

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра менеджменту та публічного врядування

07-06-120М

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до практичних занять та самостійного вивчення**  
**навчальної дисципліни**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
денної та заочної форми навчання

спеціальність 051 Економіка  
071 Облік і оподаткування  
072 Фінанси, банківська справа  
страхування та фондовий ринок  
075 Маркетинг  
076 Підприємництво та торгівля  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
292 Міжнародні економічні відносини

---

(шифр і назва спеціальності)

Рекомендовано науково-методичною  
радою з якості ННІЕМ Протокол № 5  
від 24 січня 2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня які навчаються за освітньо-професійними програмами: «Бізнес-аналітика», «Управління персоналом і економіка праці» спеціальності 051 «Економіка», «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування», «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», «Міжнародний бізнес» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» денної та заочної форми навчання. [Електронне видання] / Ключа О.О. – Рівне : НУВГП, 2025. – 63 с.

Укладач: Ключа Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальний за випуск: Тихончук Л.Х., д. держ. упр., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівники освітніх програм:

- Бізнес аналітика – Рощик І. А., к.е.н., доцент;
- Управління персоналом і економіка праці – Юрчик Г. М., к.е.н., доцент;
- Облік і оподаткування – Позняковська Н. М., к.е.н., доцент
- Фінанси, банківська справа та страхування – Кондрацька Н. М., к.е.н., доцент;
- Маркетинг – Толчанова З. О., к.е.н., доцент;
- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність – Стахів О. А., к.е.н., доцент;
- Публічне управління та адміністрування – Антонова С. Є., к.е.н., доцент;
- Міжнародний бізнес – Красовська Ю. В., к.е.н., доцент

© О. О. Ключа  
© НУВГП, 2025

## Зміст

Вступ .....	4
1. Загальна інформація про навчальну дисципліну «Менеджмент» .....	6
2. Структура та зміст навчальної дисципліни .....	7
3. Бюджет часу, розподіл балів за темами та формами навчання дисципліни «Менеджмент» .....	9
4. Порядок оцінювання результатів навчання .....	11
5. Плани практичних занять та самостійної роботи .....	13
5.1 Практична робота №1 .....	13
5.2. Практична робота №2 .....	18
5.3. Практична робота №3 .....	23
5.4. Практична робота №4 .....	28
5.5. Практична робота №5 .....	33
5.6. Практична робота №6 .....	41
5.7. Практична робота №7 .....	44
5.8. Практична робота №8 .....	48
5.9. Практична робота №9 .....	52
5.10. Практична робота №10 .....	55
6. Рекомендована література .....	61

## Вступ

Навчальна дисципліна «Менеджмент» є ключовою складовою підготовки фахівців у сфері економіки, фінансів, обліку, маркетингу, підприємництва, публічного управління та міжнародних економічних відносин. Вона сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти системного розуміння принципів та методів ефективного управління організаціями в сучасних умовах.

Актуальність вивчення дисципліни «Менеджмент» обумовлена наступними чинниками:

- зростаюча складність бізнес-середовища вимагає від фахівців різних галузей володіння управлінськими компетенціями для прийняття обґрунтованих рішень;

- глобалізація економіки та посилення міжнародної конкуренції підвищують важливість ефективного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світових ринках;

- швидкий розвиток технологій та цифровізація бізнесу потребують нових підходів до управління та адаптації організацій;

- зростання ролі людського капіталу в економіці знань актуалізує питання ефективного управління персоналом та розвитку лідерських якостей;

- підвищення соціальної відповідальності бізнесу вимагає врахування комплексу економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів діяльності організацій;

- розвиток публічного управління та адміністрування потребує впровадження сучасних управлінських підходів у державному секторі та місцевих громадах.

Вивчення дисципліни «Менеджмент» дозволяє здобувачам освіти володіти ключовими концепціями та інструментами управління, необхідними для успішної професійної діяльності в різних сферах економіки. Це сприяє формуванню комплексного розуміння процесів планування, організації, мотивації та контролю в організаціях, розвитку навичок прийняття управлінських рішень та ефективної комунікації.

Таким чином, дисципліна «Менеджмент» є невід'ємною складовою сучасної підготовки фахівців, здатних ефективно

працювати та адаптуватися в динамічному бізнес-середовищі і забезпечувати стійкий сталий розвиток організацій у різних секторах економіки.

Метою навчальної дисципліни «Менеджмент» є: формування у здобувачів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання навчальної дисципліни «Менеджмент» спрямовані на розуміння категорій менеджменту, визначення рівнів управління у сучасній організації та функціональних ролей керівників, розуміння концепцій та парадигм менеджменту в умовах сталого розвитку, сприйняття процесу управління як сукупності взаємопов'язаних і скоординованих функцій, уміння формулювати місію організації, її цілі та завдання, розрізняти лінійні та функціональні повноваження, вертикальну та горизонтальну структуру управління, обґрунтування управлінських рішень, ведення ефективних комунікацій, розуміння різних форм влади, впливу та лідерства, формування організаційної культури та підвищення ефективності професійної діяльності.

У рамках впровадження компетентісно-орієнтованого підходу в освіті головною метою навчального процесу є формування у студентів навичок самостійного навчання та здобуття знань. Таким чином, освоєння матеріалу навчальної дисципліни базується на самостійній роботі здобувача наряду з лекціями та практичними заняттями.

Кожна тема навчальної дисципліни передбачає опрацювання матеріалу базового рівня, перевірку рівня його засвоєння, підготовку та виконання практичних занять, а також поточний і модульний контроль.

Методичні вказівки покликані допомогти здобувачам краще орієнтуватися у вивченні матеріалу, зосередитися на ключових категоріях і поняттях, а також оптимізувати час, необхідний для пошуку освітніх ресурсів. Ці вказівки служать ефективним інструментом для покращення якості навчання та підвищення ефективності самостійної роботи студентів.

## 1. Загальна інформація про навчальну дисципліну «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти	бакалавр
Галузі знань	05 «Соціальні та поведінкові науки» 07 «Управління та адміністрування» 28 «Публічне управління та адміністрування» 29 «Міжнародні відносини»
Спеціальності та освітні програми	051 «Економіка» 071 «Облік і оподаткування» 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» 075 «Маркетинг» 076 «Підприємництво та торгівля» 281 «Публічне управління та адміністрування» 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітні програми	«Бізнес-аналітика» «Управління персоналом і економіка праці» «Облік і оподаткування» «Фінанси, банківська справа та страхування» «Маркетинг» «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» «Публічне управління та адміністрування» «Міжнародний бізнес»
Кількість кредитів	4
Лекції	22 год. (денна форма); 6 год. (заочна форма)
Практичні	20 год. (денна форма); 6 год. (заочна форма)
Самостійна робота	78 годин (денна форма); 108 годин (заочна форма)
Форма навчання	денна, заочна
Форма підсумкового контролю	екзамен
Мова викладання	українська

## **2. Структура та зміст навчальної дисципліни**

Навчальна дисципліна «Менеджмент» складається з двох змістових модулів (розділів).

### **Змістовий модуль 1**

#### **Теоретико-методологічні засади менеджменту**

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Менеджмент як система наукових знань і мистецтво управління. Сутність поняття «організація». Загальні риси організації. Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації (фактори мікро- та макросередовища). Функції менеджменту.

##### **Тема 2. Еволюція управлінської думки**

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Розвиток управлінської науки в умовах сталого розвитку.

##### **Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Формування місії та цілей організації. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації. Планування реалізації стратегії. Вибір стратегічних альтернатив. Оцінка стратегічного плану. Бізнес-планування.

##### **Тема 4. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Департаменталізація. Проектування організаційних структур управління.

##### **Тема 5. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Стимулювання праці.

## **Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Зворотній зв'язок при контролюванні.

## **Змістовий модуль 2**

### **Забезпечення ефективної діяльності організації**

#### **Тема 7. Адміністрування управлінських рішень**

Процес прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

#### **Тема 8. Комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Поняття і характеристика комунікацій. Внутрішні та зовнішні комунікації. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок в процесі комунікації. Удосконалення організаційних та міжособових комунікацій. Роль і значення системи комунікацій в менеджменті.

#### **Тема 9. Керівництво та лідерство**

Загальна характеристика поняття «керівництво». Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Теорії лідерства. Характеристика та класифікація стилів керування. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

#### **Тема 10. Організаційна культура як елемент успіху компанії**

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі і типи організаційної культури. Крос-культурний менеджмент. Самоменеджмент. Емоційний інтелект. Як стати успішним у житті та кар'єрі.

#### **Тема 11. Організаційні зміни та ефективність менеджменту**

Природа організаційних змін та управління ними. Система подолання опору організаційним змінам. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Сутність і різновиди відповідальності та етики в менеджменті.



### 3. Бюджет часу, розподіл балів за темами та формами навчання дисципліни «Менеджмент»

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено у 100- бальній шкалі.

Теми	Денна форма навчання				Заочна форма навчання				Бали
	кількість годин								
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі			
		л	п	с.р.		л	п	с.р.	
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та методологічні основи менеджменту</b>									
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	10	2		8	7	1	1	5	5
Тема 2. Еволюція управлінської думки	11	2	2	7	15			15	5
Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту	11	2	2	7	11	1		10	5
Тема 4. Організування як загальна функція менеджменту	11	2	2	7	10	1	1	8	5
Тема 5. Мотивування як загальна функція менеджменту	11	2	2	7	11		1	10	5
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту	11	2	2	7	11	1		10	5
Модульний контроль 1									20
Разом модуль 1	65	12	10	43	65	4	3	58	

<b>Змістовий модуль 2. Забезпечення ефективної діяльності організації</b>									
Тема 7. Адміністрування управлінських рішень	11	2	2	7	11		1	10	5
Тема 8. Комунікації та інформаційні системи в менеджменті	11	2	2	7	11		1	10	10
Тема 9. Керівництво та лідерство	11	2	2	7	11	1		10	5
Тема 10. Організаційна культура як елемент успіху компанії	11	2	2	7	11		1	10	5
Тема 11. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	11	2	2	7	11	1		10	5
Модульний контроль 2									20
Разом модуль 2	55	10	10	35	55	2	3	50	
<b>Усього</b>	<b>120</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

### **Шкала оцінювання: національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену
90 – 100	<b>A</b>	відмінно
82 – 89	<b>B</b>	добре
74 – 81	<b>C</b>	
64 – 73	<b>D</b>	задовільно
60 – 63	<b>E</b>	
35 – 59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання
0 – 34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

#### 4. Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання знань здобувачів проводиться відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в університеті <http://ep3.nuwm.edu.ua/4088/>.

##### Критерії оцінювання результатів поточної роботи:

0 %	завдання не виконано
40 %	завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру; висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало
60 %	завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці; висновки містять окремі недоліки, судження здобувача не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог
80 %	завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо)
100 %	завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень

Для оцінювання знань здобувачів передбачається проведення поточних контролів знань за ЄКТС. Усі модульні контролі проходять у формі тестування на навчальній платформі Moodle.

**Модульний контроль 1** містить 30 запитань різного рівня складності: перший рівень – 24 запитання по 0,5 бала, другий рівень – 5 запитань по 1 балу, третій рівень – 1 запитання по 3 бали. Усього – 20 балів.

**Модульний контроль 2** містить 29 запитань різного рівня складності: перший рівень – 24 запитання по 0,5 бала, другий рівень – 5 запитань по 1 балу, третій рівень – 1 запитання по 3 бали. Усього – 20 балів.

За кожним змістовим модулем проводиться по одному модульному контролю. Модульні контролі проводяться у тестовій формі на платформі <https://exam.nuwm.edu.ua/> відповідно до графіка навчального процесу. Модульний контроль вважається складеним, якщо здобувач отримав не менше 60%

балів. Основні критерії, що характеризують рівень компетентності при оцінюванні результатів поточного контролю:

- виконання всіх видів навчальної роботи, що передбачені силябусом навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в літературних джерелах;
- вміння аналізувати явища, що вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання;
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Для визначення рівня засвоєння навчального матеріалу здобувачами денної форми навчання використовуються наступні методи оцінювання знань:

- поточне тестування у вигляді контрольних завдань;
  - оцінювання практичних та індивідуальних завдань.
- Для визначення рівня засвоєння навчального матеріалу здобувачами заочної форми навчання використовуються наступні методи оцінювання знань:

- оцінювання індивідуального завдання;
- тестування.

Система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти (семестровий поточний та підсумковий контроль) зі змінами та доповненнями: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/21123>.

Порядок організації контролю та оцінювання навчальних досягнень, Порядок ліквідації академічних заборгованостей та інші документи, пов'язані з організацією оцінювання та порядок подання апеляцій наведені на сторінці Навчально-наукового центру незалежного оцінювання за посиланням:

<https://nuwm.edu.ua/struktorni-pidrozdili/navch-nauk-tsentr-nezalezhnogo-otsiniuvannia-znan>

## 5. Плани практичних занять та самостійної роботи

### Практична робота №1 Поняття і сутність менеджменту

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Визначення понять «менеджмент» та «управління», «менеджер» та «підприємець».
- Сутність менеджменту як науки та практики управління.
- Основні аспекти менеджменту:
  - наука;
  - вид діяльності;
  - керівництво;
  - мистецтво;
  - комунікації;
  - лідерство.

Цілі та завдання менеджменту.

- Функції менеджменту:
  - планування;
  - мотивування;
  - організування;
  - контролювання.
- 2. Практична частина.
- Групова дискусія: порівняння різних визначень менеджменту.
- Ділова гра «Розробка бізнес-концепції та стратегії запуску стартапу».
- Кейс-стаді: Поняття і сутність менеджменту на прикладі компанії «Solutions».

III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### План ділової гри «Розробка бізнес-концепції та стратегії запуску стартапу»

*Мета:* розвинути підприємницькі та управлінські навички учасників через створення концепції нового бізнесу.

*Організація:* студенти працюють у малих групах.

*Завдання:* розробити концепцію інноваційного стартапу та створити план його розвитку.

### *Етапи реалізації:*

1. Аналіз компетенцій та інтересів команди, вибір сфери діяльності та організаційно-правової форми стартапу.
2. Створення портрета цільової аудиторії.
3. Вибір та обґрунтування оптимальної локації для бізнесу.
4. Аналіз конкурентного середовища та визначення унікальних переваг проекту.
5. Планування організаційної структури: визначення необхідних посад та розподіл ролей між учасниками.
6. Розрахунок стартового капіталу та пошук потенційних джерел фінансування.
7. Розробка фірмового стилю: назва, слоган, логотип.
8. Створення маркетингової стратегії для запуску проекту.
9. Підготовка та проведення презентації бізнес-концепції.
10. Визначення найбільш реального проекту та найкращої презентації.

### **Кейс-стаді: Поняття і сутність менеджменту на прикладі компанії «Solutions»**

*Опис компанії.* «Solutions» – це інноваційна компанія, що спеціалізується на розробці та впровадженні екологічно чистих технологій. Заснована в 2020 році, компанія швидко зростає і наразі має 80 співробітників.

*Аналіз застосування концепцій менеджменту*

*Менеджмент.* У компанії «Solutions» менеджмент розглядається як процес планування, організування, мотивування та контролювання з метою досягнення цілей компанії. Це відображається у щоквартальному стратегічному плануванні, чіткій організаційній структурі, системі мотивації співробітників та регулярному моніторингу ключових показників ефективності.

*Менеджмент як наука і мистецтво.* Керівництво компанії активно застосовує наукові підходи до управління, використовуючи сучасні методи аналізу даних для прийняття рішень. Водночас, CEO компанії демонструє менеджмент як мистецтво, вміло адаптуючи теоретичні знання до унікальних ситуацій та ефективно взаємодіючи з різними стейкхолдерами.

*Цілі та завдання менеджменту.* Основною метою менеджменту в «Solutions» є забезпечення прибутковості компанії через

розробку інноваційних екологічних рішень. Ключові завдання включають:

- організацію ефективного виробництва з урахуванням екологічних стандартів;
- розвиток людського капіталу та інноваційного потенціалу компанії;
- адаптацію до швидко змінюваного ринку зелених технологій.

*Функції менеджменту.* В компанії чітко простежуються основні функції менеджменту:

- планування: розробка стратегії сталого розвитку та річних бізнес-планів;
- організування: створення гнучкої організаційної структури з проектними командами;
- мотивування: впровадження системи бонусів за інноваційні ідеї та екологічні ініціативи;
- контролювання: щомісячний аудит проектів та оцінка їх впливу на навколишнє середовище.

*Менеджмент як професійна діяльність.* У «Solutions» сформована команда професійних менеджерів, які мають спеціалізовану освіту в сфері управління та екології. Вони постійно підвищують свою кваліфікацію, беручи участь у тренінгах та конференціях з інноваційного менеджменту та зелених технологій.

*Результати.* Завдяки ефективному застосуванню принципів сучасного менеджменту, «Solutions» досягла наступних результатів:

- зростання виручки на 40% за останній рік;
- розробка трьох патентованих екологічних технологій;
- зниження плинності кадрів до 5%;
- визнання компанії як одного з лідерів у сфері зелених інновацій.

Цей кейс демонструє, як розуміння та правильне застосування концепцій менеджменту дозволяє молодій компанії досягати значних успіхів у конкурентному та інноваційному середовищі.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати презентацію на обрану тему.

1. Роль менеджменту в сучасних організаціях.
2. Що означає термін «Управління»? Для чого воно необхідне?

3. Особливості формування управлінської думки в Україні на сучасному етапі розвитку менеджменту.

4. Наведіть основні сфери застосування терміну «Управління». Назвіть основні етапи розвитку управлінської науки на території України в ХХ столітті.

5. Розкрийте суть категорії «Менеджмент». Дайте пояснення ситуаційному підходу до управління.

6. Що спільного та відмінного у поняттях «Управління» і «Менеджмент»?

7. Зайдіть 10 визначень поняття «Менеджмент» з посиланнями на джерела та авторів.

8. Наведіть характеристику загальних функцій менеджменту за А.Файолем.

9. Роль українських вчених у розвитку теорії менеджменту як науки управління.

10. Назвіть представників школи людських стосунків.

11. Наведіть графічне зображення процесу управління та дайте пояснення. Наведіть формулювання функцій менеджменту.

12. Дайте характеристику основним принципам управління А. Файоля.

13. Що включає в себе термін «Технологія менеджменту»? Розкрийте суть функцій менеджменту.

14. А.Файоль визначив шість серій операцій, які здійснюються на кожному підприємстві, назвіть їх і дайте характеристику.

15. Наведіть класифікацію загальних функцій менеджменту запропоновану М.Месконом та ін.

16. Назвіть основні принципи менеджменту. Наведіть характеристику формальної організації та навести приклади.

17. Дайте коротку характеристику основним законам менеджменту. Дайте визначення терміну «Організація» та наведіть її основні принципи.

18. Охарактеризуйте властивості суб'єкта та об'єкта управління. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища непрямої дії.

19. Розкрийте умови ефективної взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління. Назвіть основні фактори зовнішнього середовища прямої дії.

20. Менеджер і підприємець – спільні риси та відмінності.



21. Наведіть основні закони менеджменту та їх характеристика.

22. Охарактеризуйте концепції життєвого циклу організації.

23. Розкрийте суть основних принципів управління і дайте їм коротку характеристику.

24. Наведіть приклади конкретних функцій, що забезпечують загальну функцію "планування".

25. Охарактеризуйте три рівні управління.

26. В чому суть і призначення адміністративної функції за А.Файолем?

27. Навести відмінності між горизонтальним і вертикальним поділом праці.

28. Визначте основні етапи реформування системи державного управління на території України у ХХ столітті.

29. Як зовнішнє середовище впливає на успіх організації ?

30. Дайте характеристику систем управління і організаціям до початку ХХ століття:

а) стародавні організації;

б) порівняння стародавніх і сучасних організацій;

в) відсутність інтересу до управління.

31. Наведіть приклади конкретних функцій, що відносяться до загальної функції «Контролювання».

32. Головні передумови виникнення науки управління. Навести відмінності між органістичними та механістичними, простими та складними організаціями.

33. Розкрийте суть школи наукового управління.

34. Які конкретні функції відносяться до загальної функції «організаційна діяльність»?

35. Адміністративна школа управління: переваги та недоліки її існування.

36. Назвіть представників школи наукового управління.

37. Наведіть типи організацій, що мають найбільше розповсюдження в Україні і дайте їм коротку характеристику.

38. Основні форми об'єднань підприємств в Україні та їх характеристика.

39. Дайте характеристику наукового вкладу Ф.Тейлора у теорію менеджменту.

40. Опишіть внесок у розвиток менеджменту Г.Форда.

## Практична робота №2

### Організація як об'єкт менеджменту. Функції менеджменту

План заняття.

#### I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

#### II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Поняття організації як об'єкта управління:

- визначення організації;
- характерні риси соціальної організації.

- Елементи внутрішнього середовища організації.

Функції менеджменту:

- планування;
- організування;
- мотивування;
- контролювання.

2. Практична частина.

- Кейс-стаді: Організація як об'єкт менеджменту на прикладі компанії «EcoTech».
- Кейс-стаді: Функції менеджменту в компанії «InnoTech».
- Групова дискусія: порівняння ефективності реалізації різних функцій менеджменту в різних типах організацій.
- Ситуаційно-розрахункова задача «Розрахунок фінансових показників діяльності торгового підприємства».

#### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### Кейс-стаді: Організація як об'єкт менеджменту на прикладі компанії «EcoTech»

*Опис компанії.* «EcoTech» – інноваційна компанія, що спеціалізується на розробці та впровадженні екологічно чистих технологій. Заснована в 2018 році, компанія наразі має 68 співробітників.

*Аналіз організації як об'єкта менеджменту.*

Внутрішнє середовище.

Цілі: Розробка інноваційних екологічних рішень, забезпечення прибутковості компанії.

Структура: Гнучка організаційна структура з проектними

командами.

**Завдання:** Розробка екологічних технологій, їх впровадження та просування на ринку.

**Технологія:** Використання сучасних методів аналізу даних для прийняття рішень.

**Люди:** 80 співробітників, включаючи розробників, менеджерів та адміністративний персонал.

*Функції менеджменту в організації.*

**Планування:**

- щоквартальне стратегічне планування;
- розробка річних бізнес-планів.

*Організування:*

- створення проектних команд;
- розподіл ресурсів між проектами;
- забезпечення взаємодії між різними відділами та проектними командами.

*Мотивування:*

- система бонусів за інноваційні ідеї та екологічні ініціативи;
- створення умов для прояву творчого потенціалу працівників;

*Контролювання:*

- щомісячний аудит проектів;
- оцінка впливу розроблених технологій на навколишнє середовище.

*Результати ефективного менеджменту*

- зростання виручки на 40% за останній рік
- розробка трьох патентованих екологічних технологій;
- зниження плинності кадрів до 5%;
- визнання компанії як одного з лідерів у сфері зелених інновацій;

**Висновки.** «EcoTech» демонструє ефективне застосування функцій менеджменту в організації, що дозволяє їй досягати значних успіхів у конкурентному та інноваційному середовищі. Гнучка організаційна структура, орієнтація на інновації та екологічність, а також ефективна мотивація персоналу є ключовими факторами успіху компанії як об'єкта менеджменту.

### **Кейс-стаді: Функції менеджменту в компанії «InnoTech»**

**Опис компанії.** «InnoTech» – технологічна компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та

штучного інтелекту. Заснована в 2022 році, компанія наразі має 120 співробітників.

*Аналіз функцій менеджменту.*

Планування:

- щомісячне стратегічне планування для визначення напрямків розвитку компанії;

- розробка квартальних планів розвитку продуктів;

- встановлення цілей для кожного відділу та проектної команди.

Організування:

- використання матричної організаційної структури;

- формування крос-функціональних команд для проектів

- гнучкий розподіл ресурсів між проектами.

Мотивування

- система бонусів за інноваційні ідеї та успішні проекти;

- програми професійного розвитку та навчання для співробітників;

- створення комфортного робочого середовища для стимулювання креативності.

Контролювання

- щотижневі огляди прогресу проектів;

- регулярна оцінка якості коду та продуктивності команд;

- моніторинг досягнення ключових показників ефективності (KPI);

*Координація:*

- використання agile-методологій для забезпечення ефективної взаємодії між командами;

- регулярні зустрічі керівників відділів для узгодження дій;

- впровадження єдиної системи управління проектами для покращення комунікації.

*Результати ефективного менеджменту:*

- зростання доходу на 60% за останній рік

- запуск двох успішних ШІ-продуктів на ринок

- залучення 5 великих корпоративних клієнтів

- отримання статусу «Найінноваційніша компанія року» в IT-секторі.

*Висновки.* «InnoTech» демонструє ефективне застосування функцій менеджменту, що дозволяє компанії швидко розвиватися у висококонкурентному IT-середовищі. Чітке планування, гнучка організаційна структура, ефективна система

мотивації, регулярний контроль та координація дій є ключовими факторами успіху компанії.

### **Ситуаційно-розрахункова задача «Розрахунок фінансових показників діяльності торгового підприємства»**

Результати діяльності підприємства за поточний рік визначені показниками, що наведені в таблиці 3.1.

Рекомендації до розрахунків.

Виторг від реалізації  $V_p$  характеризує дохід підприємства, в грошовій формі, від реалізації виробленої продукції –  $V_p = P_3 + Z_3$ .

Змінні затрати  $Z_3$  залежать від обсягу виробництва:  $Z_3 = V_p - P_3$ . До них належать затрати на закупівлю сировини, матеріалів, торгові витрати (наприклад, комісійні торговим агентам), заробітну плату виробничого персоналу, затрати на складування і транспортування продукції тощо.

Таблиця 2.1

#### **Фінансові показники діяльності підприємства у поточному році**

№ з/п	Назва показників	Умовні позначення	Одиниці вимірювання	Значення
1	Виторг від реалізації	$V_p$	тис. грн.	6000
2	Змінні затрати	$Z_3$	тис. грн.	4500
3	Покриття затрат	$P_3$	тис. грн.	1500
4	Частка покриття затрат	$Ч_{п.з}$	–	0,25
5	Чинник ціни	$Ч_ц$	–	1,333
6	Постійні затрати	$Z_n$	тис. грн.	850
7	Точка беззбитковості	$BE$	тис. грн.	3400

*Постійні затрати  $Z_n$  суттєво не залежать від обсягу випуску, але залежать від виробничих потужностей підприємства. Це затрати на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), придбання обладнання, амортизаційні відрахування, затрати на прийняття та звільнення кадрів, ліцензії, орендну плату і страхування, рекламу та збут. Їх, як правило, обчислюють у вигляді загальної суми для підприємства в цілому.*

*Повну собівартість виробу, яка є однією з головних характеристик оцінки діяльності підприємства, становлять змінні та постійні затрати.*

Покриття затрат  $\Pi_3$  – це величина, яку отримують після вирахування змінних затрат з виторгу від реалізації (або питомих змінних затрат із ціни). Її треба максимізувати так, щоб вона була більша або рівна сумі постійних затрат і запланованому прибутку для підприємства.

Частка покриття затрат  $Ч_{п.з}$  – це відносна частка покриття затрат в обсязі виторгу від реалізації:  $Ч_{п.з} = \Pi_3 / В_p$ . Цей показник характеризує внутрішньовиробниче співвідношення між ціною і продуктивністю. Частка покриття затрат відображає прибутковість кожного продукту. Оптимізувати цей показник можна змінивши асортимент продукції, а також поліпшивши організаційно-технологічні умови виробництва.

Чинник ціни  $Ч_ц$  – це коефіцієнт, який визначає віддачу (результат) одиниці змінних затрат  $Ч_ц = В_p / З_з$ .

Точка беззбитковості  $БЕ$  відображає такий стан, коли повні затрати дорівнюють доходу, тобто підприємство не отримує прибутку, однак не має і збитків. Ця точка визначає поріг прибутковості окремого продукту. Значення  $БЕ$  обчислюють за формулою 2.1.

$$БЕ = З_п / Ч_{п.з}, \text{ грн} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.2

Розрахункові значення показників на наступний фінансовий рік

№ з/п	Назва показників	Формула розрахунку	Одиниці вимірювання	Значення	Прогнозні розрахунки
1	Виторг від реалізації	$\Pi_3 / Ч_{пз}$	тис. грн.		
2	Змінні затрати	$В_p - \Pi_3$	тис. грн.		
3	Покриття затрат	$\Pi_3$	тис. грн.	1500	+ 50N
4	Частка покриття затрат	$Ч_{п.з}$	–	0,21	+ 0,005N
5	Чинник ціни	$В_p / З_з$	–		
6	Постійні затрати	$З_п$	тис. грн.	850	+ 50N
7	Точка беззбитковості	$З_п / Ч_{пз}$	тис. грн.		

N - порядковий номер за списком групи.

Завдання до розрахункової задачі

1. Обчислити значення показників на наступний рік у випадку:
  - досягнення значення покриття затрат 1500 тис. грн.;
  - збереження постійних затрат на рівні 850 тис. грн.;
  - зниження частки покриття затрат до 0,21.
2. Пояснити розрахунки та взаємозв'язки показників.
3. Визначити, яку стратегію варто обрати підприємству.
4. Спрогнозувати показники фінансової діяльності підприємства згідно обраної стратегії на 3–5 років.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати есе на тему «Роль функцій менеджменту в ефективному управлінні сучасною організацією».

### **Практична робота №3**

#### **Планування як загальна функція менеджменту**

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.
  - Сутність планування як функції менеджменту.
  - Види планування:
    - стратегічне;
    - тактичне;
    - оперативне.
  - Етапи процесу планування.
  - SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування.
  - Складання стратегічного балансу підприємства.
2. Практична частина.
  - Дискусія: переваги та недоліки різних видів планування.
  - Кейс-стаді: SWOT-аналіз реальної організації.

III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

## **Кейс-стаді: SWOT-аналіз реальної організації**

### **1. Сутність стратегічного балансу SWOT-аналізу**

Стратегічний баланс – це поєднання факторів, які позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства. Він включає загрози і можливості зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони самого підприємства.

SWOT-аналіз вперше був застосований Кеннетом Ендрюсом у 1963 році на конференції з бізнес-політики в Гарварді.

Основні елементи SWOT-аналізу:

- Сильні сторони (S) – внутрішні можливості та ресурси, що формують конкурентні переваги.
- Слабкі сторони (W) – види діяльності або ресурси, які фірма використовує неефективно.
- Можливості (O) – зовнішні фактори, що позитивно впливають на діяльність організації.
- Загрози (T) – зовнішні фактори, що негативно впливають на діяльність організації.

Особливості стратегічного балансу:

- 1) суб'єктивний характер вибору факторів;
- 2) ймовірнісний характер віднесення факторів до певних груп;
- 3) необхідність постійного перегляду через мінливість середовища.

Переваги SWOT-аналізу:

- універсальність методу;
- виявлення потенційних загроз;
- простота проведення.

Недоліки SWOT-аналізу:

- відсутність чіткої аналітики;
- статичність аналізу;
- суб'єктивність;
- потреба у великому обсязі інформації.

SWOT-аналіз дозволяє впорядкувати наявну інформацію та сформулювати загальний перелік стратегій підприємства.

Кожен здобувач обирає свою організацію для SWOT-аналізу і вносить у таблиці свою інформацію замість тексту поданого курсивом.



## 2. Дослідження умов діяльності організації

Таблиця 3.1

### Загальна характеристика (підприємства)

№ з/п	Параметр, який характеризується	Зміст та особливості
1	Форма підприємства	
2	Сфера діяльності	
3	Види діяльності	
4	Форма власності	

Таблиця 3.2

### Характеристика внутрішнього середовища організації (заповнити відповідно до показників обраної організації)

Фактори внутрішнього середовища	Найважливіші чинники, що визначають відповідні фактори
Місія, цілі	<i>Місія бізнесової структури. 2-3 загальних цілей</i>
Кадри	<i>Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Плинність кадрів. Використання стимулів для мотивування виконавців</i>
Фінанси	<i>Активи організації. Чистий прибуток. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту</i>
Маркетинг	<i>Продукти (послуги), які виробляє(надає) організація. Частка ринку. Якість продукції (послуг). Якість реклами. Наявність торгових марок</i>

Технологія	<i>Виробничі потужності. Технологія виробництва. Рівень диверсифікації виробництва. Екологічна безпека. Доступність джерел сировини</i>
Дослідження та розвиток	<i>Дослідницький потенціал. Інтенсивність та ефективність наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок. Наявність патентів</i>
Інформаційні системи	<i>Оцінка якості функціонування і стадії розвитку інформаційних систем організації порівняно з аналогічними фірмами та їх роль у процесі реалізації стратегії</i>

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони діяльності

№ з/п	Переваги (сильні сторони, які виділяють організацію серед конкурентів)	Недоліки (слабкі сторони організації, які належить виправити з тим щоб конкуренти не змогли повернути їх у свої переваги)
1		
2		
3		
4		
5		

Таблиця 3.4

Характеристика зовнішнього середовища організації

Фактори зовнішнього середовища	Найважливіші чинники, що визначають відповідні фактори (заповнити відповідно до показників обраної організації)
Конкуренти	<i>Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку. Товари-замінники. Потенційні конкуренти</i>

Споживачі	Географічне розміщення. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо). Соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції). Ставлення покупця до продукту (Чи він сам використовує продукт? Як його оцінює?)
Постачальники	Рівень спеціалізації постачальника. Зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами. Важливість для постачальника обсягів продаж. Вартість товару, який реалізується. Гарантія якості товару. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару

Таблиця 3.5

Матриця вибору стратегії організації  
відповідно до SWOT – аналізу

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Стан організації	Сильні сторони	Стратегії підтримки і розвитку сильних позицій підприємства щодо шансів реалізації зовнішнього середовища	Стратегії використання сильних позицій підприємства з метою усунення загроз
	Слабкі сторони	Стратегія подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Стратегія подолання загроз та усунення слабостей підприємства або його ліквідації

3. Висновки.

**Завдання для самостійної роботи:** Знайти визначення місії, мети та завдань 10 реальних компаній, дати посилання на використані джерела.

## Практична робота №4

### Організування як загальна функція менеджменту

План заняття.

#### I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

#### II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Сутність організаційної діяльності в менеджменті
- Основні складові організаційної діяльності:
  - поділ праці;
  - департаменталізація;
  - делегування повноважень;
  - встановлення діапазону контролю.
- Типи організаційних структур:
  - лінійна;
  - функціональна;
  - лінійно-функціональна;
  - дивізійна;
  - матрична.
- Принципи побудови ефективної організаційної структури.
  2. Практична частина.
- Кейс-стаді: Аналіз організаційної структури компанії «Нова Пошта».
- Ділова гра: «Розробка організаційної структури для віртуальної компанії».
- Вирішення аналітичних задач.
- Дискусія: переваги та недоліки різних типів організаційних структур.

#### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### Кейс-стаді: Аналіз організаційної структури компанії «Нова Пошта»

*Опис компанії* «Нова Пошта» – провідна українська компанія на ринку експрес-доставки, заснована в 2001 році. Станом на поточний рік компанія має розгалужену мережу відділень по всій

Україні та надає послуги міжнародної доставки.

*Аналіз організаційної структури.*

Тип організаційної структури. «Нова Пошта» використовує дивізіональну організаційну структуру з елементами матричної. Це дозволяє компанії ефективно управляти великою кількістю відділень та різноманітними послугами.

Основні підрозділи

1. Регіональні дивізіони:

- Центральний;
- Західний;
- Східний;
- Південний;
- Північний.

2. Функціональні відділи:

- фінансовий департамент;
- відділ маркетингу та PR;
- HR-департамент;
- IT-відділ;
- відділ логістики;
- служба безпеки.

3. Проектні команди:

- розвиток міжнародного напрямку;
- впровадження нових технологій;
- оптимізація процесів доставки.

Особливості структури

1. Децентралізація управління: регіональні дивізіони мають значну автономію в прийнятті операційних рішень.

2. Матричні елементи: для реалізації важливих проектів створюються крос-функціональні команди, які підпорядковуються як керівнику проекту, так і функціональному менеджеру.

3. Гнучкість: структура дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інновації.

Переваги організаційної структури:

1) ефективне управління географічно розподіленою мережею відділень;

2) швидке реагування на локальні потреби клієнтів;

3) можливість реалізації складних проектів завдяки матричним елементам.

Недоліки організаційної структури:

- 1) можливе дублювання функцій між регіональними дивізіонами;
- 2) складність координації між різними підрозділами;
- 3) потенційні конфлікти при подвійному підпорядкуванні в матричних елементах.

*Висновки.* Організаційна структура «Нової Пошти» є ефективною для управління великою логістичною мережею. Дивізіональний підхід з елементами матричної структури дозволяє компанії залишатися гнучкою та інноваційною, незважаючи на свій розмір. Для подальшого вдосконалення компанії варто зосередитися на покращенні комунікації між підрозділами та оптимізації процесів прийняття рішень.

### **План ділової гри «Розробка організаційної структури для віртуальної компанії»**

1. Підготовчий етап:

- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- надання кожній групі опису віртуальної компанії (сфера діяльності, розмір, цілі);
- пояснення завдання та критеріїв оцінювання.

2. Мозковий штурм:

- обговорення ключових функцій та відділів компанії;
- визначення основних посад та їх підпорядкування;
- генерування ідей щодо оптимальної організаційної структури.

3. Розробка організаційної структури:

- створення схеми організаційної структури;
- визначення ієрархії та зв'язків між підрозділами;
- опис функцій кожного відділу та ключових посад.

4. Аналіз та вдосконалення:

- перевірка відповідності структури цілям компанії;
- виявлення потенційних проблем та їх усунення;
- оптимізація структури за необхідності.

5. Підготовка презентації:

- оформлення схеми організаційної структури;
- підготовка короткого обґрунтування обраної структури;
- розподіл ролей для презентації.

6. Презентації груп:

- кожна група представляє свою організаційну структуру;

- відповіді на запитання від інших студентів та викладача.
- 7. Обговорення та зворотний зв'язок:
- аналіз сильних та слабких сторін кожної представленої структури;
- вибір найбільш ефективної структури шляхом голосування;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення запропонованих структур.

### Вирішення аналітичних задач

Виконати розрахунки та сформулювати висновки.

На основі наведених нижче формул необхідно визначити склад посадових категорій для апарату управління підприємства в цілому:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X; \quad (4.1)$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X; \quad (4.2)$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X; \quad (4.3)$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X, \quad (4.4)$$

де  $Y_1$  – кількість заступників начальника відділу, осіб;

$Y_2$  – кількість бюро у відділі (начальників бюро), осіб;

$Y_3$  – кількість груп (старших виконавців), осіб;

$Y_4$  – чисельність виконавців, осіб;

$X$  – чисельність службовців відділу, осіб.

На основі аналізу нормативної та фактичної чисельності за кожним підрозділом і за кожною категорією необхідно розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів кількості працівників у відділах і бюро.

1. Використовуючи методику, розроблену Інститутом економіки України для машинобудівних підприємств, розрахувати структуру посадових категорій для конструкторського відділу машинобудівного заводу (кількість заступників начальника відділу, кількість начальників бюро, кількість старших виконавців, чисельність виконавців), якщо загальна чисельність працівників у відділі становить

$$X = 70 + 10 \cdot N, \text{ осіб} \quad (4.5)$$

де  $N$  – номер за списком.

Округливши чисельність працівників, розрахованих за відповідними формулами до цілих значень знаходимо, що правильну відповідь розміщено під позицією, наведеною серед запропонованих варіантів. Для перевірки правильності відповіді

необхідно, щоб загальна чисельність працівників у відділі становила  $X = 70 + 10*N$ , осіб, слід пам'ятати, що до загальної чисельності працівників включено також начальника відділу.

2. Використовуючи методику розроблену Інститутом економіки України для машинобудівних підприємств, розрахувати структуру посадових категорій для технологічного відділу машинобудівного заводу (кількість заступників начальника відділу, кількість начальників бюро, кількість старших виконавців, чисельність виконавців), якщо загальна чисельність працюючих у відділі становить  $X = 21 + 10*N$ , осіб.

3. Визначити чисельність основних працівників м'ясокомбінату «Родинна ковбаска», якщо річний обсяг виробництва продукції склав –  $O_{p.p.} = 4075 + 10*N$  тис. одиниць, трудомісткість виробництва одиниці продукції –  $t_n = 0,05$  люд.-год./од., плановий фонд використання робочого часу працівниками становить –  $\Phi_{p.ч.} = 1850$  год/рік. Коефіцієнт використання обладнання –  $K_i = 0,95$ .

Спискова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП):

$$\Psi_{nsp} = \frac{T_n}{\Phi_{p.ч.}} \times K_i, \text{ осіб} \quad (4.6)$$

де  $T_n$  – трудомісткість продукції;

$\Phi_{p.ч.}$  – плановий річний фонд робочого часу;

$K_i$  – середньозважений коефіцієнт використання основного обладнання, машин.

Трудомісткість  $n$ -го виду продукції визначаємо таким чином:

$$T_n = t_n \times O_{p.p.}^{(n)}, \text{ люд.-год} \quad (4.7)$$

де  $t_n$  – трудомісткість одиниці продукції  $n$ -го виду, люд.-год.

$O_{p.p.}^{(n)}$  – річний обсяг реалізації продукції певного виду, одиниць продукції, тис. грн.

4. Визначити чисельність основних працівників молокозаводу «Комо», якщо річний обсяг виробництва продукції склав  $O_{p.p.} = 7560 + 20*N$  тис. одиниць, трудомісткість виробництва одиниці продукції  $t_n = 0,035$  люд.-год./од., плановий фонд використання робочого часу працівниками становить  $\Phi_{p.ч.} = 1864$  год/рік. Коефіцієнт використання обладнання  $K_i = 0,93$ .



5. Розрахувати величину змінних витрат ( $Z_3$ ) виготовлення хліба сорту «Бородинський» на комбінаті «Рум'янець», при наступних вихідних даних:

- покриття затрат  $\Pi_3 = 1000 + 20 \cdot N$ , тис. грн.
- постійні затрати дорівнюють  $Z_3 = 750$  тис. грн.
- частка покриття затрат  $Ч_{п.з.} = 0,20$ .

$$Z_3 = V_p - \Pi_3, \text{ тис. грн.} \quad (4.8)$$

$$V_p = \Pi_3 / Ч_{п.з.}, \text{ тис. грн.} \quad (4.9)$$

6. Розрахувати точку беззбитковості (БЕ) виробництва ковбасних виробів сорту «Салямі», при наступних вихідних даних:

- постійні витрати на виготовлення продукту  $Z_3 = 850$  тис. грн.
- покриття затрат  $\Pi_3 = 1500 + 20 \cdot N$ , тис. грн.
- дохід від реалізації продукції  $V_p = 6000$  тис. грн.

$$БЕ = Z_3 / Ч_{п.з.}, \text{ тис. грн.}; \quad Ч_{п.з.} = \Pi_3 / V_p$$

7. Знайти частку покриття затрат ( $Ч_{п.з.}$ ) на виготовлення молочної продукції на ПрАТ «Галичина», якщо:

- покриття затрат  $\Pi_3 = 2000 + 15 \cdot N$ , тис. грн.
- змінні витрати  $Z_3 = 5000$  тис. грн.

$$Ч_{п.з.} = \Pi_3 / V_p; \quad V_p = \Pi_3 + Z_3, \text{ тис. грн.}$$

Завдання для самостійної роботи: підготувати презентацію про тип та характеристику організаційної структури обраної компанії.

## Практична робота №5

### Мотивування як загальна функція менеджменту

План заняття.

#### I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

#### II. Основний етап.

##### 1. Теоретична частина.

- Сутність мотивування як функції менеджменту
- Види мотивації:
  - матеріальна;
  - нематеріальна.
- Основні теорії мотивації:
  - змістовні теорії (Маслоу, Герцберга, Макклелланда);

- процесні теорії (очікувань, справедливості, Портера-Лоулера).
- Принципи ефективної мотивації персоналу.
  2. Практична частина.
- Ділова гра: «Розробка системи мотивації для віртуальної компанії».
- Аналітично-розрахункова задача «Матеріальна мотивація працівників організації».
- Розрахункові завдання «Використання менеджером різних форм та систем оплати праці з мотиваційною метою».

### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### **План ділової гри «Розробка системи мотивації для віртуальної компанії»**

#### 1. Підготовчий етап:

- розподіл учасників на команди по 4-5 осіб;
- пояснення завдання та критеріїв оцінювання;
- вибір віртуальної компанії (сфера діяльності, розмір, цілі).

#### 2. Аналіз ситуації:

- визначення специфіки діяльності компанії;
- аналіз потреб різних категорій співробітників;
- оцінка наявних ресурсів компанії для мотивації.

#### 3. Розробка системи матеріальної мотивації:

- створення системи оплати праці;
- розробка системи бонусів та премій;
- визначення додаткових матеріальних стимулів.

#### 4. Розробка системи нематеріальної мотивації:

- створення програми кар'єрного розвитку;
- розробка системи навчання та підвищення кваліфікації;
- визначення соціальних пільг та корпоративних заходів.

#### 5. Інтеграція систем мотивації:

- узгодження матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розробка критеріїв оцінки ефективності системи мотивації;
- створення плану впровадження системи мотивації.

#### 6. Підготовка презентації:

- оформлення ключових елементів системи мотивації;
- підготовка обґрунтування запропонованої системи;
- розподіл ролей для презентації.

7. Презентації команд:
- кожна команда представляє свою систему мотивації (5-7 хв на команду);
  - відповіді на запитання від інших учасників та модератора.
8. Обговорення та зворотний зв'язок:
- аналіз сильних та слабких сторін кожної представленої системи;
  - вибір найбільш ефективної системи мотивації шляхом голосування;
  - надання рекомендацій щодо вдосконалення запропонованих систем.
9. Підведення підсумків:
- узагальнення ключових ідей та підходів до мотивації;
  - обговорення можливостей застосування розроблених систем у реальних компаніях;
  - заключне слово модератора щодо важливості ефективної системи мотивації в сучасному менеджменті.

### **Аналітично-розрахункова задача «Матеріальна мотивація працівників організації»**

Метою завдання є розвиток практичних навичок здобувачів щодо комплексного матеріального стимулювання та соціального захисту працівників косметичного салону розрахунок заробітної плати для різних категорій працівників косметичного салону, включаючи надбавки та премії, з урахуванням їх індивідуального внеску у прибуток підприємства.

Косметичний салон включає наступний персонал: директор, бухгалтер, адміністратор, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 перукарі, перукар-візажист, 4 масажисти та прибиральниця.

#### **Порядок виконання**

1. Створити організаційно-управлінську структуру салону, виділивши лінійні та функціональні посади, та заповнити штатний розпис у таблиці 5.1.
2. Визначити розмір базової ставки ( $C_{бi}$ ) для перукаря, прирівнявши її до мінімальної заробітної плати ( $C_{min}$ ), грн.
3. Обґрунтувати залежність базової ставки всіх категорій працівників від законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати.

Косметичний салон функціонує як мале приватне підприємство, діяльність якого характеризується високою прибутковістю з формуванням досить значних розмірів чистого прибутку.

Таблиця 5.1

Розрахунок фонду оплати праці персоналу косметичного салону

№ з/п	Назва категорій працівників	Розмір базової ставки		Доплати та надбавки								Заг. розмір зарплати, грн.	
		в долях до мінімальної ставки	грн	за умови роботи		надбавки		премії		соціальні виплати			
				%	грн	%	грн	%	грн	%	грн		
1	Директор	1,40- 1,50		1,10		1,15		1,25					
2	Гол. бухгалтер	1,30- 1,40		1,10		1,05		1,20					
3	Адміністратор	1,30 -1,35		1,05		1,05		1,20		1,05			
4	Лікар-косметолог	1,25-1,30		1,02		1,05		1,15		1,05			
5	Косметолог	1,20-1,25		1,02				1,10		1,05			
6	Масажист	1,10- 1,20		1,02				1,10					
7	Перукар-візажист	1,10-1,20		1,01				1,20		1,05			
8	Перукар	1,05-1,10				1,05		1,15					
9	Прибиральниця	1,00	6500					1,05					
	Разом		С <sub>б</sub>		У <sub>p</sub>		Н <sub>б</sub>		П		С <sub>в</sub>	ЗП	

4. Методика розрахунку заробітної плати працівників косметичного салону.

Визначення доплат:

- встановити додаткові виплати різним категоріям працівників;

- розмір доплат – до 10% від базової ставки;

- внести розрахунки у відповідну графу таблиці 5.1.

Встановлення індивідуальних надбавок:

- надбавки нараховуються залежно від трудового внеску кожного працівника;

- розмір надбавок – до 15% від базової ставки;

- внести розрахунки у відповідну графу таблиці 5.1.

Нарахування премій:

- на преміювання виділяється до 30% від прибутку, величину якого студенту необхідно розрахувати самостійно;
- розподіл премій здійснюється пропорційно до внеску кожного працівника у прибуток;
- внести розрахунки у відповідну графу таблиці 5.1.

Соціальні виплати:

- соціальні виплати здійснюються індивідуально за необхідністю;
- розмір соціальних виплат – до 20% від прибутку;
- враховуються індивідуальні потреби працівників;
- внести розрахунки у відповідну графу таблиці 5.1.

Розрахунок загальної заробітної плати за формулою:

$$ЗП = С_{Б} + У_{Р} + Н_{Б} + П + С_{В}, \text{ грн./міс, де}$$

$С_{Б}$  – базова ставка

$У_{Р}$  – доплата за умови роботи

$Н_{Б}$  – надбавки

$П$  – премія

$С_{В}$  – соціальні виплати

5. Облік чисельності персоналу.

6. Визначення кількості працівників за кожною посадою відповідно до штатного розпису косметичного салону.

7. Розрахунок фонду оплати праці з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника.

8. Висновки щодо система матеріального стимулювання:

- диференційований підхід до нарахування заробітної плати;
- врахування індивідуального внеску кожного працівника;
- створення прозорої та справедливої системи оплати праці.

9. Висновки щодо методів морального заохочення:

- визнання досягнень співробітників;
- створення сприятливого психологічного клімату;
- забезпечення кар'єрного зростання.

10. Висновки щодо соціального захист:

- надання соціальних гарантій;
- створення безпечних умов праці;
- підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях;

11. Порядок виконання завдання.

- індивідуальне опрацювання методики;

- оформлення звіту за встановленою формою;
- захист результатів перед викладачем.

*Інформаційна база задачі.*

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.

2. Доплати за умови праці:

- несприятливі умови праці;
- змінність (робота у вечірні години);
- рівень зайнятості протягом зміни.

3. Надбавки:

- за понаднормову продуктивність;
- за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
- за високу якість обслуговування, виконання термінових та відповідальних завдань.

4. Премії:

- за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року);
- за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності.

5. Соціальні виплати:

- транспорт;
- медична допомога та ліки;
- медичне страхування;
- додаткові вихідні дні;
- харчування під час роботи;
- підвищення кваліфікації;
- страхування життя;
- членство в клубах (професійних, спортивних тощо).

### **Розрахункові завдання «Використання менеджером різних форм та систем оплати праці з мотиваційною метою»**

1. Розрахувати величину змінних витрат ( $Z_3$ ) виготовлення хліба сорту «Бородинський» на комбінаті «Рум'янець», при наступних вихідних даних:

- покриття затрат –  $\Pi_3 = 1000$  тис. грн.
- постійні затрати дорівнюють –  $Z_n = 750$  тис. грн.
- частка покриття затрат –  $Ч_{п.з.} = 0,20$ .

$$Z_3 = V_p - \Pi_3, \text{ тис. грн.} \quad V_p = \Pi_3 / Ч_{п.з.}, \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахувати точку беззбитковості (БЕ) виробництва ковбасних виробів сорту «Салямі», якщо:

- постійні витрати на виготовлення продукту –  $Z_p = 850$  тис. грн.
- покриття затрат –  $P_z = 1500$  тис. грн.
- дохід від реалізації продукції –  $V_p = 6000$  тис. грн.
- $BE = Z_p / Чп.з.$ , тис, грн.;  $Чп.з. = P_z / V_p$

3. Знайти частку покриття затрат ( $Ч_{п.з.}$ ) на виготовлення молочної продукції на ПрАТ «Галичина», якщо:

- покриття затрат –  $P_z = 2000$  тис. грн.
- змінні витрати –  $Z_z = 5000$  тис. грн.
- $Чп.з. = P_z / V_p$ ;  $V_p = P_z + Z_z$ , тис. грн.

4. Розрахувати розмір заробітної плати за системою Барта ( $Z_B$ ), якщо годинна тарифна ставка складає  $C = 40$  грн./год., норма часу на виконання одиниці роботи –  $H_ч = 0,5$  год./шт., фактичний час роботи дорівнює –  $T_ф = 8$  год. при обсягові виконаних робіт –  $N = 32$  шт./зміну.

Розрахувати коефіцієнт виконання норми виробітку ( $K_B$ ).

Порядок розв'язування задачі:

Розмір заробітної плати за системою Барта розраховується:

$$Z_B = C * \sqrt[2]{T_H * T_ф} = 40 * \sqrt[2]{16 * 8} = 226,3 \text{ грн./зміну} \quad (5.1)$$

Нормативний час роботи визначається:

$$T_H = N * H_ч = 32 * 0,5 = 16 \text{ год} \quad (5.2)$$

Коефіцієнт виконання норми виробітку визначається:

$$K_B = T_H / T_ф = 16 / 8 = 2,0 \quad (5.3)$$

Таблиця 5.2

Розрахунок заробітної плати за системою Барта ( $Z_B$ )

Тарифна ставка за годину, $C$ , грн./год	Обсяг виконаних робіт, $N$ , шт./зміну	Норма часу на виконання одиниці роботи, $H_ч$ , год./шт	Фактичний час роботи, $T_ф$ , год.	Розмір заробітної плати за системою Барта
25 + n	20 + n	0,25	$T_ф = 8$ год	$Z_B$
		0,30		
		0,35		
		0,40		
		0,45		
		0,50 + 0,01 n		

n – номер за списком групи

6. Розрахувати величину відрядно-погодинної заробітної плати за системою Хелсі (Зп.в.), якщо  $T_H > T_\Phi$ , при наступних вихідних даних:

- годинна тарифна ставка –  $C = 40$  грн./год.
- норма часу на виконання одиниці роботи –  $N_\Phi = 0.5$  год./шт.
- фактичний час роботи –  $T_\Phi = 8$  год.
- обсяг виконаних робіт –  $N = 16$  шт./зміну.

Порядок розв'язування задачі:

Розмір відрядно-погодинної заробітної плати за системою Хелсі (Зп.в.) за умови, якщо  $T_H > T_\Phi$  встановлюється за формулою:

$$З_{п.в.} = C * T_\Phi + 0.50 * C * (T_H - T_\Phi) = 40 * 8 + 0.50 * (8 - 8) = 320 \text{ грн./зміну}$$

Нормативний час роботи визначається за формулою:

$$T_H = N * N_\Phi = 16 * 0.5 = 8 \text{ год.}$$

7. Розрахувати величину погодинно-відрядної заробітної плати за системою Роуена (Зп.в.), якщо  $T_H > T_\Phi$ , при наступних вихідних даних:

- годинна тарифна ставка –  $C = 40$  грн./год.
- норма часу на виконання одиниці роботи –  $N_\Phi = 0.5$  год./шт.
- фактичний час роботи –  $T_\Phi = 8$  год.
- обсяг виконаних робіт –  $N = 20$  шт./зміну.

Порядок розв'язування задачі:

Розмір погодинно-відрядної заробітної плати за системою Роуена (Зп.в.), якщо  $T_H > T_\Phi$  знаходять за формулою:

$$З_{п.в.} = C * T_\Phi * (2 - T_\Phi / T_H) = 40 * 8 * (2 - 8 / 10) = 384 \text{ грн./зміну.}$$

Нормативний час роботи визначається за формулою:

$$T_H = N * N_\Phi = 20 * 0.50 = 10 \text{ год.}$$

Примітка: для виконання завдань 4 – 7 доцільно користуватися посібником: «Основи менеджменту: практикум» : навч. посіб. / В. П. Окорський, О. О. Клюха, О. М. Мандзюк [та ін.] ; за ред. В. П. Окорського. – Рівне : НУВГП, 2010. – 447 с. (<http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/13159>), стор. 139 – 148.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати презентацію про певну теорію мотивації та її автора.



## Практична робота №6

### Контролювання як загальна функція менеджменту

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Сутність контролювання як функції менеджменту.
- Визначення контролю та його значення в управлінні.
- Основні етапи процесу контролювання:
  - встановлення стандартів;
  - вимірювання фактичних результатів;
  - порівняння результатів зі встановленими стандартами;
  - вжиття коригувальних заходів.
- Типи контролю:
  - попередній контроль;
  - оперативний контроль;
  - заключний контроль.
- Кількісні та якісні методи контролю.
- Інструменти моніторингу.

2. Практична частина.

Кейс-стаді: «Аналіз системи контролю в реальній організації».

Групова робота: розробка системи контролю для віртуальної компанії.

Дискусія: переваги та недоліки різних методів контролювання.

III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### **Кейс-стаді: Аналіз системи контролю в компанії «Нова Пошта»**

*Опис компанії.* «Нова Пошта» – провідний український оператор експрес-доставки, заснований у 2001 році. Компанія має розгалужену мережу відділень по всій Україні та пропонує широкий спектр послуг, включаючи міжнародну доставку.

*Аналіз системи контролю в «Новій Пошті».*

1. Види контролю:

- попередній контроль: включає перевірку документів на етапі приймання вантажів, що дозволяє запобігти помилкам;
- оперативний контроль: використання системи моніторингу доставки в реальному часі для відстеження статусу вантажів;
- заключний контроль: аналіз результатів роботи після завершення доставки, включаючи опитування клієнтів про якість обслуговування.

#### 2. Методи контролю:

- кількісні методи: використання статистичних даних для оцінки продуктивності (наприклад, кількість доставлених посилок за день);
- якісні методи: оцінка якості обслуговування через зворотний зв'язок від клієнтів.

#### 3. Стандарти контролю:

- встановлення KPI (ключових показників ефективності) для різних підрозділів, таких як логістика, обслуговування клієнтів і фінансовий департамент.
- регулярні звіти про виконання планів і досягнення цілей.

#### 4. Особливості системи контролю:

- інтеграція технологій:
  - використання сучасних IT-рішень для автоматизації процесів контролю.
  - впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами.
- зворотний зв'язок:
  - активне використання опитувань та анкетування клієнтів для збору інформації про якість послуг.
  - реакція на відгуки клієнтів та коригування процесів на основі отриманих даних.
- адаптивність:
  - гнучка система контролю, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або внутрішніх процесах.

#### 5. Результати впровадження системи контролю:

- підвищення продуктивності: зростання кількості доставлених посилок на 20% за рік.
- зниження плинності кадрів: зменшення плинності працівників на 15% завдяки покращенню умов праці та мотивації.
- зростання задоволеності клієнтів: підвищення індексу задоволеності клієнтів на 30% завдяки впровадженню нових стандартів обслуговування.

**Висновки.** Система контролю в «Новій Пошті» є ефективною та адаптивною, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень обслуговування та продуктивності. Використання сучасних технологій і активне залучення зворотного зв'язку від клієнтів сприяють постійному вдосконаленню бізнес-процесів. Рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи контролю можуть включати розширення автоматизації та впровадження нових методів аналізу даних для більш точного прогнозування потреб ринку.

### **План групової роботи з розробки системи контролю для віртуальної компанії**

#### **1. Підготовчий етап:**

- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- надання опису віртуальної компанії (сфера діяльності, розмір, специфіка);
- пояснення завдання та критеріїв оцінювання системи контролю.

#### **2. Аналіз середовища компанії:**

- визначення специфіки бізнес-процесів;
- ідентифікація ключових напрямків, що потребують контролю;
- оцінка наявних ресурсів для впровадження системи контролю.

#### **3. Розробка системи попереднього контролю:**

- створення стандартів та нормативів;
- визначення критеріїв оцінки діяльності;
- розробка регламентів та посадових інструкцій.

#### **4. Розробка системи поточного контролю:**

- впровадження механізмів моніторингу;
- визначення періодичності звітності;
- створення системи індикаторів ефективності (KPI).

#### **5. Розробка системи підсумкового контролю:**

- методи оцінки кінцевих результатів;
- механізми коригування діяльності;
- система винагород та санкцій.

#### **6. Підготовка презентації:**

- оформлення результатів роботи;
- підготовка презентаційних матеріалів;
- розподіл ролей для презентації.

7. Презентація та захист проектів:
- представлення системи контролю кожної групи;
  - відповіді на запитання;
  - експертна оцінка проектів.

8. Підведення підсумків:
- обговорення результатів;
  - виявлення кращих практик;
  - формулювання висновків.

9. Очікувані результати:
- комплексна система контролю;
  - практичні навички розробки управлінських механізмів;
  - розвиток навичок командної роботи.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати звіт про ефективність контролю в обраній організації, включаючи рекомендації щодо покращення системи контролю.

### **Практична робота №7**

#### **Адміністрування управлінських рішень**

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Сутність адміністрування управлінських рішень.
  - Типи управлінських рішень:
    - за рівнем прийняття;
    - за терміном реалізації;
    - за складністю.
  - Етапи прийняття управлінських рішень:
    - діагностика проблеми;
    - формування критеріїв;
    - розробка альтернатив;
    - вибір оптимального рішення;
    - реалізація рішення.
  - Методи прийняття управлінських рішень.
2. Практична частина.

- Ділова гра: «Розвиток навичок колективного прийняття управлінських рішень через мозковий штурм та командну роботу».
- Аналітично-розрахункова задача «Прийняття управлінських рішень».
- Дискусія: ефективність різних методів прийняття рішень.

### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

## **План ділової гри «Розвиток навичок колективного прийняття управлінських рішень через мозковий штурм та командну роботу»**

### 1. Підготовчий етап:

- пояснення завдання та критеріїв оцінювання;
- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- надання кожній групі опису проблемної ситуації, що потребує вирішення;
- призначення ролей у командах.

### 2. Мозковий штурм:

- визначення проблеми;
- колективне генерування ідей щодо вирішення проблеми. Це найважливіший етап роботи. Від якості висунутих ідей буде залежати підсумок «мозкового штурму».

#### Правила:

- категорично забороняється критика висунутих ідей, необхідно позитивно оцінювати будь-яку висловлену думку, навіть якщо вона здається нісенітною. Це буває складно зробити, але підтримка і схвалення дуже стимулюють і надихають генераторів ідей;

- максимальна кількість пропозицій, потрібно висунути якнайбільше ідей і зафіксувати усі;

- заохочення креативності, найкращі – це божевільні ідеї.

### 3. Структуризація ідей:

- групування та систематизація запропонованих рішень;
- оцінка потенційної ефективності кожної ідеї: кожен ідею слід позначити наступним чином: **++** – дуже гарна, оригінальна ідея; **+-** – непогана ідея; **0** – невдала неконструктивна ідея;
- оцінка можливості реалізації ідеї: **HP** – неможливо

реалізувати; **BP** – важко реалізувати; **PP** – реально реалізувати;  
- аналіз поєднання обох факторів: сполучення цих значків, адже ідея може бути блискучою, яркою, незвичайною, але можливостей для її реалізації в даний момент просто немає.

4. Висновки:

- вибір оптимального рішення;
- розробка плану впровадження;
- визначення потенційних ризиків.

5. Презентація:

- представлення командного рішення;
- аргументація вибраної стратегії.

6. Експертне оцінювання:

- колективне обговорення рішень;
- зворотний зв'язок від експертів;
- визначення найефективнішої стратегії.

7. Рефлексія:

- аналіз процесу прийняття рішень;
- обговорення командної динаміки.

8. Висновки та рекомендації.

Критерії оцінювання:

- креативність рішення;
- обґрунтованість стратегії;
- командна взаємодія;
- повнота аналізу ризиків.

Очікувані результати:

- розвиток навичок колективного прийняття рішень;
- вдосконалення комунікативних компетенцій;
- формування стратегічного мислення.

### **Аналітично-розрахункова задача «Матеріальна мотивація працівників організації»**

Організація готує проект майбутньої стратегії розвитку. Розглядаються 3 стратегії:

- пошиття дорогого весільного та вечірнього вбрання;
- пошиття спецодягу;
- пошиття доступного одягу масового вжитку.

За кожним сценарієм менеджери-економісти підприємства підрахували прибуток за кожною із стратегій (Таблиця 7.1).

Таблиця 7.1

№ з/п	Назви стратегій	Прибутки за сценаріями, млн.грн.		
		1	2	3
1	Пошиття дорогого вбрання	126+10N	154+21N	118+15N
2	Пошиття спецодягу	134+6N	129+25N	146+9N
3	Пошиття доступного одягу	140+14N	126+11N	158+13N

N – номер за списком

У перспективі можливі наступні сценарії розвитку, ймовірність здійснення яких оцінена експертами так:

- сценарій 1, збільшення купівельної спроможності населення і зростання конкуренції ймовірність здійснення  $P_1 = 0.5$ ;
- сценарій 2, незмінна купівельна спроможність населення і зростання конкуренції на ринку житла, ймовірність –  $P_2 = 0.3$ ;
- сценарій 3 зниження купівельної спроможності внаслідок росту інфляції при незмінній конкуренції, ймовірність –  $P_3 = 0.2$ .

Використовуючи запропоновані методи обрання стратегій, аналітичним способом визначте, яку стратегію доцільно обрати будівельній компанії.

1. **Метод гарантованого результату** (за кожною стратегією із трьох варіантів прибутку обираються мінімальні, пріоритет набирає стратегія, яка забезпечує найбільшу з прогнозованих мінімальних показників прибутку).
2. **Метод Севиджа** (розраховуються відносні втрати за кожним сценарієм, як різниця між максимальним прибутком і прогнозованим за кожною стратегією, визначаються найбільші втрати за кожною стратегією із трьох сценаріїв; пріоритет набирає стратегія мінімальних втрат).
3. **Метод спекулятивного результату** (за кожним із варіантів стратегії вибирається показник з максимальним прибутком; пріоритет набирає стратегія, яка забезпечує найбільший із трьох максимальних показників).
4. **Метод очікуваного прибутку з розрахунком ймовірності здійснення** (всі значення прибутку множаться на ймовірність появи певного сценарію; пріоритет набуває стратегія, де показник прибутку буде найвищий).

**5. Метод усереднення** (за кожною стратегією із трьох варіантів прибутку визначаються середні значення, пріоритет набирає стратегія, яка забезпечує найбільше середнє значення прибутку).

*Методичні рекомендації для розв'язування задачі.*

Здійснюється вибір стратегії за кожним із запропонованих методів. Як висновок обирається та стратегія, яка найчастіше була пріоритетною при використанні всіх п'яти методів. У випадку, коли стратегії зустрічаються однакову кількість разів, вибір стратегії здійснюється аналітичним шляхом, виходячи з важливості того чи іншого методу для опитуваного з подальшим обґрунтуванням вибору.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати презентацію про особливості різних методів прийняття рішень, методів творчого пошуку альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Навести по 5 прикладів вдалих і невдалих управлінських рішень у бізнесі та управлінні.

## **Практична робота №8 Комунікації в менеджменті**

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Сутність комунікацій в менеджменті.
- Типи комунікацій:
  - вертикальні;
  - горизонтальні;
  - формальні;
  - неформальні.
- Комунікаційні бар'єри:
  - психологічні;
  - організаційні;
  - мовні.
- Техніки ефективної комунікації:
  - активне слухання;
  - зворотний зв'язок;
  - невербальна комунікація.



## 2. Практична частина.

- Групова робота: «Розв'язання комунікативних завдань».
- Ділова гра «Ефективні комунікації в організації».

### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

### **Завдання для групової роботи:**

#### **«Розв'язання комунікативних завдань»**

Мета: розвинути навички командної роботи, аналізу та вирішення комунікативних проблем у бізнес-середовищі.

Організація: студенти працюють у малих групах.

Завдання: розв'язати ряд комунікативних завдань, які можуть виникнути в організації. Кожна група отримує конкретну ситуацію, яку потрібно проаналізувати та запропонувати рішення.

Завдання для груп.

#### *Ситуація 1: Конфлікт між відділами*

Опис: Відділ продажів і відділ маркетингу мають розбіжності щодо стратегії просування нового продукту.

Завдання: Визначити причини конфлікту, провести мозковий штурм для генерування ідей щодо вирішення конфлікту та розробити план дій для покращення комунікації між відділами.

#### *Ситуація 2: Невдоволення клієнтів*

Опис: клієнти скаржаться на затримки в обслуговуванні.

Завдання: Проаналізувати комунікаційні процеси, які призводять до затримок, і запропонувати рішення для покращення обслуговування клієнтів.

#### *Ситуація 3: Зворотний зв'язок від співробітників*

Опис: Співробітники не отримують регулярного зворотного зв'язку від керівництва.

Завдання: Розробити систему регулярного зворотного зв'язку, яка б сприяла підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

#### *Ситуація 4: Міжкультурна комунікація*

Опис: У компанії працюють співробітники з різних культур, що призводить до непорозумінь.

Завдання: Визначити основні культурні бар'єри та розробити рекомендації для покращення міжкультурної комунікації.

### *Ситуація 5: Зміна організаційної структури*

Опис: Компанія планує змінити організаційну структуру, але співробітники не розуміють причин змін.

Завдання: Розробити комунікаційний план для інформування співробітників про зміни та їх причини, а також про переваги нової структури.

Порядок виконання завдання.

#### 1. Аналіз ситуації:

- групи обговорюють отриману ситуацію та визначають ключові проблеми.

#### 2. Генерація ідей:

- використання методів мозкового штурму для генерації можливих рішень.

#### 3. Розробка плану дій:

- групи формулюють конкретні кроки для реалізації вибраного рішення.

#### 4. Презентація рішень:

- кожна група представляє свої рішення та план дій;
- обговорення та зворотний зв'язок.

#### 5. Очікувані результати:

- розвиток навичок командної роботи та комунікації;
- здатність аналізувати проблеми та знаходити ефективні рішення;
- поглиблення знань про важливість комунікативних процесів у менеджменті.

### **План ділової гри: «Ефективні комунікації в організації»**

*Мета:* Розвиток навичок ефективної комунікації, подолання комунікативних бар'єрів та вдосконалення міжособистісної взаємодії.

#### 1. Підготовчий етап:

- пояснення завдання та критеріїв оцінювання;
- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- розподіл ролей:
  - керівник компанії;
  - менеджер проекту;
  - HR-директор;
  - фінансовий директор;
  - маркетолог.

2. Презентація кейсу організації:
  - опис комунікативної проблеми.
3. Діагностика комунікативних проблем:
  - виявлення бар'єрів комунікації;
  - аналіз причин комунікативних конфліктів;
  - ідентифікація проблемних зон.
4. Розробка комунікативної стратегії:
  - створення плану подолання комунікативних бар'єрів;
  - розробка механізмів ефективної взаємодії;
  - впровадження інструментів комунікації.
5. Моделювання комунікативних ситуацій:
  - рольові сценарії;
  - відпрацювання комунікативних навичок;
  - аналіз ефективності комунікації.
6. Презентація результатів:
  - представлення комунікативної стратегії;
  - обговорення отриманих результатів.
7. Рефлексія:
  - аналіз командної роботи;
  - висновки та рекомендації.
8. Критерії оцінювання:
  - креативність рішень;
  - повнота аналізу;
  - командна взаємодія;
  - практична застосовність.
9. Очікувані результати:
  - розвиток комунікативної компетентності;
  - вдосконалення навичок міжособистісної взаємодії;
  - формування ефективної комунікативної культури.

Комунікативні ситуації для ділової гри.

*Ситуація 1: конфлікт у проектній команді.*

Учасники: керівник проекту, два розробники.

Проблема: розбіжності щодо термінів виконання завдань.

Мета: знайти конструктивне вирішення конфлікту.

*Ситуація 2: переговори з потенційним клієнтом.*

Учасники: менеджер з продажу, представник компанії-клієнта.

Проблема: узгодження умов співпраці.

Мета: досягнення взаємовигідної угоди.

*Ситуація 3: нарада з антикризового управління.*

Учасники: топ-менеджери компанії.

Проблема: падіння продажів на 30%.

Мета: розробка антикризової стратегії.

*Ситуація 4: Комунікація в мультикультурній команді.*

Учасники: співробітники з різних країн.

Проблема: відмінності в комунікативних стилях.

Мета: налагодження ефективної командної взаємодії.

*Ситуація 5: Зворотний зв'язок з підлеглим.*

Учасники: керівник та співробітник.

Проблема: низька продуктивність працівника.

Мета: мотивація та покращення результатів роботи.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати есе про роль комунікацій в управлінні сучасною організацією.

## **Практична робота №9 Керівництво та лідерство**

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Поняття керівництва та лідерства.
- Відмінності між керівництвом та лідерством:
  - фокус на / фокус на людях;
  - виконання / бачення;
  - підтримка системи / створення ідей.
- Стилi керівництва:
  - авторитарний;
  - демократичний;
  - ліберальний.
- Теорії лідерства:
  - теорія великої людини;
  - теорія якостей;
  - поведінкова теорія;
  - ситуаційна теорія.
- 2. Практична частина.
  - Кейс-стаді: аналіз стилів керівництва та лідерства в організації.
  - Групова робота: розробка плану розвитку лідерських якостей.

- Дискусія: виклики сучасного лідерства в бізнесі.

### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

## **Кейс-стаді: Аналіз стилів керівництва та лідерства в компанії Microsoft**

*Опис компанії.* «Microsoft» – одна з найбільших технологічних компаній світу, заснована в 1975 році. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, хмарних технологій та електронних пристроїв.

Аналіз стилів керівництва та лідерства

Стив Балмер (2000-2014)

Стиль керівництва: авторитарний та транзакційний

- фокус на агресивному розширенні бізнесу та максимізації прибутку;
- жорсткий контроль над усіма аспектами діяльності компанії;
- система винагород, заснована на досягненні конкретних цілей.

Результати:

- значне зростання доходів компанії;
- втрата інноваційного потенціалу;
- зниження морального духу співробітників.

*Сатья Наделла (з 2014)*

Стиль керівництва: трансформаційний та демократичний

- фокус на інноваціях та культурних змінах;
- заохочення співпраці та обміну ідеями;
- емпатичний підхід до керівництва.

Результати:

- відродження інноваційного потенціалу Microsoft;
- покращення корпоративної культури та залученості співробітників;
- значне зростання ринкової вартості компанії.

*Порівняння стилів*

1. Прийняття рішень:

- Балмер: Централізоване, одноосібне;
- Наделла: Колективне, з урахуванням думок співробітників.

2. Інновації:

- Балмер: Обмежені, фокус на існуючих продуктах;
- Наделла: Заохочення експериментів та нових ідей.

### 3. Корпоративна культура:

- Балмер: Конкурентна, орієнтована на результат;
- Наделла: Співпраця, постійне навчання.

*Висновки.* Трансформація стилю керівництва в Microsoft під керівництвом Наделли демонструє, як зміна лідерського підходу може суттєво вплинути на успіх компанії. Перехід від авторитарного до більш демократичного та трансформаційного стилю дозволив Microsoft відновити свої позиції як інноваційного лідера в технологічній галузі.

### **План групової роботи з розробки плану розвитку лідерських якостей**

Мета: Розвинути навички командної роботи та створити комплексний план розвитку лідерських якостей.

#### 1. Підготовчий етап:

- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- призначення ролей: модератор, секретар, презентатор.

#### 2. Мозковий штурм.

- визначення ключових лідерських якостей;
- обговорення методів розвитку кожної якості.

#### 3. Структурування плану:

- вибір 5-7 пріоритетних лідерських якостей;
- розробка конкретних кроків для розвитку кожної якості;
- визначення часових рамок та критеріїв оцінки прогресу.

#### 4. Створення презентації:

- оформлення плану у вигляді схеми або таблиці;
- підготовка короткого обґрунтування вибраних методів.

#### 5. Презентація результатів:

- кожна група представляє свій план.

#### 6. Обговорення та зворотний зв'язок:

- коментарі та запитання від інших груп.

Очікувані результати:

- комплексний план розвитку лідерських якостей;
- покращення навичок командної роботи;
- розуміння різних підходів до лідерства.

Критерії оцінювання:

- реалістичність та практичність плану;
- інноваційність запропонованих методів;
- якість презентації та аргументації.

**Завдання для самостійної роботи:** підготувати есе на тему "Роль лідерства у досягненні успіху організації".

### **Практична робота №10**

#### **Організаційна культура як елемент успіху компанії**

План заняття.

I. Організаційний етап.

1. Привітання та перевірка присутності.
2. Оголошення теми та мети заняття.
3. Актуалізація опорних знань студентів.

II. Основний етап.

1. Теоретична частина.

- Поняття та сутність організаційної культури.
- Елементи організаційної культури:
  - цінності;
  - норми поведінки;
  - традиції та ритуали.
- Типи організаційних культур.
- Вплив організаційної культури на успіх компанії:
  - підвищення продуктивності праці;
  - залучення та утримання талантів;
  - покращення репутації компанії.
- Основні кроки для формування організаційної культури.

*Визначення цінностей та місії компанії.*

Першим кроком є чітке визначення основних цінностей, місії та бачення організації. Це створює основу для культури, яка буде відображати ці принципи у всіх аспектах діяльності компанії.

*Залучення співробітників до процесу.*

Важливо враховувати думки співробітників, запитуючи їх про те, що вони цінують у роботі, і залучати їх до розробки культури. Це допомагає створити середовище, яке відповідає очікуванням команди та сприяє залученню.

*Розвиток лідерства.*

Лідери повинні демонструвати поведінку, яка відповідає задекларованим цінностям. Їхня роль полягає в тому, щоб бути прикладом для команди та підтримувати культуру через свої дії.

*Впровадження системи визнання та мотивації.*

Визнання досягнень працівників і надання їм можливостей для професійного розвитку сприяють формуванню позитивної культури.

### *Комунікація та прозорість.*

Відкрита комунікація між керівництвом і співробітниками допомагає зміцнити довіру та забезпечити розуміння цілей компанії. Це включає регулярні обговорення, зворотний зв'язок і прозоре управління.

### *Адаптація та постійне вдосконалення.*

Організаційна культура повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін у бізнес-середовищі чи потребах співробітників. Регулярний моніторинг і внесення змін дозволяють підтримувати її актуальність.

### *Інтеграція культури в бізнес-процеси.*

Цінності компанії повинні бути відображені у всіх аспектах її діяльності: від процесу найму до прийняття стратегічних рішень.

### *Оцінка та моніторинг.*

Регулярний аналіз культури через опитування співробітників сформує оцінку їх залученості та ефективності роботи. Це також дозволяє визначати проблеми й коригувати стратегії.

Зазначені кроки дозволяють створити сильну організаційну культуру, яка сприяє залученню працівників, підвищенню продуктивності та успіху компанії в довгостроковій перспективі.

## 2. Практична частина.

- Ділова гра: «Нарада щодо формування організаційної культури як елементу успіху компанії».
- Дискусія: виклики у формуванні та підтримці ефективної організаційної культури.

### III. Заключний етап.

1. Підведення підсумків заняття.
2. Оцінювання роботи студентів.

## **План ділової гри «Нарада щодо формування організаційної культури як елементу успіху компанії»**

**Мета:** Розвиток навичок колективного прийняття рішень та формування ефективної організаційної культури.

### 1. Підготовчий етап:

- пояснення завдання та критеріїв оцінювання;
- розподіл студентів на групи по 4-5 осіб;
- розподіл ролей:
  - генеральний директор (модератор наради);
  - HR-директор;



- фінансовий директор;
- директор з маркетингу;
- керівники відділів.

2. Ознайомлення з поточною ситуацією в компанії.

3. Відкриття наради:

- вступне слово генерального директора;
- окреслення проблем та цілей.

4. Аналіз поточної організаційної культури:

- Презентація HR-директора;
- Обговорення сильних та слабких сторін.

5. Генерація ідей:

- мозковий штурм щодо покращення організаційної культури;
- запис усіх пропозицій.

6. Оцінка та вибір стратегій:

- аналіз запропонованих ідей;
- вибір найбільш ефективних рішень.

7. Презентація результатів:

- кожна команда представляє свій план дій;
- обговорення та зворотний зв'язок;
- підведення підсумків.

8. Критерії оцінювання:

- інноваційність пропозицій;
- реалістичність впровадження;
- потенційний вплив на успіх компанії;
- командна взаємодія.

9. Очікувані результати:

- розробка плану формування ефективної організаційної культури;
- розвиток навичок стратегічного мислення;
- покращення комунікативних навичок учасників.

Інформаційна база до дискусії: «Виклики у формуванні та підтримці ефективної організаційної культури»

Основні виклики:

1. Опір змінам:

- працівники часто бояться змін і комфортно почуваються в існуючій культурі;
- подолання: чітка комунікація переваг змін, залучення співробітників до процесу.

## 2. Недостатня підтримка керівництва:

- без прикладу «зверху» зміни культури неможливі;
- вирішення: навчання лідерів, демонстрація їх особистої прихильності новим цінностям.

## 3. Неефективна комунікація.

- нечіткість у донесенні бачення нової культури;
- покращення: регулярні зустрічі, використання різних каналів комунікації.

## 4. Відсутність узгодженості між словами та діями.

- розрив між декларованими цінностями та реальною поведінкою;
- рішення: послідовне впровадження цінностей у всі процеси та практики.

## 5. Складність вимірювання прогресу.

- культурні зміни важко оцінити кількісно;
- підхід: розробка чітких метрик та регулярний моніторинг.

## 6. Втрата фокусу в довгостроковій перспективі.

- зміна культури – тривалий процес, який легко втрачає пріоритетність;
- стратегія: постійне нагадування про важливість, святкування проміжних успіхів.

## 7. Конфлікт з існуючими системами та процесами.

- нова культура може суперечити усталеним практикам;
- вирішення: комплексний перегляд всіх аспектів діяльності організації.

## 8. Різноманітність робочої сили.

- складність створення єдиної культури для різних поколінь та культурних груп;
- підхід: інклюзивність, врахування потреб різних груп працівників.

Ефективне подолання цих викликів вимагає системного підходу, терпіння та послідовності у впровадженні змін організаційної культури.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Підготувати презентацію про організаційну культуру обраної успішної компанії.

2. Виконати аналітичну вправу «Стан організаційної культури ЗВО».

Необхідно проаналізувати стан організаційної культури вищого навчального закладу. Для аналізу слід використати опитувальник, який наведено у табл. 10.1, далі проранжувати відповіді за 5-бальною системою та оцінити твердження у таблиці наступним чином:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

Таблиця 10.1

Опитувальник для визначення стану організаційної культури

№ з/п	Твердження	К-ть балів
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал ЗВО можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють місію організації	
2	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ЗВО	
3	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у закладі цінностям	
4	Підтримка своїх та співробітників інших факультетів є нормою	
5	Керівництво закладу і весь професорсько-викладацький персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6	Відомі науковці та вчені прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7	При прийомі на роботу з претендентами проводиться співбесіда. Прийом здійснюється на конкурсній основі	
8	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи у ЗВО	
9	Критерієм просування співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства і особисті стосунки з керівництвом	
10	Цінності закладу підкреслюють необхідність ефективної діяльності з адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11	Наслідкування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	

12	Чи часто Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ЗВО?	
13	Чи доводилося Вам спілкуватися з ректором? Оцініть свої враження	
14	Дайте оцінку своїм зустрічам з деканом факультету, якщо такі відбувалися	
15	Наскільки рівень особистої культури керівництва та професорсько-викладацького складу університету відповідає стану організаційної культури	
16	Чи відповідає рівень особистої культури студентів вимогам навчального закладу?	
17	Наскільки рівень корпоративної культури факультету відповідає рівню загально-університетської культури?	
18	Чи достатньо освітньо-культурних заходів направлених на розвиток організаційної культури проводиться на факультеті?	
19	Наскільки співвідноситься рівень корпоративної культури на Вашому факультеті з іншими факультетами університету?	
20	Чи проводяться у закладі церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів та студентів?	
Загальна сума балів		

Інструкція до аналізу відповідей.

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки.

80 балів та більше – у вашому ЗВО існує високий рівень організаційної культури.

40–79 балів: ЗВО – характеризується помірним рівнем організаційної культури.

Менш ніж 39 балів: організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу і студентів.

Завдання для аналізу

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу.

2. Визначте позитивні та негативні сторони сильної організаційної культури.

3. Обміркуйте питання: чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

## 6. Рекомендована література

### Основна література

1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге переробл. і допов. / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2025. 356 с.

2. Основи менеджменту і маркетингу: Навч. посібник / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська, О. М. Мкртчян та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2025. – 273 с.

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

4. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О., Грунтковський В.Ю., доц. Поченчук Г.М., Запухляк В.М., Кравець В.І., Сторощук Б.Д., Заволічна Т.Р., Клевчik Л.Л. Чернівці : 2022. 684 с.

5. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с.

6. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

7. 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.

8. Менеджмент успішних керівників: світовий досвід та перспективи. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Київ: Вид-во «Знання України», 2024. 536 с.

9. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Вид-во «Ultimate Beneficiary Publishing», 2024. 536 с.

10. Zhyvko, Z., Mihus, I., Tkachuk, A., Holovach, T., Rodchenko, S., Shehynska, A. Conflict management: Textbook. Pussi, Estonia. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2024. 284 p.

11. Левків Г. Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. 10.32718/monohraf.2024.3, 2024.

12. Пекар В. Різноманітний менеджмент: Еволюція мислення лідерства та керування. 2-ге видання, доповнене. Харків : Фоліо,

Допоміжна література

13. Храпко П. Ю., Зошук Н. В., Ключа О. О. «Поведінковий підхід» в управлінні, аналізі та проектуванні організацій: основні поняття і методології. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих учених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка». Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 71. Том 3. С. 104-111. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/71-3-16>.

14. Khrapko P., Zoshchuk N., Kliukha O. Main principles (concepts, methods) of Ronald Stamper's organizational semiotics. Scientific journal «Philosophy, Economics and Law Review». Dnipro: 2024. Volume 4, no. 1. P. 6–16. DOI: 10.31733/2786-491X-2024-1-6-16

15. Храпко П. Ю., Зошук Н. В., Ключа О. О. «Організаційна семіотика» у перспективі теорії та практики управління. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих учених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка». № 69. 2023. С. 114-119. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/69-3-17>

16. Lypka Y., Kliukha O. Environmental security challenges: reshaping international relations via new forms of state competition and cooperation. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття, [Електронне видання] : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 12-13 грудня 2024 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2024. С. 675–678.

17. Ключа О. О., Потоцька О. І. Цифровізація як інструмент для покращення взаємодії між молодіжними організаціями та органами влади в Україні. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття, [Електронне видання] : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 12-13 грудня 2024 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2024. С. 91–94.

18. Ключа О. О., Гладчук В. А. Особливості функціонування сучасних вендингових бізнес-мереж. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання, [Електронне видання] : зб. матеріалів II МНПК, 15 листопада 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. С. 414 –417.

19. Ключа О. О., Кобюк Д. О. Проектування показників KPI організації. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання, [Електронне видання] : зб. матеріалів II МНПК, 15 листопада 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. С. 418–420.

20. Квачук Д. В., Ключа О. О. Організаційна культура як елемент успіху компанії. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції: збірник матеріалів XIII МНПК 16 травня 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. С. 127-129.

21. Kliukha O. O., Lypka Y. Impact of war on global financial markets. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання, [Електронне видання] : зб. матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, 10 листопада 2023 р. Рівне : НУВГП, 2023. С. 131 – 133.

22. Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., Simkiv, L., Kliukha, O & Horai, O. (2020). A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters*, 10(3), 631-640. Scopus DOI:10.5267/j.msl.2019.9.016

23. Діна Волинець. *Curly менеджмент. Як управляти проектами, не зраджуючи собі.* Україна: Yakaboo Publishing. 2023. 216 с.

24. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі / Деніел Гоулман; пер. З англ. Ю. Шекет. Х. : Віват, 2021. 528 с.

25. Генрі Мінцберг. *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією (укр.).* К.: Наш Формат. 2018. 408 с.

26. Окорський В.П. Збірник тестових завдань з дисципліни «Менеджмент»: практикум: навч. посіб. / В.П. Окорський, О.В. Пахаренко, Б.Б. Стасюк; за ред. В.П. Окорського. Рівне : НУВГП, 2017. 175 с.

27. *Основи менеджменту: практикум: навч. посіб. / В.П. Окорський, О.О. Ключа, О.М. Мандзюк [та ін.]; за ред. В.П. Окорського.* Рівне : НУВГП, 2010. 447 с.

28. Програма іспиту «Основи бухгалтерського обліку та економіки підприємства», затверджена рішенням Комісії з атестації Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю від 22.06.2021 № 1.1/10/16. Електронний ресурс – URL: <https://surl.li/hemhhh> (дата звернення: 22.01.2025).