.

#### *Відповіді*

25 і більше балів – ви цілком володієте культурою телефонної розмови.

20-24 балів – загалом ви володієте мистецтвом телефонної розмови, але є ще резерви для вдосконалення.

менше 20 балів – доцільно вкотре вивчити правила.

#### *Завдання 4*

Ділові переговори. Тест «Чи вмієте вести ділові переговори?»

1 Чи буває, що Вас дивують реакції людей, з якими Ви стикаєтеся вперше?

2 Чи є в Вас звичка договорювати фрази, розпочаті вашим співрозмовником, оскільки Вам здається, що Ви вгадали його думку, а каже він надто повільно?

3 Чи часто Ви скаржитесь, що Вам не дають всього необхідного для того, щоб успішно закінчити доручену Вам роботу?

4 Коли критикують думку, яку Ви поділяєте, чи колектив, у якому Ви працюєте, чи заперечуєте Ви (чи хоча б виникає у Вас таке бажання)?

5 Чи здатні Ви передбачити, чим Ви будете займатися протягом найближчих 6 місяців?

6 Якщо Ви потрапляєте на нараду, де є незнайомі Вам люди, чи намагаєтеся Ви приховати вашу думку щодо обговорюваних питань?

7 Чи вважаєте Ви, що у будь-яких переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє?

8 Чи говорять про Вас, що Ви наполегливі та твердолобі?

9 Чи вважаєте Ви, що на переговорах завжди треба запитувати вдвічі більше, ніж Ви хочете отримати в кінцевому підсумку?

10 Чи важко Вам приховати свій поганий настрій, наприклад, коли Ви граєте в карти та програєте?

11 Чи вважаєте Ви за необхідне заперечити по всіх пунктах тому, хто на нараді висловив думку, протилежну до вашої?

12 Чи неприємна Вам часта зміна видів діяльності?

13 Чи обійняли Ви ту посаду і отримали ту зарплату, які намітили для себе кілька років тому?

14 Чи вважаєте Ви допустимим користуватися слабкостями інших задля досягнення своїх цілей?

15 Чи впевнені Ви, що можете легко знайти аргументи, здатні переконати інших у вашій правоті?

16 Чи готуєтеся Ви старанно до зустрічей і нарад, у яких Ви маєте взяти участь?

*Відповіді*

Запишіть собі по одному очку за кожну відповідь, що збіглася з нижченаведеними:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – ні

5, 8, 10, 11, 12, 13 – так

0-5 балів – Ви не народжені для переговорів. Найкраще підібрати собі роботу, де від Вас цього й не потрібно.

6-11 балів – Ви добре вмієте вести переговори, але є небезпека, що Ви виявите владні риси свого характеру у невідповідний момент. Вам варто зайнятися підвищенням своєї кваліфікації у цій сфері, а головне – вчитися жорстко тримати себе в руках.

12-16 балів – Ви завжди дуже вправно ведете переговори. Але будьте обережні! Люди, які вас оточують, можуть подумати, що за цією спритністю ховається нечесність і від Вас краще триматися подалі. А такі думки на користь не йдуть!

## **Практичне заняття 6. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Мета: Сформувати розуміння механізму прийняття ефективних управлінських рішень*

### *Завдання 1*

У рамках менеджменту особливу роль відіграє ухвалення правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. У практиці зустрічаються такі варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результати підлеглим, якщо це необхідно;

- керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думкою підлеглих, вітає їхні питання, отримуючи у такий спосіб можливість перевірити рішення та у разі потреби скорегувати його;

- керівництво приймає рішення та подає його групі на доопрацювання;

- керівництво викладає суть проблеми, вислуховує пропозиції, приймає рішення;

- керівник викладає проблему та просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанта;

- керівник викладає проблему та приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважає за краще. Відповідь обґрунтуйте.

### *Завдання 2*

Останнім часом в управлінських колах активно обговорюється та пропагується концепція делегування повноважень згори донизу. Які, на Вашу думку, функції делегувати підлеглими, а які не можна? Відповіді запишіть у таблиці 4.

Таблиця 4

Можна делегувати	Не можна делегувати
Рутинну роботу, що забирає багато часу	Визначення основних напрямів розвитку

### *Завдання 3*

Які основні відмінності між прийняттям управлінських рішень та рішень у повсякденному житті?

Знайдіть різницю між запрограмованими та незапрограмованими рішеннями. Якими є такі рішення?

- а) Рішення начальника відпустити підлеглого до лікаря;
- б) Упорядкування річного плану для помічника професора;
- в) Вибір авторами друкованого видання для розміщення реклами нового вузівського підручника;
- г) Доведення майстром до робітників денного завдання.

#### *Завдання 4*

Опишіть етапи стандартного процесу ухвалення рішень. У чому причини переваг, які керівники надають раціональним рішенням перед іншими рішеннями? У чому недоліки суто раціонального підходу до ухвалення рішень? Запишіть свою відповідь та обґрунтуйте її.

#### *Завдання 5*

Розподіліть такі види робіт по етапах і операціях процесу прийняття рішення:

- узгодження рішення з органами управління та виконавцями;
- контроль за виконанням рішення;
- попередня постановка цілі;
- аналіз інформації;
- визначення вихідних характеристик проблеми з урахуванням накладення обмежень;
- уточнення мети та критерію управління, остаточне їхнє формулювання;
- встановлення зворотного зв'язку з особою, яка приймає рішення, та, за необхідності, корегування мети та завдань;
- організація виконання рішення;
- розроблення альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- вибір методу розв'язання;
- економічне обґрунтування обраного рішення;
- остаточне оформлення та затвердження рішення;
- збирання необхідної інформації;
- виявлення управлінської проблеми чи завдання;
- обґрунтування та побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- стимулювання підвищення якості робіт, економії ресурсів та дотримання термінів;

Перелічені етапи можна представити у вигляді блок-схеми. Для прикладу наведемо початковий етап її побудови. Кожен етап складається з низки операцій. Перший етап «Виявлення управлінської проблеми чи завдання» вимагає виконання таких операцій:

- аналізу ситуації або об'єкта за якісними та ресурсними показниками;
- порівняння ефективності об'єкта з найкращими світовими досягненнями в цій галузі;
- визначення розбіжності показників аналізованих об'єктів;
- аналізу літературних джерел, патентного фонду, звітів про науково-дослідну роботу, реклаमाцій та претензій споживачів;
- аналізу організаційно-технічного рівня виробництва у виробника та споживача;
- формування напрямів розвитку об'єкта тощо.

## **Практичне заняття 7. ВАЖЛИВІСТЬ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

***Мета:** Знати основні поняття та категорії теми, ознайомитися з окремими методиками планування, засвоїти та зрозуміти роль планування в менеджменті, засвоїти методику цілеутворення при плануванні*

### *Завдання 1*

1 Проаналізуйте наведені нижче характеристики та віднесіть кожен з них до однієї з чотирьох категорій (див. матрицю, що додається) на підставі Вашої оцінки. Розмежовуючи слабкі сторони та загрози, пам'ятайте, що слабкі сторони формуються в самій компанії і на них можна якось вплинути, тоді як загрози не контролюються компанією і виникають внаслідок фактичних чи потенційних дій інших сторін.

Таблиця 5 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (STRENGTHS)	Недоліки (WEAKNESSES)
Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)

Список характеристик:

- Гарні можливості для вертикальної інтеграції.
- Різке зростання попиту ринку.
- Ослаблення позицій фірм-конкурентів.
- Поява нових технологій.
- Зниження торгових бар'єрів на привабливих ринках.
- Позитивне ставлення ринку до нової продукції або нових видів вже випущеної продукції.
- Наявність на ринку потенційних додаткових груп клієнтів, нових ринків чи сегментів ринку.
- Адекватні фінансові ресурси.
- Низькі витрати.
- Великий досвід.
- Найкращі рекламні кампанії продукції компанії.
- Успішний досвід розроблення нових товарів.
- Визнаний лідер ринку.
- Ефективний менеджмент.
- Власна розробка.
- Вміння уникнути (хоча б деякою мірою) сильного тиску з боку конкурентів.
- Позитивний імідж, що склався про компанію у покупців.
- Гарні технологічні навички персоналу компанії.
- Проблеми з постачанням сировини та матеріалів.
- Нестача грошей для фінансування необхідних змін у стратегії.
- Нестача управлінського таланту та вміння у менеджерів компанії.

- Відсутній чіткий стратегічний напрямок розвитку компанії.
- Незадовільна організація маркетингової діяльності.
- Низька прибутковість.
- Відставання в галузі досліджень та розробок.
- Відсутність у персоналу компанії певних здібностей та навичок у ключових сферах діяльності.
- Погана збутова мережа.
- Надто вузький асортимент продукції.
- Вихід ринку іноземних конкурентів.
- Зміна потреб та смаків покупців.
- Повільне зростання ринку.
- Несприятливі демографічні зміни.
- Збільшення вимогливості покупців та постачальників.
- Зростання податків.
- Зростання продажів товарів-замінників.

2 Виконавши вправу, спільно обговоріть результати і, зокрема, зверніть увагу на можливі розбіжності в думках при віднесенні тієї чи іншої характеристики до певної категорії.

### *Завдання 2*

Розроблення цілей та завдань на підставі результатів SWOT-аналізу.

1 Поверніться до SWOT-аналізу, проведеного під час попередньої вправи, і сформулюйте максимум п'ять цілей, досягнення яких дасть змогу компанії відобразити погрози, скористатися можливостями, спиратися на свої сильні сторони та усунути деякі зі слабких сторін. Важливо пам'ятати, що цілі мають передбачати одержання високого результату. З метою цієї вправи постарайтеся формулювати цілі для тих областей, на які керівництво компанії може вплинути або які вона може контролювати.



2 Виберіть дві цілі та сформулюйте не менше двох завдань, вирішення яких сприятиме досягненню зазначених цілей. Постарайтеся включити в кожне завдання ті строки, протягом яких їх слід вирішити, і той рівень поліпшення, якого передбачається досягти за цей час.

3 При цьому важливо пам'ятати: в той час, як цілі покликані забезпечити високі результати, завдання мають бути сформульовані докладніше і конкретно у вимірюваному вигляді та з прив'язкою до строків. Багатьом у такій роботі допомагає скорочення SMART (за першими буквами англійських слів), тобто завдання мають бути:

S – Конкретними,

M – Вимірюваними,

A – Точними,

R – Актуальними,

T – З прив'язкою до строків.

Шаблон до 1-го етапу

Опис цілі	Вкажіть, до чого має відношення сформульована мета, виходячи з результатів SWOT-аналізу, тобто до сильної, слабкої сторони, можливості, загрози чи їхнього поєднання
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	
Ціль 4	
Ціль 5	

Шаблон до 2-го етапу

Ціль	Задача 1
	Задача 2
Ціль	Задача 1
	Задача 2

## **Практичне заняття 8. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

*Мета:* Знати основні категорії та поняття теми, навчитися визначати організаційно-правові форми організацій, знати основні типи структур організації, їхні переваги та недоліки, навчитися складати задану структуру організації, вміти співвідносити організаційно-правові форми організації та їхню конкурентоспроможність

Питання до обговорення

- 1 Перерахуйте основні організаційно-правові форми підприємств.
- 2 Дайте коротку характеристику основних типів товариств.
- 3 У чому полягають особливості формування та функціонування акціонерних товариств?
- 4 Назвіть основні види акцій акціонерних товариств та їхні особливості.
- 5 Поясніть основні відмінності між відкритим та закритим акціонерним суспільством.
- 6 Що таке залежні та дочірні суспільства?
- 7 Поясніть, у чому полягає необхідність збереження підприємств державної форми власності, та опишіть їхні основні види.

*Завдання 1*

Скласти та намалювати організаційну структуру управління підприємством із заданих елементів (структурних підрозділів), прибрати зайві ланки, додати відсутні. Дати характеристику одержаної організаційної структури підприємства, перерахувати призначення та особливості структурних елементів (відділів, цехів, лабораторій тощо).

Перелік структурних підрозділів підприємства:

- 1 канцелярія;
- 2 бухгалтерія;
- 3 лабораторія техніко-економічних досліджень;
- 4 служба оперативного управління виробництвом;
- 5 відділ кадрів;
- 6 юридична служба;
- 7 відділ збуту;
- 8 відділ технічного контролю;
- 9 центральна заводська лабораторія вимірювальної техніки та інструменту;
- 10 планово-економічний відділ;
- 11 склад матеріалів та готової продукції;
- 12 відділ стандартизації;
- 13 обчислювальний центр;
- 14 відділ організації праці та заробітної плати;
- 15 відділ механізації та автоматизації;
- 16 відділ підготовки кадрів;
- 17 відділ науково-технічних розробок;
- 18 випробувальна лабораторія;
- 19 відділ головного механіка;
- 20 відділ комплектації та зовнішньої кооперації;
- 21 цехи допоміжного виробництва;
- 22 відділ головного конструктора;
- 23 виробничі (механообробні, складальні, механозбірні та ін.);
- 24 відділ охорони праці та техніки безпеки;
- 25 дослідно-експериментальний цех;
- 26 бюро охорони навколишнього середовища;
- 27 відділ маркетингових досліджень;
- 28 відділ головного енергетика;

- 29 транспортний цех;
- 30 інструментальний цех;
- 31 відділ навчання та перепідготовки.

### *Завдання 2*

Складіть свою лінійну та функціональну організаційну структуру на прикладі будь-якого реально існуючого підприємства вашого міста. Дайте коротку характеристику.

## **Практичне заняття 9. МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Мета: Визначення зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації в менеджменті для розуміння мотиваційної політики організації*

Питання до обговорення

- 1 Що таке мотивація?
- 2 Визначте основні види потреб
- 3 У чому сутність мотивації до праці?

### *Завдання 1*

Використовуючи рекомендовану літературу, наведіть найбільш вдалі, на Вашу думку, визначення понять:

- потреба;
- мотив;
- мотивування;
- стимул;
- стимулювання.

### Завдання 2

Вкажіть стрілками, які фактори належать до внутрішньої, а які – до зовнішньої мотивації.



### Завдання 3

Використовуючи рекомендовану літературу, ознайомтеся зі змістом основних теорій мотивації. Визначте, до яких теорій належать наведені характеристики та назвіть їх.

Варіант 1. Теорія базується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якоїсь мети тільки тоді, коли впевнена у більшій ймовірності задоволення своїх потреб в результаті її досягнення. Мотивація слабшає, якщо ймовірність успіху чи цінність винагороди оцінюється невисоко.

Варіант 2. Є строга ієрархічна структура, на основі якої фізіологічні потреби, а на вершині – потреби у самовираженні. Закономірність полягає в

тому, що перш ніж буде задоволена потреба вищого рівня, мають бути задоволені потреби нижчих рівнів.

Варіант 3. Відповідно до цієї теорії потреби поділяються на фактори здоров'я та мотивуючі фактори. До перших відносять політику фірми, умови роботи, заробітну плату, міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами. Друга група факторів – це успіх, просування по службі, покликання та схвалення результатів праці, високий ступінь відповідальності, можливість творчого та ділового зростання. Відсутність чинників здоров'я призводить до незадоволеності роботою, водночас вони не мають мотивуючого характеру.

Варіант 4. Теорія ставить основний акцент на потреби вищих рівнів. Ця теорія доводить, що в даний час важливі потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів, зазвичай, вже задоволені. Стверджується, що людям притаманні три потреби: влада, успіх та причетність.

#### *Завдання 4*

Заповніть таблицю, вказавши у ній методи задоволення потреб вищих рівнів.

Таблиця 6 – Види та методи управління потребами

Вид потреби	Метод управління потребами
1	2
Соціальні потреби	Доручення співробітникам роботи, яка б дала змогу їм спілкуватися

Продовження таблиці 6

1	2
Потреба в повазі	Заохочення за досягнуті результати
Потреба в самовираженні	Доручення складних та важливих завдань, що вимагають повної віддачі

*Завдання 5*

1 Уявіть, що Вам доручили розробити систему заохочень та покарань для невеликої виробничої компанії. Принципами яких мотиваційних теорій Ви скористаєтеся?

2 Для більшості з нас робота має життєво важливе значення як джерело засобів для існування. В такому разі, чому управлінський персонал має з такою увагою ставитися до проблем мотивації службовців?

*Завдання 6*

Прочитайте опис ситуації. Знайдіть у поведінці учасників ситуації підтвердження теорії А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.

Студентські друзі Сергій, Андрій та Гліб, які не бачилися десять років від дня закінчення університету, після вечора зустрічі однокурсників вирішили поговорити, згадати студентські роки та розповісти про те, як у

них йдуть справи зараз. Згадки не зайняли дуже багато часу, розмова про поточне життя становила набагато більший інтерес.

«Мені дуже набридла моя робота», – сказав Гліб. «Спочатку, коли я прийшов у видавництво, здавалося, на мене чекає цікава та різноманітна робота. Спочатку все так і було, доки я не став начальником відділу. Тепер я потонув у морі адміністративної роботи, маю віддавати команди підлеглим, що мені приносить мало задоволення. І додому приходжу, коли мої вже сплять. З друзями зустрітися ніколи. Я згоден отримувати менше, аби бути вільнішим і мати менше відповідальності. Можливо, комусь і подобається командувати. Але це видно не для мене».

«Не знаю, чи достатньо тобі твоєї зарплати. А я зовсім не задоволений тим, скільки мені платять. Хоча грошей на життя мені вистачає. Але не це найголовніше. Я вже працюю п'ять років в інституті, всі мене знають, брав участь у написанні кількох монографій, а отримую стільки ж, скільки й племінник директора, який тільки цього року прийшов до нас після закінчення заочного інституту. Я сподівався зробити швидку кар'єру. Але майже не бачу ніякого руху кадрів, на керівні посади переважно приймають з боку. За першої ж нагоди отримати просування на стороні – піду».

«Дивні ви люди. Все про гроші, та про кар'єру. Начебто нічого іншого на роботі немає. Звичайно, коли я одразу після університету отримував гроші, було погано. Але зараз зарплата нормальна, однак, радості від цього я не відчуваю, сидять п'ятеро людей у тісній кімнаті, мій сусід курить безперервно і виходити з кімнати не збирається. Начальник завжди лізе зі своїми рекомендаціями. Я його голосу вже чути не можу. Єдине, що утримує, то це те, що робота цікава, а також те, що останнім часом отримую хороші результати. Ну і дружина буде проти, якщо я піду. Все ж садок, лікарня та путівки до відпустки майже безкоштовні. Тож доводиться миритися. А що вдієш – треба думати про майбутнє», – так закінчив свій монолог Андрій.



## **Практичне заняття 10. КОНТРОЛЬ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Мета: Опанувати інструменти здійснення процесу контролю в організації*

- 1 Сутність та призначення управлінського контролю.
- 2 Класифікація та види контролю.
- 3 Процес управлінського контролю.

### *Завдання 1*

Проаналізуйте ставлення до контролю в організаціях А, Б, В. Визначте, у якій із цих організацій управлінський контроль здійснюється відповідно до наукового уявлення про нього. Дайте обґрунтування вибраному варіанту.

В організації А контроль здійснюється на основі прямих і зворотних зв'язків. Цілі встановлюються спільно. Кожен знає, як і чому щось відбувається або має відбуватися, і має інформацію для самого контролю.

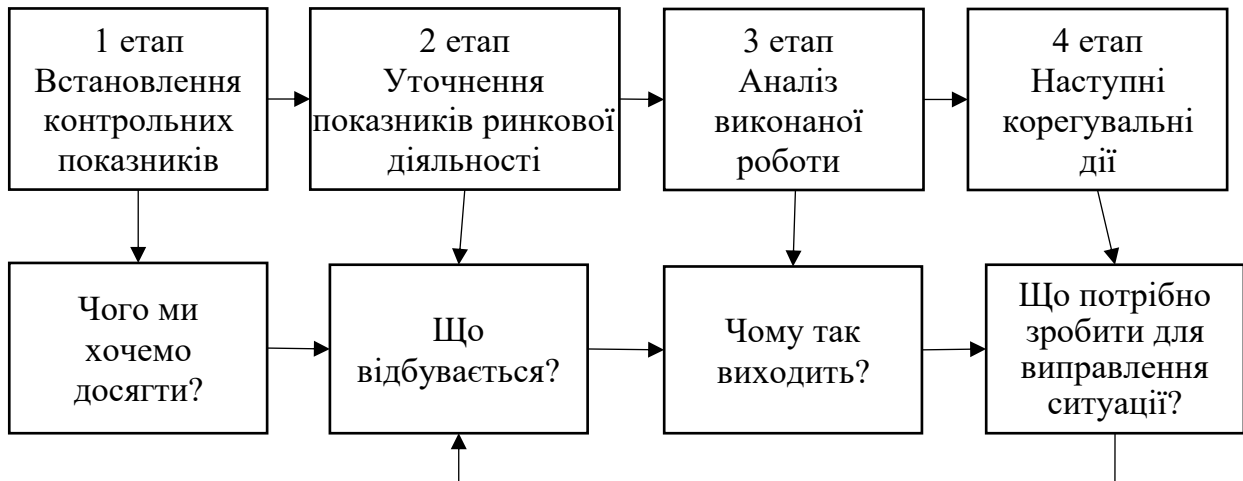
В організації Б управління спрямоване на поліпшення ходу виробництва і базується на підготовці звітів, що доходять до деталей звітів, інспекцій та контролю. Персонал знає, чим йому займатися.

В організації В керівник знає сильні та слабкі сторони кожного працівника і стежить за тим, щоб ніхто занадто далеко не відхилявся від загального напрямку.

### *Завдання 2*

Сьогодні особливе значення має контроль за виконанням плану підприємства. Його мета – переконатись у досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом та

керівництвом середньої ланки фірми. За необхідності приймаються рішення щодо виправлення становища. Процес контролю над виконанням планів включає такі етапи.



Питання для обговорення

- 1 Характеристика ефективності контролю.
- 2 Яка, на вашу думку, роль контролю, його вдосконалення у бізнесі?
- 3 Які особливості організації контролю над діяльністю підприємства загалом і над діяльністю його складових ланок притаманних українській практиці?
- 4 Які етапи та елементи контролю, на вашу думку, мають особливі значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи фірми?

## **Практичне заняття 11. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА ЇХНЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

*Мета: Систематизація знань про різновиди груп*

Питання до обговорення

- 1 Яка організація називається формальною?

2 Назвіть характеристики формальної та неформальної організації.

3 Які особливості управління неформальною та формальною організаціями?

4 Які професійні та особисті якості працівника визначають поведінку людини в організації?

5 Які властивості організації впливають на роль людини в організації?

6 Назвіть витoki протиріч між особистістю та групою, а також між групами.

### *Завдання 1*

Згадайте один із міжгрупових конфліктів, який відбувався у Вашій організації, виявіть причину конфлікту та вкажіть, які основні способи були використані для його вирішення.

### *Завдання 2*

Чи Вам доводилося потрапляти в ситуацію конфлікту, коли норми неформальної групи суперечили нормам формальної організації? Визначте способи, якими вони приводились у відповідність, заповнивши таблицю.

Таблиця 7

Норми неформальної групи	Норми формальної групи	Способи приведення у відповідність

## **Практичне заняття 12. НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ ТА ЇХНЯ ДИНАМІКА**

*Мета: Розглянути особливості неформальних груп та їхній вплив на діяльність організації*

Питання до обговорення

1 Яка організація називається неформальною?

2 Які причини вступу до неформальної організації?

3 З яких причин утворюються та розвиваються неформальні колективи?

4 Які заходи необхідно передбачити у роботі з формальними та неформальними групами в умовах майбутньої перебудови діяльності чи структурного перетворення фірми (підприємства)?

5 Які властивості має неформальна група в організації?

6 Якою має бути поведінка керівника стосовно неформальної групи у колективі?

7 Лідер неформальної групи, її система цінностей. Як він впливає на діяльність організації?

### *Завдання 1*

У вас у підпорядкуванні невеликий колектив, але зі сформованими групами за інтересами. Як ви зробите по відношенню до цих груп: намагатиметеся колектив згуртувати чи залишите все як є?

Як процес командоутворення у створенні співіснує з наявністю неформальних груп? Проаналізуйте та обґрунтуйте.

### *Завдання 2*

Один із членів вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього також має бути виконана вчасно. Як ви поведете себе в такій ситуації?

А Доручу виконати роботу за відсутнього одному зі своїх підлеглих.

Б Запропоную подумати разом, хто міг би взяти на себе цю роботу. Адже все одно вона має бути зроблена.

Г Зроблю роботу самотійно.

1 Наведіть приклади, коли згуртованість групи шкодить формальній організації.

2 Як, на вашу думку, керівництво має реагувати на чутки?

3 Як би ви використовували неформальну організацію для своєї кар'єри?

4 Що може зробити керівник для ефективного управління неформальними групами чи організаціями?

### **Практичне заняття 13. КЕРІВНИЦТВО, ЛІДЕРСТВО ТА ВЛАДА**

*Мета: Сформувати чітке розуміння основних понять теми*

#### *Завдання 1*

Необхідно розробити заходи щодо стабілізації кадрів на підприємстві. Які методи управління використовувати? Сформулюйте події.

#### *Завдання 2*

На одному підприємстві було поставлено експеримент. Через місяць результати були такими: верстат завжди був у порядку, робітник став допомагати іншим членам бригади, його змінний виробіток збільшився на 15 %. Охарактеризуйте суть експерименту. За допомогою яких заходів можна досягти описаного результату?

#### *Завдання 3*

Використовуючи рекомендовану літературу, наведіть найбільш вдалі, на вашу думку, визначення понять:

Влада;

Авторитет;

Керівництво;

Лідер.

#### Завдання 4

Дайте письмові відповіді.

1 Багато хто вважає, що влада має на увазі можливість впливати на інших, нав'язуючи їм свою волю. Як співвідносяться поняття «влада» та «вплив»?

2 Які джерела влади може використати керівник?

3 Які засоби впливу керівника на підлеглого Вам відомі?

#### Завдання 5

Перерахуйте відомі Вам різниці між керівником і лідером

Керівник	Лідер

Назвіть основні професійні вимоги, що висуваються до керівника сьогодні?

#### Завдання 6

У теорії менеджменту виділяють три основних стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний.

За рекомендованою літературою вивчіть характеристики цих стилів та заповніть таблицю за зразком.

Таблиця 8 – Стилi управління

	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Спосіб прийняття рішення			
Спосіб доведення рішення до виконання			
Розподіл відповідальності			

Продовження таблиці 8

1	2	3	4
Відношення до ініціативи підлеглих			
Причини підбору кадрів			
Відношення до знань			
Відношення до спілкування			
Відношення до дисципліни			
Відношення до стимулювання			

*Завдання 7*

Прочитайте ситуацію та письмово дайте відповідь на запитання до неї.

- 1 Охарактеризуйте проблему, що виникла в корпорації.
- 2 Що Ви можете сказати про пана Лозицького як про керівника?
- 3 Що Ви можете сказати про кризу влади, що виникла на даний момент у корпорації?
- 4 Яких помилок було допущено керівництвом корпорації?
- 5 Що Ви могли б запропонувати щодо реорганізації служби управління персоналом?
- 6 Як би Ви запропонували вчинити О. Лозицькому в ситуації, яке рішення Ви прийняли б на його місці («віддали» б владу на самі підприємства, провели б реорганізацію управління в центральному офісі або спробували б скомбінувати елементи обох варіантів)?

*Ситуаційне завдання*

Пан А. Лозицький – президент величезної корпорації «Відродження», що об'єднує безліч різнопрофільних фірм (будівельна компанія, дві фабрики легкої промисловості, фабрика з виробництва харчових продуктів, два готелі з ресторанами, магазини, бензоколонки).

О. Лозицький розробляє загальну стратегію корпорації, визначає сфери впливу капіталу та інших ресурсів, має помічників, які займаються розробленням та безпосереднім використанням його ідей.

Пан Лозицький вже немолодий (67 років), має ділове чуття, не боїться вкладати гроші в перспективні, за його прогнозами (підрахунками), галузі виробництва. Не маючи спеціальної освіти, за сорок років став на чолі великої корпорації. П. Нестеров (64 роки) – віце-президент корпорації, має спеціальну економічну освіту, стажувався у великих успішних компаніях за кордоном. Він не тільки компаньйон, а й друг Лозицького, хороший помічник і тямущий керівник, але не має такого ділового чуття, яке відрізняє його боса.

Л. Білоусова (43 роки) має вищу юридичну освіту, член ради директорів та головний юрист-консультант усієї корпорації. Майже десять років входить до ради директорів. Білоусова – блискучий знавець своєї справи, укладає вигідні та грамотні контракти.

І. Кричевський (48 років) – начальник служби управління персоналом, член ради директорів. У нього спеціальна освіта та досить великий досвід роботи. Прекрасно зарекомендував себе в організації роботи з людьми у великих компаніях, що швидко ростуть. Пан Кричевський знайомий з багатьма останніми розробками та програмами у сфері управління людськими ресурсами. Він порівняно недавно у цій компанії (на відміну від П. Нестерова та Л. Білоусової) і ще не усвідомив усіх її потреб.

У пана Лозицького є син Андрій. Він дуже перспективний юнак 28 років, який вже досить довго працює з батьком. Має вищу економічну освіту та досвід роботи у різноманітних сферах. Однак його найбільше цікавить готельне та ресторанне господарство. Останні кілька років він займається управлінням двох готелів з ресторанами та всіх бензоколонок, що входять до корпорації. До решти підприємств він не виявляє особливого інтересу.



Останнім часом пан Лозицький відчувається не дуже добре, тому він вирішив «здати справи» протягом наступних 2-3 років та піти з корпорації. Однак він дуже хвилюється за своє дітище. Він не знає, кого залишити на своєму місці, тому що при найближчому розгляді з'ясувалося, що ніхто, крім нього, не знає всіх особливостей бізнесу і не має такого чуття. Пан Лозицький боїться, що після його звільнення все те, чого він домагався протягом усього свого життя, піде прахом.

Його бізнес досить великий, і в кожного окремого підприємства є свої проблеми. Найголовніша проблема полягає в тому, як управляти всією мережею підприємств у сукупності. Пан Лозицький хоче залишити по собі органічно функціонуючу та прогресуючу корпорацію.

Пан Лозицький запросив групу експертів провести дослідження в його корпорації щодо можливості реорганізації структури влади. Перед ним стоїть альтернатива: по-перше, можна «розділити» владу та відповідальність між окремими підприємствами, тобто, сама корпорація як така перестане існувати, замість неї функціонуватимуть окремі підприємства чи їхні невеликі групи; по-друге, можна створити сувору ієрархічну систему влади в центральному офісі, в якому ті проблеми, якими займався сам А. Лозицький, вирішуватимуться групою людей.

Провівши ретельний аналіз, експерти з'ясували:

а) у корпорації немає таких людей, які змогли б успішно замінити О. Лозицького (майже на всіх підприємствах є люди, які могли б керувати кожним конкретним підприємством, але не всією корпорацією);

б) у центральній адміністрації немає ні налагодженої системи управління, ні чіткої структури влади і дуже мало уваги приділяється налагодженню та підтримці зворотного зв'язку;

в) до того ж на самих підприємствах робота з людьми ведеться несистематично, тому там не сформовано резерву кадрів, який можна було б використовувати в подібних ситуаціях.

У зв'язку з цими вищезгаданими факторами і виходячи з того, що пан Лозицький хотів би зберегти свій бізнес як єдине ціле, експерти запропонували:

а) створити сувору ієрархічну систему влади в центральному офісі (президент, кілька віце-президентів, які в рамках усієї корпорації керують такими відділами: службою управління персоналом, відділом ринкових досліджень та маркетингу, аналітичним відділом, відділом зв'язків з громадськістю та ін.);

б) провести дослідження на всіх підприємствах з питань пошуку прогресивних менеджерів, здатних після ретельної підготовки зайняти ключові позиції як на своєму підприємстві, так і в центральному офісі, в рамках цієї програми розпочати підготовку обраних менеджерів;

в) реорганізувати службу управління персоналом, оскільки досі вона працювала неефективно (зважаючи на те, що в критичний момент не було того резерву персоналу, який можна було б використовувати в ситуації, що склалася).

Хоча пан Кричевський – людина, знаюча та освічена, йому потрібні кваліфіковані помічники.

Ознайомившись із результатами цього дослідження, пан Лозицький почав виконувати дещо із запропонованого. Зокрема, він провів реорганізацію служби управління персоналом, але щодо повної реорганізації структури влади в корпорації він рішення не прийняв.

### *Завдання 8*

Тест на тему «Влада та вплив»

неправильне закресліть

1 Вплив – це матеріальна і моральна дія.

2 Влада є впливом у бік зміни поведінки.

3 Влада керівника залежить від ступеня свободи підлеглого.

- 4 Влада не існує, якщо нею не користуватися.
- 5 Влада є здатністю, але з можливістю проводити інших.
- 6 Влада використовується як соціальний термін.
- 7 Розуміння відносин влади ситуаційно.
- 8 Авторитет будується лише з неформальної влади.
- 9 Посадова основа влади будується на її ситуаційному делегуванні вниз по ієрархії управління.
- 10 Харизма не впливає на формування особистісної основи влади.
- 11 Особистісна основа влади перебуває у руках вищого начальника.
- 12 Основа влади – те, через що певна влада використовується.
- 13 Спеціалізація обмежує експертну владу.
- 14 Право на владу може бути єдиним джерелом влади.
- 15 Влада інформації та експертна влада пов'язані зі здатністю використовувати наявні дані.
- 16 Право прийняття рішення як влада належить лише керівнику.
- 17 Винагорода та примус послаблюють владу.
- 18 Ресурси та зв'язки неефективні стосовно формування джерел влади.
- 19 Лідерство пов'язується з ефективністю впливу.
- 20 Лідер використовує владу для досягнення цілей організації.

### *Завдання 9*

Заповніть анкету та складіть характеристику «Лідер, якого я знаю» за заданим алгоритмом.

- 1 Назвати ПІБ лідера – управлінця (на вибір здобувача).
- 2 Визначити сферу діяльності та об'єкт управління.
- 3 Назвати статус управлінця.
- 4 Назвати найбільш значущі здобутки.
- 5 Характерні приклади прийнятих рішень.
- 6 Визначити цілі, поставлені управлінцем.

- 7 Використані управлінські технології.
- 8 Нестандартні управлінські технології, використані ним.
- 9 Використані управлінські ресурси.
- 10 Нестандартні управлінські ресурси, використані ним.
- 11 Використані системи.
- 12 Нестандартні елементи системи управління, використані ним.
- 13 Реалізація основних управлінських функцій.
- 14 Реалізація основного управлінського циклу.
- 15 Види влади, використані ним, та стиль управління.

## **Практичне заняття 14. УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ**

*Мета: Опанувати практичні навички управління конфліктами*

### *Завдання 1*

Використовуючи рекомендовану літературу, наведіть визначення понять та дайте відповідь письмово на запитання.

Конфлікт.

Конфліктна ситуація.

Назвіть причини організаційних конфліктів.

### *Завдання 2*

Варіант 1. Наявність конфліктів у організації неминуче. Деякі типи конфліктів або рівні конфлікту можуть виявитися сприятливими для організації, якщо їх можна використовувати як інструмент здійснення змін в організації або проведення інновацій. Такі конфлікти заведено називати функціональними. Конфлікти, що перешкоджають нормальній діяльності

організації, називають дисфункціональними. Наведіть приклади функціонального та дисфункціонального конфліктів.

Варіант 2. Деякі дослідники діяльності організації переконані, що функціональні конфлікти мають заохочуватись керівництвом, а дисфункціональні – усуватися. Насправді ж більшість керівників намагаються виключити будь-які конфлікти. Чому?

### *Завдання 3*

Уявіть, що Ви отримали негативний відгук керівника на виконання завдання. Це започаткувало міжособистісний конфлікт між Вами та керівником.

Опишіть цей конфлікт, використовуючи запропоновану таблицю.

Таблиця 9

Терміни	Коротке пояснення
Джерела чи причини конфлікту	Причин цього конфлікту може бути кілька. Наприклад, Вам забракло професіоналізму для того, щоб виконати завдання так, як вимагав керівник
Тип конфлікту	
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з Вашого боку	
Найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту з боку керівника (Ваша думка)	

#### *Завдання 4*

Стрес – це напружений стан людини, що виникає у відповідь на взаємодію екстремальних факторів. Перерахуйте фактори, які можуть спричинити стрес у працівників, наприклад, банківської сфери. Які ви знаєте індивідуальні способи зняття стресу?

#### *Завдання 5*

Головне завдання менеджменту – максимізація прибутку, що отримує компанія. Разом з тим дедалі більшого значення набувають соціальні відповідальності менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим є дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми має вирішувати держава, а бізнес – лише «робити гроші». Вони доводять свою позицію тим, що дії у соціальній області ведуть до зниження прибутків підприємства, погіршення її конкурентоспроможності, зростанню витрат, які у подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи збитки споживачам) та інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і дії, що ними сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їхній імідж у суспільстві і бути рекламою.

Чи повинен, на Вашу думку, підприємець виконувати соціальні зобов'язання перед країною та в яких формах?

## **4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

*Мета* проведення практичних занять – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у здобувачів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

*Завданням* проведення практичних занять є практична підготовка здобувачів вищої освіти і формування у них сталих навичок ефективного менеджменту на основні теоретичних засад та провідного світового досвіду.

## **5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Призначення самостійної роботи здобувачів протягом курсу полягає у закріпленні та поглибленні теоретичних знань, що отримані під час лекцій, а також в ознайомленні з підручниками та навчальними посібниками з метою формування навичок з розв'язання практичних завдань щодо прийняття ефективних управлінських рішень у сфері менеджменту на всіх рівнях та в різних організаціях.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1 Назвіть основні категорії та поняття менеджменту та дайте їм визначення.

2 Основні напрямки роботи менеджера.

3 Яка сутність управління організацією?

4 Яка організація називається формальною?

5 Яка організація називається неформальною?

6 Назвіть характеристики формальної та неформальної організації.

7 Які особливості управління неформальною та формальною організаціями?

8 Які причини вступу до неформальної організації?

9 Які професійні та особисті якості працівника визначають поведінку людини в організації?

10 Які показники організації впливають на роль людини в організації?

11 Назвіть витоки протиріч між особистістю та групою, а також між групами.

12 З яких причин утворюються та розвиваються неформальні колективи?

13 Які заходи необхідно передбачити у роботі з формальними та неформальними групами в умовах майбутньої перебудови діяльності чи структурного перетворення фірми (підприємства)?

14 Представником якої школи управління є Анрі Файоль?

15 Творець школи людських відносин.

16 Назвіть представників класичної школи управління.

17 Які ідеї розвивала наукова школа управління?

18 Які підходи до управління Ви можете назвати?

19 Поняття та сутність організації, її ознаки.

20 Назвіть властивості, які притаманні системам.

21 Яке місце посідає теорія організації у системі наук про управління?

22 Місія та мета організації.

23 Основні елементи ефективної організації.

24 Підстави класифікації організацій.

25 Закриті та відкриті організаційні системи.

26 Бюрократична теорія організації М. Вебера.

27 Інформаційна система організації.



- 28 Поняття «організаційної культури», «організаційної поведінки».
- 29 Координація в організаціях.
- 30 Організаційні комунікації.
- 31 Організаційна ефективність.
- 32 Характеристика процесу комунікації у створенні.
- 33 Наведіть приклад добровільної організації.
- 34 Назвіть передумови стратегічних змін в організації.
- 35 Стратегія та процес її формування.
- 36 Управління на основі передбачення змін.
- 37 Перерахуйте еталонні стратегії розвитку.
- 38 Етапи стратегічних перетворень.
- 39 Управління організаційними змінами та опір змінам.
- 40 У чому відмінність стратегії і тактики?
- 41 Що таке стратегія організації?
- 42 Значення стратегії в організацію. У чому потреба стратегії?
- 43 Які стратегічні альтернативи Ви знаєте?
- 44 Як здійснюється керування змінами?
- 45 Як вчинити керівнику, якщо його персонал чинить опір нововведенням?
- 46 Як формується стратегія організації?
- 47 Яка інформація потрібна для формування стратегії?
- 48 Перелічіть елементи, з яких складається стратегія, та покажіть їхній взаємозв'язок.
- 49 Сутність функції планування.
- 50 Основні етапи та модель процесу планування.
- 51 Форми та види планів.
- 52 Перерахуйте характеристики цілей.
- 53 Що таке «Дерево цілей»?
- 54 Які Ви знаєте види цілей?

- 55 Наведіть загальні вимоги до планування.
- 56 Назвіть форми планування, їхній зміст та відмінні особливості.
- 57 Розкрийте поняття «відповідальність» та «організація».
- 58 У чому сутність процесу делегування повноважень?
- 59 Що таке повноваження?
- 60 Назвіть форми та види контролю.
- 61 Що таке мотивація?
- 62 Що таке стимулювання?
- 63 Назвіть основні засади стимулювання.
- 64 Опишіть механізм мотивації через задоволення потреб.
- 65 Дайте характеристику змістовних та процесуальних теорій мотивації.
- 66 Дайте поняття: стимул, мотив, потреба.
- 67 Дайте визначення функції контролю.
- 68 Наведіть приклади зовнішнього та внутрішнього контролю.
- 69 Сформулюйте основні завдання контролю.
- 70 Назвіть основні етапи контролю.
- 71 Яку роль відіграє контроль під час здійснення зворотного зв'язку?
- 72 Що таке об'єкт контролю?
- 73 Перерахуйте основні інструменти контролю?
- 74 У чому полягає головне значення контролю?
- 75 Хто може бути суб'єктами контролю?
- 76 Які елементи входять до системи контролю?
- 77 Що таке самоконтроль?
- 78 Яка мета попереднього контролю?
- 79 Назвіть види контролю залежно від суб'єкта контролю?
- 80 Яка мета поточного контролю?
- 81 Яку мету має заключний контроль?
- 82 Що таке стандарт?

- 83 Які властивості повинен мати контроль, щоб бути ефективним?
- 84 Як контроль пов'язаний зі зміною результатів?
- 85 Які організаційні форми Ви знаєте?
- 86 Перелічіть типи організаційних структур.
- 87 Які основи побудови організаційних структур?
- 88 Які структури належать до бюрократичних, а які до адаптивних?
- 89 Сформулюйте основні вимоги до сучасних організаційних структур.
- 90 Охарактеризуйте основні тенденції зміни структур та назвіть причини змін.
- 91 Чи веде встановлення регламенту нарад, переговорів, строку руху документів усередині організації до усунення бюрократизму?
- 92 Запропонуйте свої методи боротьби з бюрократизацією управління.
- 93 Що спільного та в чому відмінності централізованої та децентралізованої систем управління?
- 94 Які обов'язки виконують керівники вищої, середньої та низової ланок управління?
- 95 Назвіть причини та наслідки бюрократизації управління.
- 96 Перелічіть заходи боротьби з бюрократизмом.
- 97 Які організації та структури управління різними підприємствами відповідають сучасному рівню розвитку продуктивних сил?
- 98 Розкрийте сутність витоків та основ управлінських структур.
- 99 Дайте поняття ефективної діяльності структур управління.
- 100 Вкажіть на взаємозв'язок управлінських та виконавчих функцій «по вертикалі» та «горизонталі».
- 101 Розкрийте сутність функціональної та дивізіональної управлінських структур.

102 Розкажіть про причини формування та переваги адаптивних управлінських структур.

103 Назвіть, які проблеми стоять перед вітчизняною наукою та практикою управління у сучасний період.

104 У чому відмінність управління принципами та функціями управління?

105 Дайте характеристику основних методів управління.

106 Як Ви розумієте самоврядування?

107 Які Ви знаєте організаційно-адміністративні методи?

108 Перерахуйте економічні методи управління.

109 Назвіть соціально-психологічні методи управління.

110 Як впливає морально-психологічний клімат на продуктивність праці?

111 Які галузі управління охоплюють соціально-психологічні методи?

112 Назвіть основні характеристики корпоративної культури.

113 Що таке кар'єра?

114 Що входить у поняття «управління кар'єрою»?

115 Перерахуйте основні помилки менеджера з Хоєра.

116 Управлінська решітка Блейка-Моутон.

117 Соціально-психологічні аспекти управління: лідерство, вплив та влада.

118 Як Ви розумієте термін «управлінське рішення»? У чому його відмінність від просто «рішення»?

119 Що таке якісне управлінське рішення?

120 Які види рішень Ви знаєте?

121 У чому є сутність раціонального підходу до вирішення проблем?

122 Які недоліки раціонального підходу Ви можете назвати?

123 Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень.

- 124 Назвіть основні етапи ухвалення управлінського рішення.
- 125 У чому сутність формальних та неформальних методів прийняття рішень?
- 126 Які Ви знаєте колективні методи ухвалення рішень?
- 127 У яких випадках застосовуються ті чи інші методи?
- 128 Яка узагальнена схема процесу розроблення управлінського рішення?
- 129 Що таке альтернатива?
- 130 Поясніть відмінності між лідером та керівником.
- 131 Охарактеризуйте різні підходи до лідерства.
- 132 Які теорії лідерства Ви знаєте?
- 133 Чим відрізняється ситуаційний підхід до лідерства від поведінкового?
- 134 Наведіть класифікацію стилів керування.
- 135 Назвіть основні форми влади керівника.
- 136 Дайте поняття: влада, вплив, лідерство, харизма.
- 137 Як керівнику здійснити вибір стилю керівництва?
- 138 Хто такий «лідер» в організації?
- 139 Якими якостями повинен володіти лідер?
- 140 Наведіть приклад харизматичної особистості.
- 141 Які типи лідерів ви можете назвати? Дайте їхню характеристику.
- 142 Назвіть переваги стилів керування та їхні недоліки.
- 143 Назвіть основні професійні якості керівника.
- 144 Якими навичками повинен володіти керівник?
- 145 З яких елементів складається імідж керівника?
- 146 Якими діловими якостями повинен володіти менеджер?
- 147 Що повинен знати менеджер для ефективного керівництва організацією?
- 148 Перерахуйте можливі елементи моделі ефективного керівника.

- 149 У чому зміст праці менеджера?
- 150 Що таке посібник?
- 151 Перерахуйте властивості особистості, які підходять для професії керівника?
- 152 Назвіть моделі поведінки керівника у конфлікті.
- 153 Дайте визначення понять: опонент; об'єкт конфлікту; конфліктна ситуація; інцидент.
- 154 Які цілі може переслідувати конфлікт?
- 155 Наведіть приклади внутрішньоособистісного, міжособистісного та міжгрупового конфліктів.
- 156 Перелічіть способи вирішення конфліктних ситуацій.
- 157 Що таке комунікація?
- 158 Класифікуйте комунікації з різних підстав.
- 159 Назвіть правила ефективних комунікацій.
- 160 Навіщо потрібен зворотний зв'язок?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 528 с.
- 2 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
- 3 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
- 4 Виноградська О. М., Виноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 159 с.

5 Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. 5 (110). С. 95-99. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/>

6 Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2015. Вип. 152. С. 79-84.

7 Громова О. В. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 256-259.

8 Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: Теоретичні основи і практикум: навч. посіб. Київ : «Магнолія плюс», Львів: «Новий Світ – 2000», 2003. 336 с.

9 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2006. 360 с.

10 Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / за наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

11 Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент / пер. с англ. А. Н. Свирид; под ред. А. В. Назаренко; предисл. Джима Коллинза. Киев: Вільямс, 2010. 699 с.

12 Дикань Н. В., Борисенко Л. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.

13 Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті. М. : Вільямс, 2010. – 272 с.

14 Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.

15 Дяченко Т. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 174 с.

16 Касьяненко В. О., Старченко Л. В. Моделювання та прогнозування економічних процесів. Суми : Університетська книга, 2006. 185 с.

17 Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта: монографія. Львів : Колір ПРО, 2016. 534 с.

18 Комунікативний менеджмент: метод. рекомендації для студ. усіх форм навчання освітнього рівня «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.

19 Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Грицишин О. П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. *Молодий вчений*. 2020. № 5. С. 21–26.

20 Кириченко О., Ковас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Фінансист, 2004. 548 с.

21 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

22 Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 217 с.

23 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

24 Кучеренко Д. Г. Менеджмент : курс лекцій. Київ : ІПК ДСЗУ, 2009. 212 с.

25 Кісь С. Я. Історія вчень менеджменту : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2013. 71 с.

26 Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М. Політика управління персоналом АТ «Укрзалізниця» та шляхи її вдосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3(66). С. 172-180. URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/view/92/80>

27 Основи менеджменту: підручник для студ. ВНЗ / А. А. Мазаракі, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.



28 Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.

29 Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

30 Менеджмент : навч. посіб. / А. Г. Гончарук та ін.; за ред. А. Г. Гончарука. Одеса : Фенікс, 2012. 296 с.

31 Менеджмент: підручник / М. М. Єрмошенко та ін.; за заг. ред. М. М. Єрмошенка. Київ : Нац. акад. упр., 2011. 652 с.

32 Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2014. 448 с.

33 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» для студ. спеціалізації «Менеджмент організацій» усіх форм навчання / С. К. Потьомкін, Л. О. Шишмарьова, Л. А. Лисенко та ін. Харків : ХНЕУ, 2011. 188 с.

34 Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.

35 Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 319 с.

36 Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 3-тє, випр. і допов. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.

37 Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко та ін. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с.

38 Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

39 Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

40 Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха та ін. ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

- 41 Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
- 42 Основи менеджменту / за науковою ред. В. Г. Федоренка Київ : Алерта, 2007. 420 с.
- 43 Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
- 44 Основи менеджменту: курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 78 с.
- 45 Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2009. 230 с.
- 46 Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Одеса : МГУ, 2018. Вип. № 31. С. 53 – 57.
- 47 Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
- 48 Сидорчук О. Г., Артим І. І. Основи менеджменту: навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 215 с.
- 49 Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
- 50 Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. за ред. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 576 с.
- 51 Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ : Вища школа, 2005. 357 с.
- 52 Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 332 с.
- 53 Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

- 54 Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник. Київ: Алерта, 2015. 492 с.
- 55 Форд Г. Моє життя та робота. Київ : Наш Формат, 2015. 384 с
- 56 Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2008. 376 с.
- 57 Mescon, Michael H. Management. New York [etc.] : Harper & Row, Publishers, 1988. 777 p.
- 58 Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
- 59 Шавкун І. Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. С. 274–276.*
- 60 Шавкун І. Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації. *Гілея: науковий вісник. Київ : ВІР УАН, 2010. Вип. 35. С. 260 – 268.*
- 61 Шавкун І. Г. Філософія менеджменту: монографія. Запоріжжя: ТандемАртСтудия, 2007. 261 с.
- 62 Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять, самостійної та контрольної роботи

з дисципліни  
*«МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ»*

блок  
*«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»*

Відповідальний за випуск Громова О. В.

---

Підписано до друку 20.10.2023 р.  
Умовн. друк. арк. 3,75. Тираж . Замовлення № .  
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного  
транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.