

**Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
Факультет права, публічного управління і менеджменту**



*Кафедра публічного управління та
менеджменту*

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до організації самостійної роботи з дисципліни
«Основи менеджменту»
для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр»
факультету права, публічного управління і менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
денної та заочної форми навчання

Климчук О.В. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» факультету права, публічного управління і менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» денної та заочної форми навчання. Вінниця, ВДПУ. 2024. 49 с.

Розробив: д.е.н., проф., професор кафедри публічного управління та менеджменту Климчук О.В.

Рецензенти:

1. **Кононенко В.В.**, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту, доктор історичних наук, професор

(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. **Самборська О.Ю.**, доцентка кафедри публічно-правових дисциплін, кандидатка економічних наук, доцентка

(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту (протокол № 1 від 19.08. 2024 р.)

Методичні рекомендації містять основні вимоги до виконання самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» денної та заочної форми навчання.

© Климчук О.В.

© Вінницький державний педагогічний
університет
імені Михайла Коцюбинського, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Опис навчальної дисципліни.	6
Тема 1. Теоретична сутність і зміст основ менеджменту.	8
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.	10
Тема 3. Еволюційний процес формування управлінської думки.	12
Тема 4. Характеристика класичних шкіл управління	15
Тема 5. Нова парадигма теорії менеджменту та прикладні аспекти управління	19
Тема 6. Поняття організацій та їх класифікація.	23
Тема 7. Функції та технологія менеджменту.	25
Тема 8. Прикладні аспекти новітніх теорій та концепцій управління	28
Тема 9. Сутність та зміст управлінської діяльності.	30
Тема 10. Модель управління як форма еволюції управлінської думки.	32
Тема 11. Організація – основа управлінської діяльності у соціумі.	36
Тема 12. Управління людськими ресурсами та психологічний підхід до управління ..	38
Тема 13. Управління якістю в системі менеджменту.	40
Тема 14. Керівництво та управління конфліктними ситуаціями та стресами.	42
Індивідуальні навчально-дослідні завдання	44
Неформальна освіта, тези, статті.	45
Презентації на обрану тему.	46
Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти.	47
Рекомендована література.	47

ВСТУП

Методичні рекомендації розроблені відповідно до робочої програми дисципліни «Основи менеджменту» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» і включають теоретичну підготовку до практичних занять, опанування практичними навичками під час аудиторних занять відповідно до теми, самостійне здобуття знань за темами, які не входять до плану аудиторних занять, аналіз та узагальнення інформації при підготовці до підсумкових занять за розділами дисципліни та підсумкового контролю, рекомендовану літературу та інформаційні ресурси з дисципліни.

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є спроможність студентів з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати і узагальнювати матеріал у певній системі, налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління, розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень, з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців і розподіляти завдання, здійснювати делегування повноважень, визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Метою навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є формування у здобувачів вищої освіти комплексного оволодіння загальними теоретичними здобутками різних країн світу в управлінській сфері для опанування системи виявлення і розв'язання проблемних напрямів менеджменту у сучасних умовах господарювання та розвитку економіки України.

Завданням навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є:

- розуміти сутність теоретичних аспектів еволюції управління та засвоєння фундаментальних основ менеджменту і основних етапів процесу менеджменту в організаціях;
- отримати навички проведення комплексного аналізу вітчизняного та закордонного історичного досвіду щодо організації комплексних і ефективних систем менеджменту;
- формувати теоретико-методологічні засади ефективного управління об'єктами та суб'єктами господарської діяльності;
- діагностувати наявні проблеми в сфері менеджменту організаціями різних сфер діяльності та використання сучасного управлінського інструментарію для їх вирішення;
- оперувати принципами сучасного менеджменту матеріально-технічною, соціально-психологічною та фінансово-економічною підсистемами організації;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань управлінського характеру, використовуючи сучасні концепції лідерства в менеджменті.

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

Фахові компетентності:

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проєктування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Опис навчальної дисципліни

Робоча програма навчальної дисципліни «Основи менеджменту» розроблена у відповідності до вимог кредитно-трансферної системи організації навчального процесу ECTS, заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння дисципліни або її розділу.

Структура навчальної дисципліни «Основи менеджменту»

Назва розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	зокрема					усього	зокрема				
		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	С.Р.		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	С.Р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування системи менеджменту												
Тема 1. Теоретична сутність і зміст основ менеджменту	9	2	2			5	10	1	-			9
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	10	2	2			6	10	1	-			9
Тема 3. Еволюційний процес формування управлінської думки	12	2	4			6	11	1	-			10
Тема 4. Характеристика класичних шкіл управління	14	4	4			6	11	1	-			10
Тема 5. Нова парадигма теорії менеджменту та прикладні аспекти управління	12	2	2			8	11	-	2			9
Тема 6. Поняття організацій та їх класифікація	9	2	2			5	11	-	2			9
Тема 7. Функції та технологія менеджменту	9	2	2			5	11	-	2			9
Разом за розділом 1	75	16	18			41	75	4	6			65
РОЗДІЛ 2. Сучасні підходи та концепції реалізації теоретичних аспектів менеджменту на практиці												
Тема 8. Прикладні аспекти новітніх теорій та концепцій управління	9	2	2			5	10	1	-			9
Тема 9. Сутність та зміст управлінської діяльності	10	2	2			6	10	1	-			9
Тема 10. Модель управління як форма еволюції управлінської думки	12	2	2			8	11	1	-			10
Тема 11. Організація – основа управ-	14	4	4			6	11	1	-			10

лінської діяльності у соціумі												
Тема 12. Управління людськими ресурсами та психологічний підхід до управління	12	2	4			6	11	-	2			9
Тема 13. Управління якістю в системі менеджменту	9	2	2			5	11	-	2			9
Тема 14. Керівництво та управління конфліктними ситуаціями та стресами	9	2	2			5	11	-	2			9
Разом за розділом 2	75	16	18			41	75	4	6			65
ІНДЗ						40						40
УСЬОГО ГОДИН	150	32	36			82	150	8	12			130

Видами навчальних занять дисципліни згідно з навчальним планом є: а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Теоретична сутність і зміст основ менеджменту	5	9
2.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	6	9
3.	Еволюційний процес формування управлінської думки	6	10
4.	Характеристика класичних шкіл управління	6	10
5.	Нова парадигма теорії менеджменту та прикладні аспекти управління	8	9
6.	Поняття організацій та їх класифікація	5	9
7.	Функції та технологія менеджменту	5	9
8.	Прикладні аспекти новітніх теорій та концепцій управління	5	9
9.	Сутність та зміст управлінської діяльності	6	9
10.	Модель управління як форма еволюції управлінської думки	8	10
11.	Організація – основа управлінської діяльності у соціумі	6	10
12.	Управління людськими ресурсами та психологічний підхід до управління	6	9
13.	Управління якістю в системі менеджменту	5	9
14.	Керівництво та управління конфліктними ситуаціями та стресами	5	9
УСЬОГО ГОДИН		82	130

Поточна навчальна діяльність здобувачів контролюється на практичних заняттях у відповідності з конкретними цілями. Рівень підготовки здобувачів визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних задач.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється по її завершенню у формі екзамену згідно навчального плану для спеціальності 073 «Менеджмент».

Тема 1. Теоретична сутність і зміст основ менеджменту

1.1. Три рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий

Актуальність питання зумовлена тим, що в умовах динамічних соціально-економічних змін, глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від якості управління на всіх рівнях. Розуміння сутності та функціонального призначення вищого, середнього і нижчого рівнів менеджменту є необхідною передумовою формування дієвої системи управління, здатної забезпечити стратегічну стійкість і оперативну гнучкість організації. Актуальність вивчення даного питання зумовлена потребою підготовки фахівців, які вміють орієнтуватися в ієрархії управління, усвідомлюють роль кожної управлінської ланки та здатні ефективно взаємодіяти в межах організаційної структури. Особливого значення це питання набуває для здобувачів управлінських спеціальностей, оскільки формує основу професійного мислення, відповідальності та готовності до виконання управлінських функцій на різних рівнях.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність ієрархічної побудови системи менеджменту в організації; характеристику вищого, середнього та нижчого рівнів менеджменту; основні функції, повноваження та відповідальність менеджерів кожного рівня; особливості прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління; взаємозв'язок і координацію діяльності між управлінськими рівнями.

вміти: розрізняти управлінські завдання відповідно до рівня менеджменту; аналізувати роль кожної управлінської ланки в досягненні цілей організації; застосовувати теоретичні знання для моделювання організаційної структури управління; оцінювати ефективність взаємодії між вищим, середнім і нижчим рівнями менеджменту; використовувати отримані знання для формування власної траєкторії професійного розвитку в сфері управління.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Три рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий

Три рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий є базовими для розуміння структури управління організацією та розподілу управлінських функцій, повноважень і відповідальності між керівниками різних ланок.

Менеджмент як система управління передбачає ієрархічну побудову, за якої управлінська діяльність здійснюється на різних рівнях залежно від масштабів прийняття рішень, горизонту планування та ступеня відповідальності. Традиційно в теорії і практиці менеджменту виокремлюють три основні рівні: вищий, середній та нижчий.

Вищий рівень менеджменту представлений керівниками найвищої управлінської ланки організації. До нього належать власники бізнесу, рада директорів, генеральний директор, президент компанії, ректори, голови правлінь, міністри та інші посадові особи, які здійснюють стратегічне керівництво. Основною функцією менеджерів вищого рівня є формування місії, бачення та стратегічних цілей організації. Вони визначають напрями розвитку, приймають ключові довгострокові рішення, пов'язані з інвестиціями, структурними змінами, виходом на нові ринки, злиттями та поглинаннями, а також формують загальну політику організації.

Особливістю діяльності менеджерів вищого рівня є високий рівень відповідальності за результати функціонування всієї організації та значна залежність рішень від зовнішнього середовища. Їхня робота має переважно концептуальний і аналітичний характер, пов'язана з прогнозуванням, стратегічним мисленням, управлінням ризиками та представництвом організації у взаєминах із державними органами, партнерами, інвесторами та суспільством.

Середній рівень менеджменту є сполучною ланкою між вищим керівництвом і виконавським персоналом. До нього належать керівники підрозділів, департаментів, відділів, філій, начальники цехів, декани факультетів, завідувачі кафедр, керівники управлінь. Основним завданням менеджерів середнього рівня є реалізація стратегічних рішень, прийнятих на вищому рівні, шляхом розроблення тактичних і оперативних планів діяльності

підрозділів. Менеджери середнього рівня координують роботу підлеглих, розподіляють ресурси, контролюють виконання завдань, забезпечують взаємодію між різними структурними одиницями організації. Вони також відіграють важливу роль у зворотному зв'язку, оскільки передають інформацію від нижчих рівнів управління до вищого керівництва, інформуючи про проблеми, результати та можливості для вдосконалення діяльності.

Діяльність менеджерів середнього рівня поєднує елементи стратегічного та оперативного управління. Вона потребує розвинених організаторських здібностей, комунікативних навичок, уміння мотивувати персонал і приймати рішення в межах визначених повноважень.

Нижчий рівень менеджменту представлений керівниками, які безпосередньо управляють виконавцями. До нього належать майстри, бригадири, старші інспектори, керівники робочих груп, супервайзери. Основною функцією менеджерів нижчого рівня є організація та контроль щоденної операційної діяльності персоналу.

Менеджери цієї ланки забезпечують виконання конкретних виробничих або службових завдань, слідкують за дотриманням технологічних процесів, стандартів якості, правил охорони праці та трудової дисципліни. Вони мають постійний контакт із працівниками, тому відіграють важливу роль у формуванні морально-психологічного клімату в колективі, вирішенні поточних конфліктів і підтриманні мотивації.

Особливістю нижчого рівня менеджменту є орієнтація на короткострокові завдання, практичні навички управління та безпосередня відповідальність за результати роботи підлеглих. Від ефективності діяльності менеджерів цієї ланки значною мірою залежить якість виконання управлінських рішень, прийнятих на вищих рівнях.

Узагальнюючи, можна зазначити, що всі три рівні менеджменту тісно взаємопов'язані та утворюють єдину систему управління організацією. Вищий рівень визначає стратегічний курс розвитку, середній рівень забезпечує його реалізацію через тактичні рішення, а нижчий рівень відповідає за практичне виконання завдань. Ефективність менеджменту загалом залежить від узгодженості дій усіх управлінських рівнів, чіткого розподілу повноважень і налагоджених комунікацій між ними.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність поділу менеджменту на вищий, середній та нижчий рівні?
2. Які основні функції та повноваження менеджерів вищого рівня управління?
3. Яку роль відіграють менеджери середнього рівня у реалізації стратегії організації?
4. Які завдання та відповідальність характерні для менеджерів нижчого рівня?
5. Чим відрізняється характер управлінських рішень на різних рівнях менеджменту?
6. Як здійснюється взаємодія та координація між вищим, середнім і нижчим рівнями управління?
7. Які компетентності є ключовими для ефективної діяльності менеджерів кожного рівня?
8. Які проблеми можуть виникати в організації за порушення балансу повноважень між рівнями менеджменту?
9. Як зміни зовнішнього середовища впливають на роль і функції менеджерів різних рівнів?
10. Яким чином знання про рівні менеджменту можуть бути використані для планування кар'єрного зростання управління?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-3, 6-11;

допоміжна література: 4-7, 8-11;

інформаційні ресурси: 6-14, 17-20.

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1.1. Характеристика принципів менеджменту та їх роль як прикладного аспекту управління організаціями

Актуальність питання зумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку організацій, які характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, ускладненням управлінських процесів і підвищенням ролі людського капіталу, особливого значення набуває дотримання та практичне застосування принципів менеджменту. Саме принципи менеджменту забезпечують науково обґрунтований, системний і послідовний підхід до управління організаціями, сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей. Вивчення даного питання є необхідним для формування професійного управлінського мислення здобувачів вищої освіти, оскільки дозволяє усвідомити прикладний характер принципів менеджменту та їх значення в реальній управлінській практиці.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність і зміст принципів менеджменту як фундаментальних засад управління; класифікацію класичних і сучасних принципів менеджменту; роль принципів менеджменту у формуванні ефективної системи управління організацією; взаємозв'язок принципів менеджменту з функціями, методами та стилями управління; особливості застосування принципів менеджменту в сучасних організаціях.

вміти: аналізувати управлінські ситуації з позицій дотримання принципів менеджменту; застосовувати принципи менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень; обґрунтовувати вибір управлінських методів відповідно до принципів менеджменту; оцінювати ефективність управлінської діяльності з урахуванням дотримання управлінських принципів; використовувати принципи менеджменту для вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Характеристика принципів менеджменту та їх роль як прикладного аспекту управління організаціями

Принципи менеджменту посідають важливе місце в теорії і практиці управління, оскільки саме вони визначають загальні правила, норми та орієнтири управлінської діяльності, забезпечуючи її системність, послідовність і результативність.

Принципи менеджменту необхідно розглядати як фундаментальні положення, що відображають об'єктивні закономірності управління та узагальнюють практичний досвід керівництва організаціями. Вони виконують методологічну функцію, слугуючи основою для формування управлінських рішень, вибору методів і стилів управління, побудови організаційних структур і регламентації управлінських процесів. На відміну від окремих методів чи інструментів, принципи мають універсальний характер і застосовуються незалежно від галузі, масштабу чи форми власності організації.

У класичній теорії менеджменту значний внесок у формування системи принципів управління зробив Анрі Файоль, який виділив такі базові принципи, як поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива та корпоративний дух. Ці принципи й сьогодні зберігають актуальність, хоча їх практична реалізація адаптується до умов сучасного менеджменту.

Принцип поділу праці передбачає спеціалізацію управлінських і виконавських функцій, що сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень і професіоналізації персоналу. В управлінській практиці цей принцип реалізується через чіткий розподіл обов'язків, закріплення функцій за структурними підрозділами та посадовими особами.

Принцип повноважень і відповідальності означає, що кожен керівник повинен мати достатні повноваження для виконання покладених на нього завдань і водночас нести відповідальність за результати своєї діяльності. Порушення балансу між повноваженнями і відповідальністю призводить до неефективності управління, зниження дисципліни та розмиття відповідальності в організації.

Принцип дисципліни ґрунтується на дотриманні встановлених правил, норм і стандартів поведінки, які регулюють взаємовідносини в організації. Він забезпечує впорядкованість управлінських процесів, стабільність функціонування організації та формування відповідальної поведінки персоналу.

Принцип єдиноначальності передбачає, що працівник має отримувати розпорядження лише від одного безпосереднього керівника. Це зменшує ймовірність конфліктів, дублювання завдань і суперечливих вказівок, сприяючи чіткості управлінських рішень і виконавчої дисципліни.

Принцип єдності наряду полягає в узгодженості дій усіх підрозділів і працівників у досягненні спільних цілей організації. Реалізація цього принципу забезпечує стратегічну цілісність управління та ефективну координацію діяльності.

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним означає пріоритет цілей організації над індивідуальними інтересами окремих працівників. У прикладному аспекті це досягається шляхом формування організаційної культури, системи мотивації та цінностей, що орієнтують персонал на спільний результат.

Принцип справедливої винагороди персоналу передбачає встановлення такої системи оплати праці та стимулювання, яка забезпечує мотивацію працівників і відповідає їхньому внеску в досягнення цілей організації. Він тісно пов'язаний з ефективністю управління людськими ресурсами та соціальною стабільністю колективу.

Принцип централізації та децентралізації відображає необхідність оптимального розподілу управлінських рішень між різними рівнями менеджменту. У сучасних організаціях цей принцип реалізується через делегування повноважень, розвиток командної роботи та автономії підрозділів за збереження стратегічного контролю з боку вищого керівництва.

Принцип ієрархії управління полягає в побудові чіткої системи підпорядкованості та управлінських зв'язків. Він забезпечує впорядкованість комунікацій, контроль виконання рішень і відповідальність кожного рівня менеджменту.

Принцип порядку та справедливості спрямований на раціональне використання ресурсів і формування довіри між керівництвом і персоналом. Дотримання справедливості в управлінні сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню конфліктності та зростанню організаційної ефективності.

Важливе місце серед сучасних принципів менеджменту посідають принципи системності, науковості, гнучкості, адаптивності, орієнтації на результат, інноваційності та соціальної відповідальності. Вони відображають сучасні виклики управління в умовах нестабільного середовища, цифрових трансформацій і зростання ролі людського капіталу.

Як прикладний аспект управління, принципи менеджменту виступають практичними орієнтирами для керівників у повсякденній діяльності. Вони використовуються при розробленні стратегій і планів, формуванні організаційних структур, побудові систем мотивації та контролю, ухваленні управлінських рішень і вирішенні конфліктних ситуацій. Дотримання принципів менеджменту забезпечує узгодженість дій, підвищує якість управлінських рішень і сприяє досягненню сталого розвитку організації.

Отже, принципи менеджменту є невід'ємною складовою сучасної управлінської теорії та практики. Вони виконують роль методологічної основи управління і водночас мають прикладне значення, забезпечуючи ефективне функціонування організацій у складних та мінливих умовах сучасного суспільства.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що необхідно розуміти під принципами менеджменту та яку роль вони відіграють в управлінні організацією?

2. Які основні класичні принципи менеджменту сформульовані Анрі Файолем?
3. У чому полягає прикладне значення принципу поділу праці в управлінні?
4. Як забезпечується баланс між повноваженнями та відповідальністю менеджерів?
5. Яке значення має принцип єдиначальності для ефективності управління?
6. У чому полягає сутність принципу централізації та децентралізації управління?
7. Як принципи менеджменту впливають на формування організаційної культури?
8. Які сучасні принципи менеджменту відповідають викликам цифрової економіки?
9. Які наслідки може мати порушення принципів менеджменту в діяльності організації?
10. Як принципи менеджменту використовуються для підвищення конкурентоспроможності організації?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-3, 8-11;

допоміжна література: 4-7, 8-10;

інформаційні ресурси: 6-18.

Тема 3. Еволюційний процес формування управлінської думки

1.1. Зародження та розвиток управлінської науки в Україні

Актуальність питання зумовлена тим, що розуміння історичних етапів становлення та розвитку управлінської науки в Україні є необхідною передумовою для формування сучасної системи менеджменту й публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики часу. У період глибоких соціально-економічних трансформацій, відновлення держави після воєнних руйнувань, децентралізації влади та європейської інтеграції особливого значення набуває вивчення історичного досвіду управління, що формувався на українських землях упродовж століть. Дослідження зародження та розвитку управлінської науки в Україні сприяє не лише глибшому розумінню історичних основ управління, а й формуванню сучасної концепції менеджменту, зорієнтованої на ефективність, демократизм, відповідальність і стійкий розвиток держави. Вивчення цієї теми допомагає майбутнім управлінцям усвідомити спадкоємність управлінських традицій, критично оцінювати сучасні практики та науково обґрунтовувати управлінські рішення в умовах складних суспільних трансформацій.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: історичні етапи становлення управлінської думки в Україні — від періоду Київської Русі до сучасності; основні чинники, що впливали на формування управлінських ідей у різні історичні епохи; особливості державного, військового, громадського та економічного управління в різні періоди української історії; роль Магдебурзького права, козацько-гетьманських традицій і земського самоврядування у розвитку національної системи управління; внесок видатних українських мислителів, економістів і практиків у становлення теорії управління (М. Драгоманова, І. Франка, М. Туган-Барановського, О. Богданова, В. Глушкова та ін.); основні напрями розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди; сучасні тенденції розвитку менеджменту й публічного управління в Україні в контексті євроінтеграції та цифрової трансформації.

вміти: аналізувати історичні джерела, концепції та підходи до управління в українській традиції; порівнювати українські моделі управління з європейськими та світовими зразками; визначати вплив історичного досвіду на формування сучасних управлінських практик; оцінювати еволюцію управлінських інститутів і систем у різні періоди розвитку української державності; застосовувати історичний досвід для обґрунтування сучасних управлінських рішень і моделей організації управління; робити узагальнення щодо закономірностей розвитку управлінської науки в Україні та її ролі у формуванні сучасного менеджменту й публічного адміністрування.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Зародження та розвиток управлінської науки в Україні

Розвиток управлінської науки в Україні має глибокі історичні корені, що сягають часів формування державності, господарських відносин і суспільних інститутів на українських землях. Еволюція управлінської думки в Україні відбувалася під впливом соціально-економічних, політичних та культурних процесів, що охоплювали як традиції самоврядування, так і впливи світових наукових шкіл менеджменту. Сучасна українська управлінська наука сформувалася на перетині історичного досвіду, національної культури управління та інтеграції у світовий науковий простір.

Перші прояви організованого управління на українських землях можна віднести до періоду Київської Русі (IX–XII ст.), коли формувалися державні структури, система князівського управління, органи місцевого самоврядування (віче), а також адміністративно-господарські інституції при князівських дворах. У цей період з'являються перші спроби нормативного регулювання управлінських відносин, зокрема у «Руській Правді» Ярослава Мудрого, яка закріплювала принципи управління власністю, підзвітності та відповідальності.

У період литовсько-польської доби (XIV–XVI ст.) в українських землях формується традиція місцевого самоврядування, яка базувалася на Магдебурзькому праві. Це право передбачало створення органів міського управління — магістратів, лав, рад, які здійснювали функції організації економічного, правового та соціального життя громад. У цей час закладаються основи демократичної управлінської культури, принципів колегіальності, виборності посадових осіб і відповідальності перед громадою.

Козацько-гетьманський період (XVII–XVIII ст.) став важливим етапом розвитку управлінської системи в Україні. Військово-адміністративна організація Запорізької Січі та Гетьманщини характеризувалася високим рівнем самоврядування, структурованістю та дисципліною. Вона поєднувала елементи демократії (виборність старшини, участь у радах) і жорсткої виконавчої вертикалі. У цей період формуються національні традиції управління, засновані на відповідальності, колегіальності, субординації та патріотизмі.

Розвиток управлінської думки у XIX – на початку XX ст. У XIX столітті, в умовах входження українських земель до складу Російської та Австро-Угорської імперій, формуються нові адміністративно-управлінські структури, зокрема земства, міські думи, губернські управи. У цей період управління починає набувати більш системного характеру, а з розвитком промисловості виникає потреба в професійному управлінні підприємствами.

Вагомий внесок у становлення української управлінської думки зробили економісти, юристи та громадські діячі. Зокрема, Михайло Драгоманов у своїх працях розглядав проблеми самоврядування, суспільного контролю та ефективності державного управління. Іван Франко торкався питань організації праці, морально-етичних засад керівництва та колективізму в управлінні. Михайло Туган-Барановський, видатний український економіст, обґрунтував соціально-економічні принципи управління виробництвом, вважаючи, що ефективне керівництво має поєднувати економічні стимули з соціальною справедливістю.

На початку XX століття, під впливом наукового менеджменту Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, у промислових і кооперативних структурах на українських землях почали впроваджуватися принципи раціональної організації праці, спеціалізації та планування. У цей період формуються перші спроби наукового підходу до управління виробництвом і персоналом.

Розвиток управлінської науки в радянський період (1917–1991 рр.). У радянський період розвиток управлінської науки в Україні відбувався у межах централізованої планової системи господарства. Управління розглядалося як складова соціалістичного планування, а основною функцією керівника вважалося забезпечення виконання державних планів. Хоча управлінська діяльність мала обмеження, саме в цей період формуються важливі теоретичні засади організації праці, планування, нормування, мотивації та контролю.

Видатний внесок у розвиток теорії управління зробили українські вчені – Олександр Богданов, який створив «тектологію» як загальну організаційну науку; Олексій Гастев, який

розробляв методи наукової організації праці; Петро Керженцев, автор концепції організаційної діяльності; Георгій Щедровицький, який вивчав системно-діяльнісний підхід до управління. У 1960–1980-х роках активно розвивалися напрями кібернетики, системного аналізу, математичного моделювання управлінських процесів (зокрема, під керівництвом академіка Віктора Глушкова в Інституті кібернетики НАН України). Це сприяло формуванню наукових підходів до автоматизованих систем управління (АСУ) та інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Становлення сучасної української управлінської науки (після 1991 року). З проголошенням незалежності України у 1991 році управлінська наука набула нового змісту, орієнтованого на розвиток демократичного, ринкового та публічного управління. Відбулася трансформація від централізованої до децентралізованої моделі управління, що зумовило необхідність формування нових підходів до менеджменту в державному та приватному секторах.

У цей період активно розвиваються наукові школи з проблем державного управління, стратегічного менеджменту, корпоративного управління, управління персоналом, інноваційного та антикризового менеджменту. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління зробили українські науковці – В. Бакуменко, Н. Нижник, В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Ю. Сурмін, В. Долішній, В. Луговий, І. Надольний та інші. Наукові дослідження зосереджені на питаннях ефективності державного управління, управління організаційними змінами, формування механізмів публічного адміністрування, розвитку управлінської культури.

У вищих навчальних закладах України створено потужну систему підготовки управлінських кадрів. Зокрема, діють спеціальності «Менеджмент» і «Публічне управління та адміністрування», у межах яких ведеться підготовка фахівців нового покоління, здатних реалізовувати сучасні управлінські технології.

Сучасний етап розвитку управлінської науки. Сьогодні українська управлінська наука перебуває в процесі інтеграції до європейського та світового наукового простору. Основними напрямками сучасних досліджень є цифрова трансформація управління, інноваційний менеджмент, розвиток лідерства, корпоративна соціальна відповідальність, екологічне та стале управління. Значна увага приділяється питанням етичного менеджменту, формуванню управлінських компетенцій і розвитку людського капіталу.

Крім того, війна та процеси повоєнного відновлення України зумовили появу нового напрямку в управлінській науці – кризового та стратегічного управління в умовах невизначеності, управління відбудовою інфраструктури, економічною безпекою та стійкістю державних інститутів.

Отже, управлінська наука в Україні пройшла тривалий шлях – від стихійних форм самоврядування Київської Русі та козацької демократії до сучасних наукових шкіл менеджменту й публічного управління. Її розвиток відображає історичний досвід народу, прагнення до ефективної організації суспільного життя, самоврядування та прогресу. Сьогодні українська управлінська наука продовжує розвиватися в контексті глобальних тенденцій, поєднуючи національні традиції, наукові інновації та практичну спрямованість, що є основою формування сучасної управлінської культури держави.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає значення вивчення історичних витоків управлінської науки для сучасного менеджменту?
2. Які основні етапи становлення управлінської думки в Україні можна виокремити?
3. Які особливості управління державними справами спостерігалися в період Київської Русі?
4. Як Магдебурзьке право вплинуло на розвиток місцевого самоврядування в українських містах?
5. У чому полягає специфіка системи управління в добу козацько-гетьманської

держави?

6. Який внесок у розвиток управлінської науки зробили українські мислителі XIX – початку XX ст., зокрема М. Драгоманов, І. Франко, М. Туган-Барановський?

7. Які особливості розвитку управлінських підходів в Україні у радянський період?

8. Як вплинули процеси державного відродження України після 1991 року на формування сучасної системи публічного управління?

9. Які сучасні напрями розвитку управлінської науки в Україні можна вважати пріоритетними в контексті європейської інтеграції?

10. Яке значення мають національні управлінські традиції для формування ефективної моделі менеджменту в умовах воєнної та післявоєнної відбудови України?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-11;

допоміжна література: 4-7, 9-11;

інформаційні ресурси: 2-7, 15-20.

Тема 4. Характеристика класичних шкіл управління

1.1. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет

1.2. Управлінські ідеї Джеймса Муні

Актуальність вивчення наукових розробок подружжя Френка і Ліліан Гілбрет зумовлена тим, що їхні ідеї стали важливим етапом становлення наукового менеджменту та заклали основи сучасної теорії ефективної організації праці, ергономіки й управління персоналом. У сучасних умовах цифровізації виробництва, автоматизації процесів та пошуку шляхів підвищення продуктивності праці без втрати мотивації працівників, концепції Гілбретів залишаються надзвичайно актуальними.

Актуальність дослідження управлінських ідей Джеймса Муні обумовлена потребою глибокого розуміння витоків класичної теорії менеджменту та принципів ефективної організації, що не втрачають значення й у XXI столітті. В умовах глобальної конкуренції, складних організаційних структур і високої динаміки бізнес-середовища, питання координації, підпорядкованості, спеціалізації та єдності управління залишаються ключовими для успішного функціонування будь-якої організації.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: історичні передумови виникнення наукового менеджменту та місце в ньому праць Френка і Ліліан Гілбрет; основні принципи наукової організації праці, запропоновані Гілбретами, зокрема концепцію раціоналізації рухів і системи «терблів»; внесок Ліліан Гілбрет у розвиток психології праці, мотивації та управління персоналом; сутність і зміст управлінських ідей Джеймса Муні, його підходи до побудови організаційних структур і принципи управління; принципи координації, скалярного ланцюга, функціональної спеціалізації та єдності командування, сформульовані Джеймсом Муні; значення ідей Гілбретів і Муні для становлення класичної школи менеджменту та їхній вплив на сучасні управлінські концепції; можливості адаптації класичних управлінських принципів до сучасних умов цифровізації, автоматизації та гнучкого менеджменту.

вміти: аналізувати історичні етапи розвитку управлінської науки та визначати внесок окремих учених у формування сучасної теорії менеджменту; застосовувати принципи наукової організації праці Френка і Ліліан Гілбрет для оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності праці; оцінювати вплив психологічних і соціальних чинників на продуктивність працівників, використовуючи ідеї Гілбретів; використовувати управлінські принципи Джеймса Муні для побудови ефективної організаційної структури та системи підпорядкування; порівнювати підходи представників класичної школи менеджменту та визначати спільні й відмінні риси в їхніх концепціях; формувати практичні рекомендації

щодо вдосконалення управління на основі класичних управлінських принципів; критично оцінювати можливості застосування історичних управлінських ідей у сучасних організаціях різних типів; інтерпретувати досвід Гілбретів і Муні з позицій гуманістичного, соціального та етичного менеджменту; розробляти власні пропозиції щодо удосконалення процесів організації праці та системи управління персоналом; використовувати здобуті знання для формування професійної управлінської культури, орієнтованої на ефективність, людяність та розвиток організації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрет

Френк і Ліліан Гілбрет – видатні американські науковці початку XX століття, які зробили вагомий внесок у розвиток науки управління, психології праці та ергономіки. Їхня спільна діяльність стала яскравим прикладом поєднання технічного підходу до організації праці з гуманістичним розумінням потреб працівника. Подружжя Гілбретів стояло біля витоків наукового менеджменту поряд із Фредеріком Тейлором, однак їхній підхід мав відмінний акцент — на людині як ключовому елементі виробничої системи.

Діяльність Гілбретів розгорнулася в період індустріалізації США на межі XIX–XX століть, коли підприємства шукали способів підвищення продуктивності праці. На відміну від Тейлора, який акцентував увагу на стандартизації методів праці та контролі, Френк і Ліліан намагалися оптимізувати роботу шляхом усунення зайвих рухів, зменшення втоми і підвищення добробуту працівників. Їхній підхід став більш «людиноцентричним», що згодом визначило розвиток поведінкової школи менеджменту.

Френк Гілбрет розпочав кар'єру як будівельник, і саме в цій сфері він уперше звернув увагу на неефективність традиційних способів роботи. Його зацікавило питання: як можна виконати ту саму роботу швидше й легше, не знижуючи якості. З цією метою він почав вивчати послідовність рухів робітників, розділяючи їх на окремі елементи, які потім аналізував і оптимізував.

Головною науковою розробкою Френка стала «система рухів ТЕРБЛІГ» (Therbligs) – своєрідна мова опису мікрорухів працівника. ТЕРБЛІГ – це набір із 17 базових елементів руху (наприклад, «взяти», «перемістити», «захопити», «використати», «перевірити»), які дозволяли точно аналізувати трудовий процес. Назва «Therblig» утворена шляхом перестановки літер прізвища Gilbreth. Такий аналіз допомагав виявити зайві, непотрібні або нераціональні рухи, які можна було усунути для підвищення ефективності.

Френк Гілбрет також упровадив фото- і кінозйомку робочих процесів, щоб вивчати рухи у сповільненому режимі. Це дало можливість науково довести доцільність певних способів виконання операцій, розробити раціональні методи праці та норми часу.

Ліліан Гілбрет, яка мала філософську та психологічну освіту, зробила унікальний внесок у розвиток психології управління та трудової мотивації. Вона зосередила увагу на ролі людського фактора у виробництві, підкреслюючи необхідність врахування потреб, емоцій та індивідуальних особливостей працівників. Ліліан першою почала розглядати працю не лише як фізичну, а й як психологічну діяльність, що вимагає мотивації, задоволення та комунікації. Вона вважала, що ефективність праці зростає тоді, коли працівник розуміє мету своєї роботи, отримує зворотний зв'язок і відчуває повагу до своєї ролі у виробничому процесі. Ліліан розробила принципи гуманізації праці, що передбачали покращення умов праці, правильну організацію робочого місця, запобігання перевтомі, створення ергономічних інструментів. Її дослідження стали основою для подальшого розвитку ергономіки, інженерної психології та управління персоналом.

Подружжя Гілбретів працювало як єдина команда, поєднуючи технічні та психологічні аспекти управління. Їхній підхід отримав назву «аналіз рухів і часу» (motion and time study). Цей метод став основою для наукової організації праці в багатьох країнах світу. Основні наукові результати їхніх досліджень: створення класифікації трудових рухів (система ТЕРБЛІГ); запровадження принципу економії рухів і часу; формування засад ергономічного проектування робочого місця; розробка методів навчання працівників на основі візуального

аналізу; обґрунтування важливості мотивації, морального клімату і психологічного задоволення працівників; розвиток ідеї про єдність технічних і соціальних факторів у системі управління.

Наукові розробки Френка і Ліліан Гілбрет стали фундаментом для подальшого розвитку наукового менеджменту, індустріальної психології, ергономіки та управління персоналом. Їхні ідеї вплинули на формування концепцій Г. Емерсона, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора та інших представників поведінкової школи управління. Гілбрети наголошували, що працівник – не механізм, а особистість, тому управління повинно бути не лише науково обґрунтованим, а й гуманним. Саме ця ідея стала визначальною для розвитку сучасного менеджменту. Ліліан Гілбрет також стала першою жінкою, яка отримала ступінь доктора з інженерної психології та однією з перших жінок-професорів у США. Її внесок визнається як початок системного підходу до вивчення людського фактора в управлінні.

Діяльність Френка і Ліліан Гілбрет є важливим етапом еволюції управлінської науки. Вони перетворили емпіричні спостереження за працею в науково обґрунтовані методи підвищення ефективності, при цьому зберегли гуманістичний підхід до працівника. Їхні дослідження стали містком між класичною школою наукового менеджменту та поведінковим підходом, започаткувавши традицію системного бачення організації як поєднання технічних, психологічних і соціальних компонентів.

Отже, наукові розробки подружжя Гілбретів мають не лише історичне, а й практичне значення для сучасного менеджменту, оскільки їхні принципи економії рухів, турботи про працівника та раціональної організації праці залишаються актуальними в умовах автоматизації, цифровізації та управління людськими ресурсами XXI століття.

1.2. Управлінські ідеї Джеймса Муні

Джеймс Д. Муні (James D. Mooney, 1884–1957) – один із класиків адміністративної школи менеджменту, представник американської управлінської думки першої половини XX століття. Його наукові розробки стали важливим внеском у формування системного підходу до управління, а його праці заклали основи сучасних уявлень про організаційну структуру, принципи адміністрування та роль керівника в управлінському процесі.

Муні не був академічним ученим у класичному розумінні – він здобув значний практичний досвід на керівних посадах у компанії *General Motors*, де протягом багатьох років займався удосконаленням організаційної структури й системи управління. Саме поєднання практики з теоретичним аналізом дозволило йому створити цілісну концепцію ефективної організації. Найбільш відомими його працями є книги «Принцип організації» (*The Principles of Organization*, 1931) та «Порівняльні принципи організації» (*Onward Industry! The Principles of Organization in the Light of Recent Scientific Investigation*, 1947), написані спільно з Алланом Рейлі (A.C. Reiley).

Теоретичні основи управлінських ідей Джеймса Муні. Муні розглядав організацію як універсальну соціальну систему, що підпорядковується певним загальним принципам. Він вважав, що управління має наукові закономірності, які можна виявити й узагальнити, незалежно від галузі діяльності чи типу організації. Основою його підходу є ідея організаційної єдності, тобто узгодженості всіх елементів управлінської структури навколо спільної мети. Для досягнення ефективності система управління повинна бути побудована за певними принципами, які забезпечують порядок, узгодженість і дисципліну.

Джеймс Муні сформулював чотири основні принципи організації, які стали базовими для класичної теорії менеджменту:

Принцип координації. Координація є центральним елементом будь-якої організації. Вона передбачає узгодження діяльності всіх підрозділів і працівників задля досягнення спільної мети. За Муні, координація – це «спільний нерв організації», без якого система втрачає ефективність.

Принцип скалярного ланцюга. Муні описав ієрархічну структуру управління, у якій кожен підлеглий має одного безпосереднього керівника. Цей принцип забезпечує чітку підпорядкованість і зрозумілість комунікаційних каналів — від нижчої до вищої ланки. Він

наголошував, що чіткий ланцюг команд дозволяє уникнути дублювання функцій та неузгодженості.

Принцип функціональної спеціалізації. Організація повинна бути поділена на підрозділи за функціями – виробництво, фінанси, кадри, маркетинг тощо. Кожна функція має бути закріплена за спеціалістами, компетентними у своїй сфері. Це забезпечує ефективність і професіоналізм управління.

Принцип лінійно-штабної взаємодії. Муні одним із перших запропонував модель лінійно-штабної структури, у якій поряд із лінійними керівниками, що несуть відповідальність за результати, діють штабні (дорадчі) органи – аналітичні, технічні чи планові підрозділи. Це дозволяє поєднати оперативне керівництво з науково обґрунтованими рішеннями.

Муні розглядав організацію як ієрархічну піраміду, де кожен рівень має свої повноваження, але водночас усі ланки взаємопов'язані через координацію. Він підкреслював важливість єдності командування (*one boss principle*), тобто підлеглий повинен отримувати накази лише від одного керівника. Це запобігає суперечливим вказівкам і підвищує дисципліну. У його концепції також простежується ідея організаційної дисципліни, яка досягається не стільки суворістю контролю, скільки раціональністю структури й чіткістю комунікацій.

Попри належність до класичної школи менеджменту, Муні приділяв значну увагу людському фактору. Він визнавав, що ефективність організації залежить не лише від структури, а й від взаєморозуміння, морального клімату та корпоративного духу. Муні вважав, що завдання керівника полягає не тільки в адмініструванні, а й у моральному лідерстві – формуванні довіри, ентузіазму та відданості спільним цілям. Такий підхід став передвісником подальших досліджень у межах школи «людських відносин» (Е. Мейо, М. Фоллет).

Муні одним із перших розглядав організацію як єдину систему, елементи якої взаємопов'язані. Його ідеї передували розвитку системного підходу до управління. Він підкреслював, що будь-яке управлінське рішення повинно узгоджуватись із цілями всієї організації, а не лише окремого підрозділу. Також Муні розвивав ідею динамічної рівноваги – організація має постійно адаптуватися до змін середовища, зберігаючи при цьому внутрішню узгодженість.

Значення управлінських ідей Джеймса Муні полягає в тому, що він: узагальнив і систематизував адміністративні принципи управління; започаткував концепцію лінійно-штабної структури управління, яка й сьогодні є базовою у великих організаціях; заклав основу для подальших досліджень у сфері організаційного проектування; поєднав технічний та морально-психологічний аспекти управління; сприяв формуванню системного погляду на організацію. Його ідеї вплинули на таких видатних теоретиків, як Ліндал Урвік, Генрі Файоль, Лютер Гьютік та Ліндал Урвік, які продовжили розвиток адміністративної школи менеджменту.

Управлінські ідеї Джеймса Муні стали вагомим етапом еволюції класичної теорії менеджменту. Він сформулював фундаментальні принципи організації, які залишаються актуальними й нині: координація, спеціалізація, ієрархічна побудова, єдність командування та поєднання лінійного й штабного управління. Муні розглядав організацію не лише як механізм виконання завдань, а як соціальну систему, де важливу роль відіграють взаєморозуміння, моральні цінності та ефективне лідерство. Його підхід став одним із перших кроків до формування сучасного системного та поведінкового підходів у науці управління.

Отже, спадщина Джеймса Муні є вагомим внеском у розвиток управлінської теорії, оскільки вона об'єднала технічну раціональність із гуманістичними принципами, що й сьогодні залишається основою ефективного менеджменту в будь-якій сфері діяльності.

Перелік питань до самопідготовки

1. Які основні наукові досягнення подружжя Френка і Ліліан Гілбрет у сфері менеджменту та організації праці?
2. У чому полягає суть системи аналізу рухів «терблів» і яке її практичне значення для сучасного управління?

3. Як поєднання технічних і психологічних аспектів у працях Гілбретів вплинуло на розвиток теорії наукового менеджменту?
4. Який внесок Ліліан Гілбрет у становлення психології управління та мотивації праці?
5. Які принципи наукової організації праці, сформульовані Гілбретами, залишаються актуальними для сучасного менеджменту?
6. У чому полягає зміст управлінських принципів, запропонованих Джеймсом Муні (координації, скалярного ланцюга, функціональної спеціалізації тощо)?
7. Як Джеймс Муні визначав роль керівника в організаційній структурі та систему підпорядкування?
8. Яке значення мають ідеї Джеймса Муні для формування класичної школи управління?
9. Яким чином управлінські концепції Муні можуть бути адаптовані до сучасних організацій і цифрових структур управління?
10. Які спільні риси та відмінності можна виділити між підходами Френка і Ліліан Гілбрет та Джеймса Муні до проблеми ефективності управління?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1, 4, 6-10;

допоміжна література: 1-5, 8-11;

інформаційні ресурси: 3-11, 14-20.

Тема 5. Нова парадигма теорії менеджменту та аспектів управління

- 1.1. Теоретичні та практичні аспекти і підходи до лідерства
- 1.2. Парадигма теорії корпоративного управління: Концепція покращення бізнес-процесів (1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST). 2. Бенчмаркінг процесу. 3. Перепроєктування процесу. 4. Реінжиніринг процесу); теорія альянсів; концепція внутрішніх ринків корпорацій.

Актуальність дослідження визначається сучасними викликами корпоративного управління, які виникають у зв'язку з глобалізацією ринків, посиленням конкуренції, прискореною цифровізацією та необхідністю забезпечення стійкого розвитку організацій. Ефективне управління бізнес-процесами, стратегічні альянси та внутрішні ринки корпорацій стають ключовими чинниками підвищення продуктивності, зниження витрат і адаптивності компаній до змінних умов зовнішнього середовища. Комплексне застосування зазначених підходів є необхідним для формування сучасної системи корпоративного управління, здатної забезпечити стійкий розвиток організації, конкурентні переваги та адаптивність до динамічного бізнес-середовища

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: основні принципи та методи покращення бізнес-процесів у сучасних організаціях; сутність методики швидкого аналізу рішення (FAST) та її застосування для оптимізації функцій процесів; принципи бенчмаркінгу та його роль у виявленні кращих практик і підвищенні ефективності організацій; поняття перепроєктування та реінжинірингу бізнес-процесів, їхні особливості та відмінності; теоретичні основи та практичне значення створення стратегічних альянсів; механізми об'єднання ресурсів та компетенцій у межах альянсів для досягнення конкурентних переваг; концепцію внутрішніх ринків корпорацій і її роль у стимулюванні ефективної взаємодії підрозділів; взаємозв'язок між оптимізацією процесів, стратегічним партнерством та внутрішньою ринковою структурою корпорацій; основні підходи до адаптації корпоративного управління у динамічному бізнес-середовищі; сучасні тенденції та інноваційні практики в корпоративному управлінні.

вміти: проводити системний аналіз бізнес-процесів організації та визначати точки їх оптимізації; застосовувати методику FAST для швидкого виявлення проблемних та

дубльованих функцій; Виконувати бенчмаркінг процесів та адаптувати кращі практики до власної організації; розробляти та впроваджувати перепроєктування процесів для підвищення ефективності; планувати та здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів із використанням сучасних технологій; формувати та управляти стратегічними альянсами для досягнення спільних цілей; організовувати внутрішні ринки підрозділів та стимулювати їхню ефективну взаємодію; розробляти рекомендації щодо підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів у корпорації; поєднувати різні підходи корпоративного управління для забезпечення стратегічних і тактичних цілей; аналізувати ефективність управлінських рішень та адаптувати корпоративні стратегії до змін зовнішнього середовища.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Теоретичні та практичні аспекти і підходи до лідерства

Лідерство є одним із ключових явищ у менеджменті та соціальній психології організацій. Воно визначає здатність окремої особи впливати на групу людей для досягнення спільних цілей, сприяє координації дій, мотивації персоналу та ефективності організаційної діяльності. Вивчення лідерства поєднує як теоретичні підходи, що пояснюють його природу та механізми, так і практичні аспекти застосування в управлінні.

Наукові дослідження лідерства почали активно розвиватися в середині XX століття, хоча ідеї лідерства відомі ще з античних часів. Сучасна теорія лідерства формується на основі кількох основних підходів:

1. Теорії рис лідера. Ці підходи виходять із припущення, що ефективний лідер володіє певними особистісними рисами, які відрізняють його від пересічних людей. До таких рис відносять інтелект, рішучість, впевненість у собі, комунікативні здібності, емоційну стабільність та здатність до адаптації. Класичні дослідження в цій області показали, що хоча наявність певних рис може сприяти лідерству, одна лише особистісна характеристика не гарантує ефективності керівника.

2. Поведенкові теорії. Цей підхід фокусується на поведінці лідера, а не на його рисах. Дослідження Гарвардської школи менеджменту та експерименти, проведені в Університеті штату Огайо, виділили два ключові типи поведінки: орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей. Орієнтація на завдання передбачає планування, організацію роботи і контроль виконання, тоді як орієнтація на людей включає підтримку, розвиток взаємин і мотивацію персоналу. Найефективніші лідери поєднують обидва типи поведінки.

3. Теорії ситуаційного та контингентного лідерства. Ці підходи підкреслюють, що ефективність лідера залежить від конкретних умов і ситуацій, у яких він діє. До найвідоміших моделей належать модель Фідлера, яка оцінює відповідність стилю керівництва характеристикам групи та завдань, і модель Херсі-Бланшара «ситуаційне лідерство», яка передбачає зміну стилю керівництва залежно від рівня підготовки та мотивації підлеглих.

4. Теорії трансформаційного та транзакційного лідерства. Трансформаційне лідерство спрямоване на натхнення працівників, підвищення їхньої мотивації та розвиток потенціалу, створення візії і залучення до досягнення спільних цілей. Транзакційне лідерство ґрунтується на чітких правилах, обліку результатів, винагороді за досягнення і покаранні за невиконання. Сучасні дослідники наголошують на ефективності поєднання цих підходів залежно від контексту організації.

5. Ситуаційно-рольові та мережеві підходи. Ці концепції розглядають лідерство як взаємодію ролей у групі та систему впливу, що розподіляється між членами організації. Лідер може одночасно виконувати кілька ролей – організатора, модератора, мотиватора, а ефективність його діяльності залежить від здатності адаптуватися до змін у структурі та задачах колективу.

Практичне застосування лідерства включає ряд ключових напрямів: Формування стилю керівництва. Менеджер повинен визначати оптимальний стиль керівництва, враховуючи потреби колективу, складність завдань і рівень готовності працівників. Гнучкий стиль, який поєднує орієнтацію на завдання та на людей, зазвичай забезпечує кращі результати.

Мотивація та розвиток персоналу. Лідер активно впливає на мотивацію команди,

застосовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Сучасний підхід передбачає розвиток компетенцій, професійне навчання, коучинг, наставництво і створення умов для самореалізації працівників.

Комунікація та міжособистісні відносини. Ефективний лідер вміє встановлювати довірчі відносини, підтримувати відкриту комунікацію, слухати підлеглих і враховувати їхні пропозиції. Комунікаційна компетентність сприяє зниженню конфліктів і підвищенню ефективності командної роботи.

Прийняття рішень та делегування повноважень. Лідер повинен вміти приймати обґрунтовані рішення в складних і невизначених умовах, делегувати завдання відповідним працівникам, забезпечуючи при цьому контроль і підтримку.

Створення організаційної культури та візії. Лідер формує корпоративну культуру, визначає стратегічну візію та цінності організації, які орієнтують колектив на досягнення спільних цілей. Управління змінами. У сучасних організаціях лідери відіграють ключову роль у процесах змін, адаптації до нових технологій, структурних трансформацій та розвитку інноваційних проєктів.

Таким чином, лідерство є комплексним явищем, яке поєднує психологічні, соціальні та організаційні аспекти управління. Теоретичні підходи дозволяють зрозуміти природу лідерства, його різновиди та фактори ефективності, тоді як практичні аспекти спрямовані на реалізацію цих знань у конкретних організаційних умовах. Ефективний лідер здатний поєднувати орієнтацію на завдання і на людей, адаптувати стиль керівництва до ситуації, мотивувати та розвивати команду, будувати комунікації, створювати корпоративну культуру і вести організацію до досягнення стратегічних цілей. У сучасному динамічному світі знання про лідерство є критично важливим для формування конкурентоспроможних і стійких організацій.

1.2. Парадигма теорії корпоративного управління: Концепція покращення бізнес-процесів (1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST). 2. Бенчмаркінг процесу. 3. Перепроєктування процесу. 4. Реінжиніринг процесу); теорія альянсів; концепція внутрішніх ринків корпорацій.

Сучасна теорія корпоративного управління базується на інтеграції різноманітних підходів до підвищення ефективності організаційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення стійкого конкурентного розвитку. Основною парадигмою є поєднання системного, процесного та стратегічного підходів, що дозволяє не лише формалізувати управлінські функції, але й забезпечити їхню адаптивність у мінливих умовах ринку. Одним із центральних напрямів цієї парадигми є концепція покращення бізнес-процесів, яка включає низку методів та інструментів.

1. Концепція покращення бізнес-процесів. Покращення бізнес-процесів передбачає систематичний аналіз, оптимізацію та реорганізацію процесів підприємства для підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Основні інструменти цієї концепції включають:

1.1 Методика швидкого аналізу рішення (FAST, Function Analysis System Technique). FAST – це системний метод аналізу функцій та взаємозв'язків між ними. Методика передбачає виявлення ключових функцій процесу, їхнього порядку та взаємодії, а також визначення пріоритетів для покращення. Використання FAST дозволяє: швидко оцінити існуючі процеси; ідентифікувати неефективні або дубльовані функції; розробити план вдосконалення без необхідності масштабних змін на початковому етапі.

1.2 Бенчмаркінг процесу. Бенчмаркінг – це метод порівняння бізнес-процесів власної організації з кращими практиками інших компаній або галузей. Основна мета: виявити розриви в ефективності та визначити можливості для вдосконалення. Процес бенчмаркінгу включає: визначення об'єкта порівняння; збір даних про кращі практики; аналіз та адаптація цих практик до умов організації.

1.3 Перепроєктування процесу (Process Redesign) передбачає систематичну зміну

існуючих бізнес-процесів з метою їхньої оптимізації. Воно включає: моделювання поточного процесу; виявлення вузьких місць та неефективних елементів; створення нової структури процесу, яка мінімізує витрати часу і ресурсів та підвищує якість результату.

1.4 Реінжиніринг процесу (Business Process Reengineering, BPR). Реінжиніринг – радикальний підхід до удосконалення процесів, який передбачає глибинне переосмислення способів виконання роботи. На відміну від перепроєктування, BPR зазвичай включає радикальні зміни у структурі організації, ролях працівників та технологіях. Основні етапи BPR: визначення ключових процесів, що потребують радикального вдосконалення; розробка нової моделі процесу з використанням сучасних технологій; впровадження та контроль ефективності нових процесів.

2. Теорія альянсів. Теорія альянсів передбачає створення стратегічних партнерств між організаціями для досягнення спільних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, доступ до нових ринків або технологій. Основні аспекти цієї теорії: кооперація замість прямої конкуренції; обмін ресурсами, знаннями та компетенціями; формування довгострокових взаємовигідних відносин. Управлінські наслідки теорії альянсів: підвищення гнучкості організацій; можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури; зниження ризиків та витрат за рахунок спільного використання ресурсів.

3. Концепція внутрішніх ринків корпорацій. Концепція внутрішніх ринків корпорацій передбачає розгляд великих організацій як системи взаємодіючих внутрішніх «ринків», де підрозділи та відділи взаємодіють між собою на умовах внутрішньої конкуренції та кооперації. Основна ідея полягає в тому, що внутрішні ринки створюють механізми саморегулювання та підвищують ефективність використання ресурсів.

Основні принципи концепції: автономія підрозділів у межах визначених стратегічних цілей; внутрішнє ціноутворення та фінансові стимули для підрозділів; конкуренція між підрозділами стимулює підвищення продуктивності та інновацій. Переваги концепції внутрішніх ринків: підвищення прозорості процесів; стимулювання інновацій та оптимізації ресурсів; розвиток внутрішньої підприємницької культури.

Отже, парадигма сучасного корпоративного управління об'єднує кілька взаємопов'язаних підходів, що дозволяють підвищувати ефективність організаційної діяльності. Концепція покращення бізнес-процесів, включаючи методику FAST, бенчмаркінг, перепроєктування та реінжиніринг, забезпечує систематичну оптимізацію процесів. Теорія альянсів сприяє стратегічній кооперації та зниженню ризиків через партнерство, а концепція внутрішніх ринків корпорацій дозволяє ефективно використовувати ресурси та стимулювати підрозділи до підвищення продуктивності. Комплексне застосування цих підходів формує сучасну ефективну систему корпоративного управління, здатну адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентні переваги організації.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке концепція покращення бізнес-процесів і яке її значення для сучасних організацій?
2. В чому полягає методика швидкого аналізу рішення (FAST) і як вона застосовується на практиці?
3. Що таке бенчмаркінг процесу та які основні етапи його проведення?
4. Які відмінності між перепроєктуванням процесу та реінжинірингом (BPR)?
5. Які цілі та переваги використання реінжинірингу бізнес-процесів у компаніях?
6. Що передбачає теорія альянсів і як створюються стратегічні партнерства між організаціями?
7. Які основні управлінські вигоди від створення альянсів?
8. У чому полягає концепція внутрішніх ринків корпорацій та її роль у взаємодії підрозділів?
9. Які механізми стимулювання ефективності підрозділів передбачає концепція внутрішніх ринків?
10. Як інтеграція концепції покращення процесів, теорії альянсів та внутрішніх ринків

корпорацій підвищує конкурентоспроможність організації?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7-11;

допоміжна література: 1-6, 11;

інформаційні ресурси: 1-8, 15-20.

Тема 6. Поняття організацій та їх класифікація

1.1. Циклічний характер розвитку організації та характеристика етапів життєвого циклу

Актуальність питання зумовлена тим, що циклічний характер розвитку організації та розуміння її життєвого циклу є ключовими для ефективного управління в умовах динамічного та конкурентного ринку. Кожна організація проходить певні етапи розвитку — від становлення до зрілості та можливого занепаду, і на кожному етапі виникають специфічні управлінські виклики, потреби у ресурсах та стратегії. Усвідомлення закономірностей життєвого циклу дозволяє менеджерам прогнозувати проблеми, вчасно реагувати на зміни, оптимізувати ресурси та підтримувати стабільність і конкурентоспроможність організації. Вивчення цього питання сприяє формуванню стратегічного мислення та здатності до адаптивного управління.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність циклічного розвитку організацій та його закономірності; основні етапи життєвого циклу організації та їх характеристики; ключові управлінські проблеми та виклики на кожному етапі розвитку; взаємозв'язок стратегії, структури і процесів організації на різних фазах життєвого циклу; значення прогнозування та планування для підтримки стійкого розвитку організації.

вміти: аналізувати стадії розвитку організації та визначати її поточний етап життєвого циклу; розробляти управлінські рішення відповідно до специфіки етапу розвитку; оцінювати потенційні ризики та проблеми організації на кожному етапі; планувати стратегію розвитку та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища; застосовувати знання про життєвий цикл організації для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Циклічний характер розвитку організації та характеристика етапів життєвого циклу

Циклічний характер розвитку організації та характеристика етапів життєвого циклу» є фундаментальною основою для розуміння процесів організаційного розвитку та стратегічного управління. Вони дозволяють усвідомити, що будь-яка організація, незалежно від її масштабу, форми власності чи галузі діяльності, проходить певні закономірні стадії розвитку, які характеризуються специфічними проблемами, потребами та управлінськими викликами. Цей підхід дає змогу менеджерам прогнозувати зміни, своєчасно коригувати стратегію та ресурси і забезпечувати стійке функціонування організації.

Циклічний характер розвитку організації означає, що розвиток організації не є лінійним і безперервним, а складається з послідовних фаз, які утворюють життєвий цикл. Циклічність проявляється в періодичному виникненні кризових моментів, необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища та повторюваних управлінських завдань. Розуміння цієї закономірності дозволяє керівникам планувати розвиток організації, оптимізувати її ресурси та знижувати ризики, пов'язані з невідповідністю структури, процесів та стратегії умовам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Життєвий цикл організації традиційно включає кілька етапів:

1. Етап становлення (зародження) — характеризується ідеєю створення організації, розробкою концепції діяльності та пошуком ринкової ніші. На цьому етапі ключовими завданнями є формування організаційної структури, залучення ресурсів, визначення цільової аудиторії та встановлення первинних контактів із партнерами. Ризики високі, оскільки

організація ще не має стійкої позиції на ринку, а її імідж і репутація формуються.

2. Етап росту – відзначається швидким розширенням діяльності, збільшенням обсягів виробництва або надання послуг, залученням нових клієнтів та підвищенням доходів. На цьому етапі зростає потреба в ефективному управлінні персоналом, оптимізації процесів та розвитку внутрішньої структури організації. Основними викликами є підтримка якості продуктів або послуг, адаптація до зростаючої складності та запобігання організаційним конфліктам.

3. Етап зрілості – характеризується стабілізацією діяльності, формуванням чіткої організаційної структури та відпрацьованих процесів. Організація досягає максимальної ефективності в існуючому ринковому сегменті. На цьому етапі акцент зміщується на підтримку конкурентних переваг, оптимізацію витрат, розвиток корпоративної культури та підвищення задоволеності клієнтів. Основними ризиками є застій, бюрократизація та зниження інноваційної активності.

4. Етап насичення та спаду – на цьому етапі організація може стикатися з проблемами зростання ринку, посилення конкуренції або змінами в зовнішньому середовищі. Обсяги продажів і прибутку можуть знижуватися, а внутрішні процеси стають менш гнучкими. Керівництво має ухвалювати рішення щодо реорганізації, диверсифікації діяльності, впровадження інновацій або пошуку нових ринкових ніш. Відсутність своєчасних змін може призвести до кризи або ліквідації організації.

5. Етап оновлення або занепаду – організація або здійснює реструктуризацію та інноваційний розвиток, відновлюючи свій життєвий цикл, або поступово втрачає ринкові позиції й припиняє існування. Ефективне управління на цьому етапі передбачає стратегічні рішення щодо інновацій, змін в організаційній структурі, оптимізації ресурсів і перегляду бізнес-моделі.

Розуміння етапів життєвого циклу організації дозволяє менеджерам прогнозувати проблеми, пов'язані з розвитком організації, визначати критичні точки та вживати превентивні заходи. Воно також забезпечує основу для розробки адаптивної стратегії, спрямованої на підтримку довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Узагальнюючи викладений матеріал, можна стверджувати, що циклічний підхід до розвитку організації і концепція життєвого циклу дають змогу: системно оцінювати стан організації на кожному етапі розвитку; визначати стратегічні і тактичні завдання відповідно до специфіки фази життєвого циклу; передбачати потенційні кризи та розробляти заходи щодо їх подолання; підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стійкий розвиток організації. Отримані знання є ключовими для формування управлінської компетентності та професійного мислення майбутніх менеджерів.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке циклічний характер розвитку організації?
2. Які етапи включає життєвий цикл організації?
3. Які особливості та виклики характерні для етапу становлення організації?
4. У чому полягають управлінські завдання на етапі росту організації?
5. Які характеристики визначають етап зрілості організації?
6. Як організація може уникнути кризи на етапі насичення та спаду?
7. Що передбачає етап оновлення або занепаду організації?
8. Як знання про життєвий цикл організації впливає на стратегічне планування?
9. Яким чином менеджери можуть прогнозувати проблеми на різних етапах розвитку?
10. Як циклічний підхід до управління організацією підвищує її конкурентоспроможність?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7, 8;

допоміжна література: 1-6, 9-11;

інформаційні ресурси: 1-8, 15-20.

Тема 7. Функції та технологія менеджменту

1.1. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера

1.2. Системи управління Ренсіса Лайкерта

Актуальність вивчення наукових поглядів Фріца Ротлісбергера визначається зростаючим значенням людського чинника в управлінні організаціями. Сучасний етап розвитку суспільства, що характеризується інтенсивними соціальними, економічними та технологічними змінами, потребує переосмислення ролі працівника не лише як виконавця, а як активного учасника управлінського процесу. Саме Фріц Ротлісбергер одним із перших звернув увагу на необхідність урахування соціально-психологічних аспектів праці, міжособистісних відносин, морального клімату й комунікації в колективі.

Актуальність дослідження систем управління Ренсіса Лайкерта обумовлена потребою сучасних організацій у пошуку ефективних моделей лідерства, мотивації та взаємодії між керівниками і працівниками. У світі, де традиційні ієрархічні структури поступово змінюються гнучкими, мережевими та командними формами управління, ідеї Лайкерта про перехід від авторитарного до партисипативного (учасницького) стилю керівництва мають надзвичайну практичну значущість.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: основні наукові ідеї та концептуальні підходи Фріца Ротлісбергера у сфері управління та організаційної поведінки; сутність Готорнських експериментів, їх вплив на становлення школи людських відносин у менеджменті; психологічні та соціальні чинники, які визначають поведінку працівників в організації; основні положення теорії систем управління Ренсіса Лайкерта; характеристику чотирьох систем управління за Лайкертом: експлуататорсько-авторитарної, доброзичливо-авторитарної, консультативної та партисипативно-групової; залежність ефективності управління від стилю керівництва, рівня довіри та залученості працівників; значення гуманістичних підходів у сучасному менеджменті та їх вплив на корпоративну культуру; роль міжособистісних відносин, мотивації та комунікації в управлінському процесі.

вміти: аналізувати управлінські ситуації з урахуванням соціально-психологічних чинників; визначати тип системи управління відповідно до підходів Ренсіса Лайкерта та оцінювати її ефективність; застосовувати принципи школи людських відносин для підвищення ефективності роботи колективу; розробляти рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в організації; визначати чинники, що впливають на мотивацію, задоволеність працею та командну взаємодію працівників; використовувати знання про системи управління для формування ефективного стилю керівництва; розпізнавати прояви авторитарних і партисипативних тенденцій у практиці управління; проводити порівняльний аналіз підходів Ротлісбергера та Лайкерта до проблеми людських відносин в організації; застосовувати набуті знання для формування сучасної управлінської культури, орієнтованої на людину; інтерпретувати результати управлінських процесів з позицій ефективності комунікації, мотивації та взаємної довіри в колективі.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера

Фріц Йозеф Ротлісбергер (Fritz J. Roethlisberger, 1898–1974) — видатний американський соціолог і теоретик менеджменту, представник школи людських відносин, який зробив вагомий внесок у формування соціально-психологічного підходу до управління. Його наукові погляди сформувалися під впливом досліджень у Гарвардській школі бізнесу, де він тривалий час працював разом із Елтоном Мейо. Найвідомішою працею Ротлісбергера є книга «Management and the Worker» (1939), написана у співавторстві з Вільямом Дж. Діксоном, у якій були узагальнені результати знаменитого Готорнського експерименту, що став основою розвитку поведінкової теорії управління.

Основна увага у наукових поглядах Ротлісбергера приділялася розумінню людини не

лише як елемента виробничої системи, а як соціальної істоти, поведінка якої визначається не лише матеріальними, а й моральними, емоційними та груповими факторами. Учений довів, що ефективність праці працівників значною мірою залежить від міжособистісних стосунків у колективі, ставлення керівництва, рівня комунікації та морально-психологічного клімату в організації. Одним із ключових висновків Ротлісбергера стало твердження, що людина реагує не лише на фізичні умови праці, а насамперед на соціальні стимули, такі як увага з боку керівництва, визнання, почуття причетності до колективу. Саме ці фактори, за результатами Готорнських експериментів, сприяють зростанню продуктивності праці навіть без зміни технічних або економічних умов.

У своїх працях Ротлісбергер обґрунтував ідею про необхідність вивчення неформальних груп в організації. Він зазначав, що поряд із формальною структурою (посадами, обов'язками, регламентами) в будь-якому колективі існує неформальна структура — мережа міжособистісних зв'язків, симпатій, довіри та взаємопідтримки. Ця структура має потужний вплив на поведінку працівників і може як сприяти досягненню організаційних цілей, так і перешкоджати їм, якщо ігнорувати її існування.

Ротлісбергер наголошував, що завдання сучасного менеджера полягає у поєднанні технічних і соціальних аспектів управління, тобто у забезпеченні ефективної взаємодії між «системою людей» та «системою машин». Він вважав, що управління має ґрунтуватися на розумінні людських потреб, довіри та комунікації, а керівник повинен виступати не лише організатором праці, а й посередником у міжособистісних стосунках, який допомагає працівникам адаптуватися до змін і зберігати мотивацію.

Важливою ідеєю Ротлісбергера була також концепція соціальної рівноваги в організації. Він вважав, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови балансу між технічними вимогами виробництва та соціальними потребами працівників. Порушення цього балансу призводить до конфліктів, стресів, падіння продуктивності та зростання плинності кадрів.

Крім того, Ротлісбергер виступав одним із перших дослідників, які закликали розглядати організацію як живу соціальну систему, де вирішальну роль відіграють комунікація, довіра, підтримка і почуття спільності. Він також наголошував на необхідності розвитку лідерства, орієнтованого на людей, де головним є не контроль, а розуміння, співпраця і стимулювання внутрішньої мотивації працівників.

Отже, наукові погляди Фріца Ротлісбергера стали основою формування сучасної організаційної поведінки, соціальної психології управління та теорії людських відносин. Його ідеї змінили уявлення про сутність управління — від механістичного до гуманістичного, де людина розглядається як головний ресурс і центральний елемент організації. У сучасних умовах розвитку інноваційних компаній, командного менеджменту й корпоративної культури погляди Ротлісбергера залишаються надзвичайно актуальними, адже вони сприяють формуванню ефективного, етичного й людиноцентричного управління.

1.2. Системи управління Ренсіса Лайкерта

Ренсіс Лайкерт (Rensis Likert, 1903–1981) — американський соціальний психолог і теоретик менеджменту, один із провідних представників поведінкової школи управління. Його наукова діяльність була зосереджена на вивченні впливу стилів керівництва, мотивації, комунікацій і міжособистісних відносин на ефективність організації. Найвідомішим внеском Лайкерта у науку управління стала розробка типології систем управління, що відображає різні стилі взаємодії керівників і підлеглих, а також рівень участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Досліджуючи роботу численних організацій, Лайкерт дійшов висновку, що стиль управління суттєво впливає на результати діяльності колективу. Він визначив чотири базові системи управління, кожна з яких характеризується особливостями лідерства, комунікації, мотивації та прийняття рішень.

Перша система — експлуататорсько-авторитарна. Для неї характерна жорстка

централізація влади, повна відсутність довіри між керівниками і підлеглими, домінування страху як основного мотиваційного чинника. Рішення приймаються виключно керівництвом, комунікація має односторонній характер — зверху вниз. Керівник контролює кожен аспект роботи, а ініціатива працівників пригнічується. Така система може забезпечувати короткострокові результати, однак у довгостроковій перспективі призводить до конфліктів, високої плинності кадрів і низької продуктивності.

Друга система – поблагливо-авторитарна. У цій моделі керівники демонструють певну доброзичливість до підлеглих, проте все одно зберігають повний контроль над прийняттям рішень. Підлеглі мають мінімальну свободу дій, а стимулювання здійснюється через винагороди, поєднані з покараннями. Комунікація залишається переважно односторонньою, хоча іноді допускаються обмежені зворотні зв'язки. Така система створює ілюзію участі працівників у процесі управління, але не сприяє розвитку справжньої ініціативи та самостійності.

Третя система – консультативно-демократична. Ця система передбачає значно більший рівень довіри між керівниками і працівниками. Керівництво консультується з підлеглими перед ухваленням рішень, заохочує ініціативу, участь у визначенні завдань і шляхів їх виконання. Комунікація має двосторонній характер, а мотивація базується на поєднанні матеріальних стимулів із визнанням і повагою. Відносини між учасниками організації стають більш партнерськими, що підвищує рівень задоволеності працею і продуктивність.

Четверта система – партисипативно-групова (учасницька). Це найефективніша, за Лайкертом, форма управління, у якій працівники беруть активну участь у прийнятті рішень, плануванні та контролі. У межах такої системи панує атмосфера взаємної довіри, співробітництва та підтримки. Комунікація є багатосторонньою: інформація вільно циркулює у всіх напрямках – зверху вниз, знизу вгору і горизонтально. Мотивація працівників ґрунтується на ідентифікації з цілями організації, відчутті власної значущості та залученості до спільної справи. Така система стимулює розвиток колективної відповідальності, творчості й ініціативи.

Ренсіс Лайкерт підкреслював, що ефективність управління залежить від ступеня довіри до працівників, розвитку комунікацій і колективної участі у процесі прийняття рішень. На його думку, організації, які застосовують партисипативно-групову систему, досягають кращих результатів, мають стабільнішу продуктивність, вищу мотивацію персоналу та нижчий рівень конфліктів. Важливим внеском Лайкерта стало також розроблення «ланцюгової моделі взаємозв'язків», відповідно до якої організація функціонує як система взаємопов'язаних груп. Кожен керівник належить до однієї групи як лідер і до іншої як підлеглий, що забезпечує безперервність комунікацій і узгодженість управлінських рішень. Ця модель створює механізм інтеграції всіх рівнів управління та підвищує ефективність обміну інформацією.

Ідеї Лайкерта мали значний вплив на подальший розвиток менеджменту, зокрема на формування концепцій організаційного розвитку, командного управління та корпоративної культури. Його підхід став основою сучасних моделей партисипативного менеджменту, лідерства, орієнтованого на людей, і соціотехнічних систем. У сучасних умовах, коли ефективність організацій дедалі більше залежить від людського капіталу, гнучкості та інноваційності, система управління Ренсіса Лайкерта набуває особливої актуальності. Вона пропонує науково обґрунтовану модель переходу від авторитарного до демократичного управління, сприяє розвитку колективного лідерства, формуванню довіри й відповідальності, що є ключовими чинниками успішної діяльності сучасних організацій.

Отже, концепція систем управління Ренсіса Лайкерта має фундаментальне значення для науки менеджменту. Вона не лише узагальнює еволюцію управлінських стилів, а й надає практичні орієнтири для створення ефективних, гуманістичних і результативних організацій, у центрі яких стоїть людина як головна цінність і рушійна сила розвитку.

Перелік питань до самопідготовки

1. Хто такий Фріц Ротлісбергер і який його внесок у розвиток менеджменту?
2. Що таке Готорнські експерименти і яке їхнє значення для науки управління?

3. Які соціально-психологічні чинники впливають на ефективність праці за поглядами Ротлісбергера?
4. У чому полягає ідея «неформальної структури» організації за Ротлісбергером?
5. Яким чином Ротлісбергер поєднував технічні та соціальні аспекти управління?
6. Хто такий Ренсіс Лайкерт і що він вивчав у сфері управління?
7. Які чотири системи управління визначив Лайкерт і які їхні характеристики?
8. Чим відрізняються експлуататорсько-авторитарна та партисипативно-групова системи управління?
9. Як системи управління Лайкерта впливають на мотивацію, довіру та продуктивність працівників?
10. Які спільні риси та відмінності можна виділити між поглядами Ротлісбергера та Лайкерта щодо управління людським ресурсом?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-11;

допоміжна література: 2-5, 7-11;

інформаційні ресурси: 3-10.

Тема 8. Прикладні аспекти новітніх теорій та концепцій управління

1.1. Сутнісна характеристика інформації

Актуальність питання сутності інформації визначається сучасними тенденціями цифровізації, глобалізації та розвитку інформаційного суспільства. Інформація стає ключовим ресурсом для прийняття рішень, підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності організацій. Умови динамічного бізнес-середовища, швидкі зміни технологій і ринкових вимог зумовлюють потребу в своєчасному зборі, обробці та використанні достовірної інформації. Інформація виступає не лише як ресурс, але і як стратегічний актив, який визначає здатність організації до інновацій, адаптації та оптимізації процесів. Вивчення сутності, властивостей і класифікації інформації дозволяє систематизувати знання про інформаційні потоки, забезпечувати ефективну комунікацію, управляти ризиками та підвищувати якість управлінських рішень.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: поняття інформації та її основні визначення у різних наукових галузях; ключові властивості інформації: актуальність, достовірність, повнота, доступність, зрозумілість, цінність; класифікацію інформації за формою представлення, функціональним призначенням, способом отримання та рівнем обробки; роль інформації у процесах управління організаціями та прийнятті рішень; сучасні підходи до збору, обробки та аналізу інформації, включаючи використання інформаційних технологій і Big Data; інформацію як стратегічний ресурс та чинник конкурентоспроможності організацій.

вміти: визначати види та властивості інформації для конкретних управлінських ситуацій; збирати та систематизувати дані для прийняття рішень; оцінювати достовірність, актуальність та повноту інформації; використовувати інформаційні технології для обробки даних і аналітики; аналізувати інформаційні потоки та визначати ключові точки для оптимізації управлінських процесів; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі отриманої інформації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Сутнісна характеристика інформації

Інформація є фундаментальним поняттям у науці, управлінні та технологіях, що визначає процеси передачі, обробки та використання знань у суспільстві та організаціях. У сучасному світі інформація виступає не лише ресурсом, а й стратегічним чинником розвитку економіки, управління та прийняття рішень. Для глибокого розуміння її сутності необхідно

розглянути інформацію з різних аспектів – філософського, соціального, технічного та управлінського. Зокрема, інформація – це дані, знання чи повідомлення, що мають значення для одержувача та здатні зменшувати невизначеність у прийнятті рішень. Інформація є засобом відображення реальності у вигляді понять, фактів, цифр, сигналів або символів, що дозволяють людям та системам орієнтуватися у навколишньому середовищі.

У різних наукових галузях існують специфічні визначення інформації:

- у фізиці та кібернетиці: інформація розглядається як характеристика системи для зменшення ентропії або невизначеності;
- у соціології: як знання, досвід та дані, що впливають на поведінку людей та розвиток соціальних систем;
- у менеджменті: як ресурс для прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності організацій.

Для характеристики інформації виділяють кілька ключових властивостей:

Актуальність – здатність інформації бути корисною у конкретний момент для прийняття рішень.

Достовірність – точність та перевіреність інформації, що забезпечує її надійність.

Повнота – наявність всіх необхідних даних для формування цілісної картини або прийняття обґрунтованого рішення.

Доступність – можливість отримати інформацію у потрібний час та у зручній формі.

Зрозумілість – структура та подання інформації повинні забезпечувати її сприйняття одержувачем.

Цінність – інформація має практичне значення і може впливати на результати діяльності.

Інформація класифікується за різними критеріями:

- 1) за формою представлення: текстова, числова, графічна, звукова, відео;
- 2) за функціональним призначенням: оперативна (для швидкого реагування), стратегічна (для планування розвитку), довідкова;
- 3) за способом отримання: первинна (з первинних джерел), вторинна (оброблена або узагальнена);
- 4) за рівнем обробки: дані, інформація, знання (послідовність від сирих даних до систематизованих знань).

Роль інформації у системах управління. У контексті управління інформація виступає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність процесів прийняття рішень, планування, контролю та координації діяльності організації. Інформація дозволяє: оцінювати поточний стан об'єктів управління; прогнозувати наслідки управлінських рішень; оптимізувати використання ресурсів; підвищувати адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

У сучасному економічному та соціальному середовищі інформація розглядається як один із ключових ресурсів, аналогічний капіталу, праці чи матеріальним ресурсам. Вона здатна формувати конкурентні переваги організації, сприяти інноваційному розвитку, забезпечувати ефективність комунікацій та управлінських процесів. Цінність інформації зростає пропорційно її актуальності, достовірності та здатності впливати на прийняття рішень.

Сучасні теорії інформації підкреслюють необхідність її системного аналізу та управління: використання інформаційних технологій для збору, обробки та передачі даних; забезпечення інформаційної безпеки та конфіденційності; інтеграція даних з різних джерел для отримання комплексного аналітичного результату; застосування методів аналізу великих даних (Big Data) для прийняття стратегічних рішень.

Отже, інформація є багатоплановим поняттям, що охоплює дані, знання та комунікаційні процеси, які зменшують невизначеність і підвищують ефективність прийняття рішень. Її властивості: актуальність, достовірність, повнота, доступність, зрозумілість і цінність визначають практичну користь для організацій та суспільства. Сучасне управління не можливо без ефективного використання інформації як стратегічного ресурсу, а розвиток

інформаційних технологій та методів обробки даних підвищує значимість інформації як чинника конкурентоспроможності та інноваційності.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке інформація і які основні підходи до її визначення існують у науці?
2. Які основні властивості інформації і як вони впливають на її цінність для організації?
3. Чим відрізняються дані, інформація та знання?
4. Які класифікації інформації за формою представлення та функціональним призначенням ви знаєте?
5. Як інформація впливає на ефективність процесів управління та прийняття рішень?
6. Що таке оперативна, стратегічна та довідкова інформація?
7. Які сучасні методи збору, обробки та аналізу інформації використовуються у менеджменті?
8. Як інформація виступає стратегічним ресурсом організації?
9. Які принципи забезпечення достовірності та актуальності інформації?
10. Яким чином ефективне управління інформацією підвищує конкурентоспроможність організації?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7-11;

допоміжна література: 1-6, 9-11;

інформаційні ресурси: 1-8, 10-20.

Тема 9. Сутність та зміст управлінської діяльності

1.1. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення

Актуальність питання полягає в тому, що у сучасних умовах розвитку організацій управлінські рішення дедалі частіше ухвалюються в ситуаціях невизначеності, ризику, дефіциту часу та інформації. За таких обставин ефективність управління значною мірою залежить не лише від аналітичних здібностей менеджера, а й від його поведінкових характеристик, психологічних особливостей, ціннісних орієнтацій та здатності усвідомлювати вплив суб'єктивних чинників на процес прийняття рішень. Вивчення поведінкових аспектів ухвалення управлінських рішень є актуальним, оскільки дозволяє майбутнім фахівцям зрозуміти обмеженість раціональності управління, роль інтуїції, емоцій та когнітивних упереджень, а також навчитися мінімізувати їх негативний вплив. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і формуванню професійної управлінської культури.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність поведінкового підходу до ухвалення управлінських рішень; основні психологічні та соціальні чинники, що впливають на процес прийняття рішень; концепцію обмеженої раціональності та її значення для управлінської практики; типові когнітивні упередження і помилки мислення менеджерів; особливості індивідуального та групового прийняття управлінських рішень.

вміти: аналізувати управлінські ситуації з урахуванням поведінкових чинників; виявляти психологічні та організаційні бар'єри ефективного ухвалення рішень; застосовувати раціональні й інтуїтивні підходи до прийняття управлінських рішень; оцінювати вплив емоцій, мотивації та упереджень на управлінські рішення; використовувати методи зниження суб'єктивності та підвищення обґрунтованості рішень.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення.

Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення є однією з ключових у сучасній теорії менеджменту, оскільки управлінські рішення приймаються не лише на основі формально-раціональних розрахунків, а й під впливом психологічних, соціальних і

організаційних чинників, пов'язаних з поведінкою людини в управлінській діяльності.

Ухвалення управлінського рішення є складним багатоступеневим процесом, у якому центральне місце посідає особистість менеджера. Його індивідуальні риси, система цінностей, досвід, стиль мислення та емоційний стан безпосередньо впливають на сприйняття проблеми, вибір альтернатив і остаточне рішення. На відміну від класичного раціонального підходу, що виходить з припущення повної поінформованості та логічної обґрунтованості дій, поведінковий підхід визнає обмежену раціональність людини і значення суб'єктивних чинників у процесі прийняття рішень.

Одним із фундаментальних положень поведінкового підходу є концепція обмеженої раціональності, запропонована Гербертом Саймоном. Згідно з цією концепцією, менеджери приймають рішення в умовах нестачі інформації, часу та когнітивних ресурсів, тому не прагнуть до оптимального рішення, а обирають задовільний варіант, який відповідає мінімальним вимогам і можливостям. Це пояснює, чому в управлінській практиці часто переважають інтуїтивні та евристичні рішення.

Важливу роль у процесі ухвалення управлінських рішень відіграють психологічні особливості менеджера. До них належать тип темпераменту, рівень емоційного інтелекту, схильність до ризику, мотивація, стиль мислення та особистісні установки. Наприклад, керівники з високою толерантністю до ризику схильні приймати інноваційні, але потенційно небезпечні рішення, тоді як обережні менеджери віддають перевагу перевіреним і стабільним варіантам. Суттєвий вплив на управлінські рішення мають когнітивні упередження та помилки мислення. Серед найпоширеніших слід виділити ефект якоря, коли початкова інформація надмірно впливає на подальші судження, ефект підтвердження, що проявляється у пошуку інформації, яка підтверджує вже сформовану позицію, а також надмірну впевненість у власних знаннях і досвіді. Такі упередження можуть призводити до помилкових рішень навіть за наявності достатньої інформації.

Поведінкові аспекти ухвалення рішень проявляються також у групових формах управління. Колективне прийняття рішень має свої переваги, зокрема залучення різних точок зору та підвищення якості аналізу проблеми, але водночас супроводжується ризиками групового мислення, конформізму та дифузії відповідальності. У таких умовах менеджеру важливо забезпечити відкриту дискусію, заохочувати критичне мислення та уникати домінування окремих учасників.

Соціально-психологічні чинники організаційного середовища також істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень. До них належать організаційна культура, стиль керівництва, система мотивації, рівень довіри в колективі та неформальні відносини між працівниками. У культурах із жорсткою ієрархією рішення часто приймаються централізовано, тоді як у демократичних організаціях поширені колегіальні та партисипативні підходи.

Важливим елементом поведінкових аспектів ухвалення управлінських рішень є роль інтуїції. Інтуїтивні рішення базуються на попередньому досвіді, підсвідомому аналізі інформації та здатності швидко розпізнавати закономірності. У складних і невизначених ситуаціях інтуїція може бути ефективним доповненням до раціонального аналізу, однак її надмірне використання без перевірки може підвищувати ризик помилок.

Сучасні підходи до управління дедалі більше орієнтуються на інтеграцію раціональних і поведінкових аспектів прийняття рішень. Це передбачає використання аналітичних методів, цифрових інструментів підтримки рішень, а також розвиток у менеджерів емоційного інтелекту, критичного мислення та навичок саморефлексії. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативний вплив суб'єктивних чинників і підвищити якість управлінських рішень.

Отже, поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення відображають складну взаємодію раціональних і ірраціональних елементів управлінської діяльності. Усвідомлення психологічних, соціальних і організаційних чинників, що впливають на рішення менеджера, є необхідною умовою підвищення ефективності управління, зниження ризиків та досягнення стійких результатів діяльності організації.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність поведінкового підходу до ухвалення управлінських рішень?
2. Як концепція обмеженої раціональності пояснює поведінку менеджерів у процесі прийняття рішень?
3. Які психологічні особливості менеджера найбільше впливають на якість управлінських рішень?
4. Яку роль відіграють емоції та емоційний інтелект у процесі ухвалення рішень?
5. Що таке когнітивні упередження та як вони впливають на управлінську діяльність?
6. У чому полягають переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень?
7. Як проявляється феномен групового мислення в управлінській практиці?
8. Яке значення має інтуїція у процесі ухвалення управлінських рішень?
9. Які методи дозволяють зменшити вплив суб'єктивних чинників на управлінські рішення?
10. Як знання поведінкових аспектів ухвалення рішень може підвищити ефективність управління організацією?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 8-11;

допоміжна література: 1-6, 10-11;

інформаційні ресурси: 1-8, 17-20.

Тема 10. Модель управління як форма еволюції управлінської думки

1.1. Західноєвропейські моделі управління

1.2. Еволюційний процес прогнозування розвитку моделей управління

Актуальність питань полягає в тому, що у сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції особливої ваги набуває вивчення західноєвропейських моделей управління та еволюційного процесу прогнозування розвитку управлінських систем. Європейські підходи до менеджменту поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю, колегіальністю та партнерськими відносинами між усіма учасниками організаційного процесу. Саме вони слугують прикладом гармонійного поєднання ринкових і гуманістичних принципів управління, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Прогнозування розвитку управлінських систем дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість організацій у мінливих умовах середовища, запобігати ризикам, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність прийняття рішень. Вивчення цих питань формує у здобувачів вищої освіти системне бачення розвитку менеджменту, здатність оцінювати динаміку управлінських парадигм та передбачати напрями їх трансформації в майбутньому.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: історичні передумови становлення західноєвропейських моделей управління; основні характеристики британської, французької, німецької, скандинавської та інших європейських систем менеджменту; відмінності між англосаксонською та континентальною моделями управління; роль соціального партнерства, профспілкових інститутів і корпоративної культури в європейському менеджменті; сутність прогнозування як функції управління, його значення для стратегічного розвитку організацій; основні етапи еволюції управлінських моделей від класичних до сучасних інноваційних концепцій; чинники, що зумовлюють зміну управлінських парадигм у глобальному економічному середовищі; основні методи прогнозування у менеджменті – екстраполяційні, експертні, сценарні тощо; вплив технологічного прогресу, цифровізації та глобалізації на розвиток управлінських систем; перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту в контексті європейського досвіду.

вміти: аналізувати специфіку західноєвропейських моделей управління та

порівнювати їх із іншими світовими моделями; оцінювати ефективність застосування європейських управлінських практик в умовах українських організацій; визначати основні закономірності еволюційного розвитку управлінських систем; використовувати методи прогнозування для визначення перспектив розвитку організацій; формувати стратегії управління, орієнтовані на інновації, соціальну відповідальність та довгострокову стабільність; здійснювати аналіз зовнішнього середовища та визначати його вплив на управлінські моделі; розробляти рекомендації щодо вдосконалення управлінських систем на основі європейського досвіду; інтерпретувати прогнозні результати для прийняття стратегічних управлінських рішень; впроваджувати адаптивні управлінські інструменти відповідно до прогнозованих тенденцій; здійснювати критичний аналіз трансформаційних процесів у сфері менеджменту та прогнозувати їх подальший розвиток.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Західноєвропейські моделі управління

Західноєвропейські моделі управління посідають важливе місце у світовій теорії та практиці менеджменту, оскільки саме на основі історичного, економічного та культурного розвитку країн Західної Європи сформувались класичні засади сучасного управління. Їхня еволюція відбувалася під впливом промислової революції, розвитку ринкових відносин, формування демократичних інститутів і становлення корпоративних структур. Ці моделі відзначаються глибоким гуманістичним підходом, соціальною орієнтованістю управління та високим рівнем професіоналізму управлінських кадрів. Західноєвропейська управлінська традиція відзначається поєднанням раціональності, стабільності та соціальної відповідальності. У ній поєднуються ринкові принципи з елементами державного регулювання, а також значна увага приділяється людському фактору та трудовим відносинам. Управління в країнах Західної Європи ґрунтується на цінностях соціального партнерства, балансу інтересів роботодавців і працівників, колегіальності у прийнятті рішень та повазі до індивідуальних прав.

Основою цих моделей є: орієнтація на довгостроковий розвиток організації; стабільність трудових відносин і високий рівень соціального захисту працівників; корпоративна культура, що ґрунтується на довірі, взаємній відповідальності та професіоналізмі; поєднання державного контролю з економічною свободою підприємництва.

Британська модель управління. Британська модель є однією з найстаріших і найбільш впливових у Європі. Вона базується на принципах ліберальної економіки, самостійності підприємств і мінімального державного втручання в бізнес. У британських організаціях традиційно надається велика увага особистій відповідальності керівників, індивідуалізму, ініціативності та гнучкості.

Особливості британської моделі: високий рівень децентралізації управління; чіткий поділ функцій між керівництвом і виконавцями; домінування неформальних комунікацій; значна роль корпоративної етики та професійних стандартів. Система управління у Великій Британії часто описується як «менеджмент через довіру» – працівникам надається свобода у виконанні завдань, а контроль здійснюється на основі результатів.

Німецька модель управління. Німецька управлінська система відзначається раціональністю, структурованістю та правовою визначеністю. Вона базується на принципах *Ordnung* (порядку) і *Pflicht* (обов'язку). Управління в Німеччині зорієнтоване на точність, дисципліну, чітку ієрархію та стратегічне планування.

Характерні риси німецької моделі: висока формалізація управлінських процесів; детальна регламентація обов'язків і процедур; колегіальність у прийнятті рішень – участь працівників у керуванні підприємством (система співучасті, *Mitbestimmung*); значна роль технічної освіти, професійної підготовки та кваліфікації персоналу; орієнтація на якість, стабільність і довгострокову ефективність. Німецька модель поєднує ринкові механізми з елементами соціальної держави, забезпечуючи високий рівень мотивації працівників через участь у прибутках і управлінні компанією.

Французька модель управління. Французька модель відображає сильний вплив держави на економіку та високу централізацію влади в управлінських структурах. Для французького менеджменту характерна орієнтація на інтелектуальну еліту, науковий підхід і стратегічне планування.

Основні особливості французької моделі: жорстка ієрархія та централізація прийняття рішень; значна роль держави у визначенні економічної політики та регулюванні бізнесу; акцент на стратегічному мисленні, плануванні та аналітичному підході; високий рівень освіченості управлінців, підготовлених у спеціалізованих державних школах (наприклад, ENA – École Nationale d'Administration); формальність у ділових комунікаціях і високі стандарти професійної етики. Французькі компанії прагнуть до стабільності, престижу та державної підтримки, а керівники відіграють роль стратегів і координаторів.

Скандинавська модель управління. Модель управління, характерна для країн Північної Європи (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія), відзначається високим рівнем демократичності, соціальної орієнтації та відкритості. Вона базується на принципах рівності, довіри, колективізму та відповідальності.

Характерні риси скандинавської моделі: горизонтальні структури управління, мінімізація ієрархії; колегіальність у прийнятті рішень і висока участь працівників; відкритість комунікацій та прозорість управлінських процесів; орієнтація на добробут працівників, баланс між роботою та особистим життям; пріоритет екологічної та соціальної відповідальності. Скандинавський менеджмент часто розглядається як зразок «управління через довіру і взаємоповагу», що забезпечує високу продуктивність і лояльність персоналу.

Порівнюючи західноєвропейські моделі, можна виділити кілька спільних рис:

- 1) орієнтація на якість, стабільність і довгостроковий розвиток;
- 2) соціальна відповідальність бізнесу;
- 3) висока культура трудових відносин;
- 4) повага до прав працівників і розвиток партнерства.

Водночас вони різняться рівнем централізації, роллю держави та підходом до лідерства. Так, британська модель більш індивідуалістична, французька – централізована, німецька – дисциплінована й правова, скандинавська – демократична та гуманістична.

Отже, західноєвропейські моделі управління відображають еволюцію управлінської думки в контексті соціального партнерства, культурних цінностей та ефективної взаємодії між державою, бізнесом і працівниками. Їх вивчення має велике значення для формування сучасних підходів до менеджменту, зокрема в умовах інтеграції України до європейського економічного простору. Використання елементів європейських моделей управління сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності організацій та формуванню соціально відповідального бізнесу.

1.2. Еволюційний процес прогнозування розвитку моделей управління

Розвиток управлінської науки є динамічним і безперервним процесом, який постійно змінюється під впливом соціально-економічних, політичних, технологічних та культурних факторів. Еволюція моделей управління відображає зміну парадигм у розумінні ролі керівника, працівника, організації та суспільства. Водночас прогнозування розвитку управлінських моделей дає можливість визначати майбутні тенденції у сфері менеджменту, адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати ефективність організацій у довгостроковій перспективі.

Прогнозування в управлінні – це процес наукового передбачення можливих напрямів розвитку управлінських систем, моделей і практик на основі аналізу тенденцій, закономірностей і факторів зовнішнього середовища. Його метою є визначення майбутніх змін, оцінка ризиків і можливостей, формування управлінських рішень, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність організації. Прогнозування відіграє стратегічну роль, оскільки дозволяє: передбачати вплив науково-технічного прогресу на структуру управління; адаптувати управлінські моделі до умов глобалізації та цифровізації; виявляти нові підходи до

мотивації, комунікації та організаційної культури; формувати довгострокові стратегії розвитку підприємств і державних інституцій.

Еволюційний розвиток моделей управління умовно можна поділити на кілька етапів, кожен із яких має свої ключові теоретичні засади, цінності та методологічні принципи:

1. Класичний етап (кінець XIX – початок XX ст.). Характеризується виникненням наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль), що зосереджувався на раціоналізації праці, стандартизації процесів та ієрархічній структурі управління. Основна мета – підвищення продуктивності через контроль і дисципліну.

2. Біхевіористський етап (1930–1950-ті рр.). Завдяки працям М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера управління почали розглядати з позицій соціальної психології. Головним чинником ефективності визнано людські відносини, мотивацію та моральний клімат у колективі.

3. Системний етап (1950–1970-ті рр.). Менеджмент розглядається як складна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Теорії Л. фон Бергаланфі, Ч. Барнарда, Д. Форрестера започаткували системний підхід, орієнтований на координацію елементів організації та зворотний зв'язок.

4. Ситуаційний етап (1970–1980-ті рр.). Представники ситуаційного підходу (П. Лоуренс, Д. Лорш, Ф. Фідлер) вважали, що ефективність управління залежить від конкретної ситуації, а універсальних методів немає. Основна увага зосереджувалася на гнучкості та адаптивності управлінських рішень.

5. Етап стратегічного управління (1980–1990-ті рр.). Розвиток стратегічного менеджменту (І. Ансофф, М. Портер) визначив орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність, аналіз зовнішнього середовища та створення унікальних стратегічних переваг.

6. Етап інноваційного та інформаційного управління (1990-ті – початок XXI ст.). Поширення інформаційних технологій, автоматизація процесів і цифровізація економіки змінили традиційні моделі управління. Підприємства почали переходити до мережевих структур, управління знаннями, креативних підходів і віртуальних команд.

Сьогодні прогнозування розвитку моделей управління базується на усвідомленні глибоких трансформацій у соціально-економічних системах. Основні тенденції такі:

Децентралізація та гнучкість управління – перехід від жорстких ієрархій до мережевих структур, де рішення приймаються колективно.

Цифровізація процесів управління – використання аналітики, штучного інтелекту, автоматизованих систем прийняття рішень.

Лідерство нового типу – розвиток трансформаційного лідерства, що базується на натхненні, візії та участі працівників.

Етичний та екологічний менеджмент – інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію організації.

Культура безперервного навчання – створення «організацій, що навчаються» (П. Сенге), здатних адаптуватися до змін через розвиток компетенцій працівників.

Інноваційне управління – орієнтація на розвиток творчого потенціалу, динамічних здібностей та підприємницького мислення в організаціях.

Для передбачення майбутніх тенденцій у менеджменті використовуються наукові методи прогнозування:

Екстраполяційні методи, що базуються на аналізі минулих тенденцій і статистичних даних;

Експертні оцінки (метод Делфі, аналітичні сесії), які враховують думку фахівців щодо перспектив розвитку управлінських практик;

Моделювання сценаріїв розвитку, що дозволяє визначати ймовірні варіанти трансформації управлінських систем;

Системно-аналітичний підхід, спрямований на дослідження взаємозв'язків між технологічними, соціальними та економічними факторами;

Футурологічні підходи, які вивчають можливі зміни парадигм управління в умовах постіндустріального суспільства.

У майбутньому моделі управління розвиватимуться у напрямі:

інтелектуалізації – використання штучного інтелекту, аналітики даних та когнітивних технологій для прийняття управлінських рішень;

глобалізації – створення транснаціональних структур управління та культурної інтеграції;

гуманізації – зростання ролі емоційного інтелекту, довіри, мотивації та лідерства;

стійкості – управління з урахуванням екологічних і соціальних аспектів розвитку;

кoeволюційності – гармонійного співіснування людини, технологій і природи в межах соціоекономічних систем.

Отже, еволюційний процес розвитку моделей управління є складним і багатовекторним, відображаючи поступову зміну парадигм від механістичних до гнучких, системно-інноваційних. Сучасні тенденції прогнозування свідчать про перехід від управління ресурсами до управління знаннями, від контролю до партнерства, від централізації до адаптивності. Майбутнє управління визначатиметься інтеграцією технологічних досягнень і гуманістичних цінностей, що забезпечить створення ефективних, стійких та інтелектуально орієнтованих організацій.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність та основні риси західноєвропейських моделей управління?
2. Які чинники визначили формування британської, німецької та французької моделей менеджменту?
3. Яке місце займає соціальне партнерство в європейських системах управління?
4. Які спільні та відмінні риси мають англосаксонська та континентальна моделі управління?
5. Як інтеграційні процеси в ЄС впливають на розвиток управлінських підходів?
6. Які основні етапи еволюції управлінських моделей у XX–XXI ст.?
7. У чому полягає роль прогнозування в процесі управління розвитком організації?
8. Які методи прогнозування найбільш ефективні для управлінських цілей?
9. Як технологічні зміни впливають на розвиток сучасних управлінських моделей?
10. Які тенденції прогнозуються у розвитку світового менеджменту та можливості їх адаптації в Україні?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-8;

допоміжна література: 1-6, 10-12;

інформаційні ресурси: 1-8, 17-20.

Тема 11. Організація – основа управлінської діяльності у соціумі

1.1. Синергетична концепція самоорганізації в управлінні

Актуальність синергетичної концепції самоорганізації в управлінні зумовлена зростаючою складністю сучасних соціально-економічних систем, високою динамікою змін, непередбачуваністю ринкових процесів і потребою в нових підходах до керівництва організаціями. Традиційні ієрархічні моделі управління вже не здатні забезпечити ефективне функціонування в умовах турбулентності. Натомість синергетичний підхід орієнтується на гнучкість, саморозвиток, інноваційність і взаємодію, що дозволяє створювати адаптивні системи управління, здатні до відновлення після криз і до стійкого розвитку.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність, принципи та основні положення синергетичної концепції; внесок Іллі Пригожина, Германа Хакена та інших учених у розвиток синергетики; закономірності

самоорганізації в соціальних і управлінських системах; механізми виникнення синергії в колективах і структурах управління; особливості застосування синергетичного підходу в менеджменті, державному управлінні та інноваційному розвитку; роль керівника як фасилітатора процесів самоорганізації.

вміти: визначати та аналізувати процеси самоорганізації в управлінських системах; оцінювати здатність організації до саморозвитку та гнучкої адаптації; застосовувати принципи синергетики при розробці управлінських стратегій; формувати умови для ефективної командної взаємодії та виникнення синергії; використовувати синергетичний підхід для оптимізації організаційних структур; розробляти адаптивні моделі управління, що відповідають принципам самоорганізації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Синергетична концепція самоорганізації в управлінні

Синергетична концепція самоорганізації в управлінні є одним із найсучасніших теоретичних напрямів, що пояснює закономірності розвитку складних соціально-економічних систем. Її витоки пов'язані з працями Іллі Пригожина, Германа Хакена, Ервіна Ласло та інших учених, які розглядали механізми самоорганізації у фізичних, біологічних та соціальних системах. Перенесення синергетичних ідей у сферу управління дало змогу створити новий підхід до розуміння процесів розвитку організації, їх адаптації, стійкості та здатності до саморегулювання.

Сутність синергетичної концепції полягає у визнанні того, що складні соціальні системи, зокрема організації, розвиваються не лінійно, а через процеси нерівноваги, флуктуацій і самоорганізації. У певних умовах навіть незначний вплив зовнішнього чи внутрішнього чинника може призвести до докорінних змін у системі, формуючи нову якість управління. Таким чином, управління розглядається не лише як зовнішній контроль, а як процес створення умов для внутрішньої самоорганізації, коли різні елементи системи взаємодіють між собою, утворюючи новий рівень порядку.

Синергетичний підхід дає можливість пояснити, як із хаосу може виникати новий порядок, і як у процесі розвитку організацій відбуваються структурні перетворення. Згідно з цією концепцією, найважливішою властивістю сучасної організації є її здатність до саморегуляції, гнучкої адаптації до зовнішнього середовища, а також до використання внутрішніх потенціалів взаємодії між працівниками, підрозділами, технологіями тощо.

Основними принципами синергетичного підходу є:

Нелінійність розвитку – організація не розвивається рівномірно, а проходить через етапи стабільності, криз і стрибкоподібних змін.

Відкритість системи – управлінська система постійно обмінюється енергією, інформацією, ресурсами із зовнішнім середовищем.

Нестійкість і біфуркації – у певних критичних точках система може обрати різні траєкторії розвитку.

Самоорганізація – новий порядок виникає з хаосу через внутрішні механізми взаємодії елементів системи.

Синергія – спільна дія елементів системи створює ефект, який перевищує суму індивідуальних результатів.

Управлінська діяльність у межах синергетичного підходу передбачає створення умов для виникнення внутрішніх механізмів самоорганізації, а не жорстке адміністрування. Керівник у такій системі виступає не лише як контролер, а як фасилітатор, який стимулює ініціативу, творчість і комунікацію, забезпечує відкритість інформаційних потоків та формує сприятливе середовище для взаємодії.

Практичне застосування синергетичної концепції в управлінні проявляється у використанні адаптивних моделей керівництва, децентралізації управлінських структур, гнучких форм організації праці, командного підходу, мережових структур, управління знаннями та інноваціями. Цей підхід сприяє підвищенню здатності організацій до інноваційного розвитку, мінімізації ризиків у кризових ситуаціях і забезпеченню

довгострокової стабільності.

Синергетична концепція самоорганізації має також важливе значення для державного управління, оскільки дозволяє формувати механізми гнучкого реагування на суспільні зміни, децентралізації прийняття рішень, участі громадськості у процесах управління та формування мережевої взаємодії між інституціями.

Отже, синергетична концепція самоорганізації в управлінні становить сучасний науково-практичний підхід до розуміння закономірностей розвитку складних соціально-економічних систем. Вона доводить, що ефективність управління залежить не лише від зовнішнього контролю чи централізованих рішень, а передусім від здатності системи до внутрішньої самоорганізації, саморегуляції та адаптації до змін середовища. У межах цієї концепції управління розглядається як процес створення умов для взаємодії, співпраці й узгодження інтересів усіх елементів системи, що забезпечує виникнення ефекту синергії — коли спільна дія перевищує суму індивідуальних результатів. Синергетичний підхід відкриває нові можливості для формування інноваційних моделей управління, побудови гнучких організаційних структур, розвитку командного лідерства та стратегічної стійкості.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність синергетичної концепції самоорганізації?
2. Хто є засновниками синергетики та які їхні основні ідеї?
3. Як поняття самоорганізації пояснює розвиток управлінських систем?
4. Які основні принципи синергетичного підходу в управлінні?
5. У чому полягає різниця між традиційними та синергетичними моделями управління?
6. Що таке біфуркація і яке значення вона має в управлінні організаціями?
7. Як формується ефект синергії в колективах і командах?
8. Які умови сприяють виникненню самоорганізації в управлінських структурах?
9. Як синергетичний підхід використовується у державному управлінні?
10. Які переваги застосування синергетичної концепції для розвитку сучасних організацій?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7, 8;

допоміжна література: 1-6, 9-11;

інформаційні ресурси: 1-8, 15-18.

Тема 12. Управління людськими ресурсами та психологічний підхід до управління

1.1. Вплив організаційної культури на організаційну ефективність

Актуальність полягає в тому, що у сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та динамічних змін бізнес-середовища саме організаційна культура стає ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності організацій. Традиційні механізми управління, що спираються лише на адміністративний контроль і матеріальне стимулювання, вже не гарантують стабільних результатів. Вирішальне значення набувають спільні цінності, норми поведінки та соціально-психологічний клімат, які формують основу корпоративної ідентичності й визначають, як саме працівники взаємодіють між собою та реалізують стратегічні цілі організації. Дослідження взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю діяльності є важливим теоретичним і практичним напрямом сучасного менеджменту, який дозволяє формувати нові підходи до розвитку людського потенціалу, покращення управлінських процесів і досягнення стратегічних переваг у довгостроковій перспективі.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність, структуру та основні елементи організаційної культури; види, типи та моделі організаційної культури (кланову, адхократичну, ринкову, ієрархічну тощо); основні

чинники формування та розвитку організаційної культури; механізми впливу організаційної культури на поведінку працівників і ефективність організації; роль керівництва у формуванні, підтримці та трансформації корпоративної культури; методи оцінки стану організаційної культури та її відповідності стратегічним цілям підприємства; взаємозв'язок між культурними цінностями, мотивацією, продуктивністю праці та інноваційною активністю персоналу; особливості управління змінами організаційної культури в процесі розвитку або реструктуризації підприємства; вплив національної, соціальної та професійної культур на формування корпоративного середовища; практичні інструменти формування позитивного культурного клімату в організації.

вміти: аналізувати тип і стан організаційної культури конкретної організації; визначати сильні та слабкі сторони корпоративної культури та її вплив на ефективність діяльності; розробляти заходи щодо вдосконалення або зміни організаційної культури; формувати систему корпоративних цінностей, що узгоджується зі стратегією організації; застосовувати методи діагностики організаційної культури (опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів тощо); використовувати принципи ефективних комунікацій для підтримання позитивного соціально-психологічного клімату; розробляти програми корпоративного навчання та заходи з розвитку командної роботи; інтерпретувати результати оцінки культури для прийняття управлінських рішень; прогнозувати наслідки змін організаційної культури для ефективності підприємства; формувати рекомендації щодо створення адаптивної та інноваційної культури, орієнтованої на підвищення результативності та конкурентоспроможності організації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Вплив організаційної культури на організаційну ефективність

Організаційна культура – це сукупність спільних цінностей, норм, переконань, символів і моделей поведінки, які формуються в організації та визначають взаємодію між її членами. Вона виступає невидимим, але надзвичайно потужним фактором, що формує внутрішнє середовище організації, впливає на стиль управління, мотивацію працівників, рівень їхньої залученості, здатність до змін і, зрештою, на організаційну ефективність.

Організаційна культура формується під впливом багатьох чинників: історії компанії, бачення та цінностей засновників, національних традицій, зовнішнього середовища, стилю керівництва та досвіду взаємодії працівників. Вона проявляється у неформальних правилах поведінки, способах комунікації, ставленні до праці, рівні довіри, прийнятому стилі лідерства, ритуалах і символах, які підтримують ідентичність організації.

Організаційна ефективність визначається як здатність організації досягати поставлених цілей, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, стабільний розвиток і конкурентоспроможність. Її рівень залежить не лише від економічних і технологічних факторів, а й від соціально-психологічних, серед яких організаційна культура є ключовим.

Сильна позитивна культура створює сприятливе середовище для реалізації потенціалу працівників, стимулює ініціативу, відповідальність, відкритість до інновацій. Вона забезпечує внутрішню згуртованість колективу, спільність цінностей і орієнтацій, що зменшує конфлікти та підвищує продуктивність праці. У таких організаціях відбувається краще узгодження стратегічних цілей із поведінкою працівників, що прямо впливає на досягнення результатів. Водночас слабка або деструктивна організаційна культура, де відсутня єдність цінностей, домінують формалізм, страх і недовіра, призводить до зниження мотивації, збільшення плинності кадрів, неефективної комунікації та опору змінам. У таких умовах ефективність управління значно знижується, а організація втрачає гнучкість і здатність до розвитку.

Існує кілька типів організаційної культури, що по-різному впливають на ефективність:

1. Кланова культура, орієнтована на командну роботу, взаємопідтримку й розвиток персоналу, сприяє високій залученості працівників.

2. Адхократична культура, що базується на інноваціях і гнучкості, стимулює творчість та адаптацію до змін.

3. Ринкова культура, орієнтована на результат і конкурентоспроможність, підвищує

продуктивність і динамізм.

4. Ієрархічна культура, заснована на чітких правилах і контролі, забезпечує стабільність і передбачуваність процесів.

Ефективні організації здатні підтримувати баланс між цими типами культур, комбінуючи їх залежно від стратегічних цілей і зовнішнього контексту.

Управління організаційною культурою передбачає цілеспрямований вплив керівництва на формування цінностей, поведінкових моделей і системи мотивації. Це включає комунікацію місії та бачення, впровадження символічних елементів (корпоративної символіки, ритуалів, традицій), розвиток корпоративного навчання, оцінку рівня задоволеності працівників і постійний моніторинг культурного клімату.

Таким чином, організаційна культура є фундаментом ефективності будь-якої організації. Вона не лише визначає, як саме досягаються результати, але й створює середовище, у якому формується конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів. Розвиток сильної корпоративної культури, що узгоджується зі стратегією, цінностями та цілями організації, є необхідною умовою її довгострокового успіху.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке організаційна культура і які її основні елементи?
2. Які типи організаційної культури виділяють у сучасному менеджменті?
3. Які чинники впливають на формування та розвиток організаційної культури?
4. Як організаційна культура впливає на ефективність діяльності організації?
5. Яка роль керівництва у формуванні корпоративної культури?
6. Які методи використовуються для оцінки стану організаційної культури?
7. Як корпоративні цінності впливають на мотивацію та поведінку працівників?
8. У чому полягає взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційною активністю персоналу?
9. Як змінювати або трансформувати організаційну культуру у процесі розвитку або реструктуризації підприємства?
10. Які практичні заходи можна застосувати для формування адаптивної та ефективної організаційної культури?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-3, 6-8;

допоміжна література: 1-6, 10;

інформаційні ресурси: 1-5, 12-16.

Тема 13. Управління якістю в системі менеджменту

1.1. Системи якості та сучасні підходи до управління якістю

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глобальною конкуренцією, високими вимогами споживачів і постійними технологічними змінами, управління якістю продукції та послуг стає ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Створення ефективних систем управління якістю дозволяє забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам, оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність, структуру та основні елементи систем управління якістю; принципи сучасного управління якістю (орієнтація на споживача, процесний підхід, безперервне вдосконалення тощо); основні міжнародні стандарти управління якістю (ISO 9000 та інші); концепції Total Quality Management, Lean Management, Six Sigma та їх відмінності; механізми інтеграції управління якістю у виробничі та бізнес-процеси; методи контролю та оцінки якості продукції та послуг; взаємозв'язок між управлінням якістю, корпоративною культурою та

організаційною ефективністю; роль керівництва та персоналу у впровадженні систем якості; принципи безперервного вдосконалення процесів та продуктів; стратегії підвищення конкурентоспроможності організації через управління якістю.

вміти: аналізувати стан та ефективність систем управління якістю на підприємстві; розробляти та впроваджувати елементи системи якості у виробничі та бізнес-процеси; застосовувати міжнародні стандарти управління якістю для сертифікації продукції та процесів; використовувати методи контролю та оцінки якості продукції та послуг; організовувати роботу колективу з метою забезпечення високого рівня якості; застосовувати принципи TQM, Lean Management і Six Sigma для підвищення ефективності процесів; формувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість та постійне вдосконалення; інтерпретувати результати контролю якості та приймати управлінські рішення на їх основі; планувати заходи з оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності; прогнозувати наслідки змін у системах управління якістю для розвитку організації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Системи якості та сучасні підходи до управління якістю

У сучасних умовах глобальної конкуренції, високих вимог споживачів та постійних технологічних змін, управління якістю продукції та послуг стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності організації. Системи якості та сучасні підходи до управління якістю формують методологію, інструменти та практичні механізми, що дозволяють забезпечити стабільне досягнення стандартів, підвищення ефективності виробничих процесів та задоволення потреб споживачів.

Система якості – це сукупність організаційних структур, процесів, процедур, стандартів, ресурсів та заходів, що забезпечують досягнення і підтримку необхідного рівня якості продукції або послуг. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від проектування та розробки до виробництва, постачання та сервісного обслуговування.

Основні принципи сучасних систем управління якістю формалізовані у міжнародних стандартах ISO серії 9000, а також у концепціях Total Quality Management (TQM), Lean Management, Six Sigma та інших. Кожен із цих підходів має свої особливості, проте всі вони орієнтовані на досягнення високого рівня задоволеності споживачів та безперервне покращення процесів.

Ключові принципи сучасного управління якістю:

1. Орієнтація на споживача – задоволення потреб і очікувань клієнтів як головний критерій ефективності організації.
2. Лідерство та залучення персоналу – керівництво створює умови для активної участі всіх співробітників у процесах забезпечення якості.
3. Процесний підхід – управління організацією як системою взаємопов'язаних процесів для досягнення оптимальних результатів.
4. Системний підхід до управління – взаємозв'язок усіх елементів організації для підвищення ефективності управління якістю.
5. Безперервне вдосконалення – постійне поліпшення продукції, процесів та систем управління.
6. Прийняття рішень на основі фактів – використання даних та аналітики для оцінки ефективності та прийняття управлінських рішень.
7. Взаємовигідні відносини з постачальниками – партнерство та кооперація для забезпечення якості на всіх рівнях ланцюга постачання.

Сучасні підходи до управління якістю:

Total Quality Management (TQM) – комплексний підхід до управління організацією через постійне покращення якості всіх процесів за участю всіх працівників.

Lean Management – орієнтація на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів і підвищення продуктивності без шкоди для якості.

Six Sigma – статистичний підхід, що дозволяє знизити кількість дефектів до мінімуму,

використовуючи методи контролю та аналізу процесів.

ISO 9000 та інші стандарти якості – міжнародні стандарти, що визначають вимоги до систем управління якістю та забезпечують взаємне визнання сертифікації на міжнародному рівні.

Впровадження систем управління якістю дозволяє організаціям:

Підвищувати рівень задоволеності споживачів і зміцнювати їхню лояльність.

Оптимізувати виробничі та бізнес-процеси, знижувати витрати та втрати ресурсів.

Підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Забезпечувати відповідність міжнародним стандартам та нормативам.

Створювати корпоративну культуру, орієнтовану на якість, відповідальність та постійне вдосконалення.

Управління якістю сьогодні розглядається не лише як технічний або адміністративний процес, а як стратегічна функція, що інтегрує всі підрозділи організації, формує культуру безперервного вдосконалення і сприяє досягненню сталого розвитку.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке система управління якістю і які її основні елементи?
2. Які принципи сучасного управління якістю є ключовими для організації?
3. У чому полягає сутність концепцій TQM, Lean Management та Six Sigma?
4. Як стандарти ISO 9000 сприяють підвищенню якості продукції та процесів?
5. Яким чином управління якістю впливає на конкурентоспроможність організації?
6. Які методи контролю та оцінки якості застосовуються на сучасних підприємствах?
7. Як корпоративна культура пов'язана з ефективністю управління якістю?
8. Яка роль керівництва у впровадженні та підтримці системи якості?
9. Як забезпечується безперервне вдосконалення продукції та процесів?
10. Які переваги та виклики пов'язані із впровадженням сучасних підходів до управління якістю?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-10;

допоміжна література: 1-6, 10;

інформаційні ресурси: 1-8, 12-16.

Тема 14. Керівництво та управління конфліктними ситуаціями та стресами

1.1. Стресостійкість менеджера до фізіологічних і психологічних видів стресу

Актуальність теми полягає в тому, що сучасний менеджер постійно опиняється під впливом різноманітних стресогенних чинників, які можуть бути фізіологічними (перевантаження, недосипання, екстремальні умови) або психологічними (конфлікти, високі вимоги до результатів, невизначеність ситуацій). Стрес здатний значно знижувати ефективність прийняття управлінських рішень, продуктивність праці та рівень взаємодії в колективі. Тому формування стресостійкості менеджера є актуальним завданням, оскільки вона дозволяє зберігати працездатність, адекватно реагувати на складні ситуації та підтримувати стабільність організаційних процесів.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність і прояви фізіологічного та психологічного стресу у менеджменті; основні фактори, що впливають на стресостійкість менеджера; ознаки високої та низької стресостійкості; методи підвищення фізіологічної та психологічної стійкості; вплив стресостійкості на ефективність управлінських рішень та організаційні результати.

вміти: аналізувати стресогенні чинники у професійній діяльності менеджера; оцінювати власний рівень стресостійкості та чинники, що його впливають; застосовувати

методи фізіологічної адаптації (відпочинок, режим праці, фізичні вправи); використовувати психологічні методи саморегуляції та управління емоціями; створювати умови для зниження стресу в колективі та підтримки соціально-психологічного клімату.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Стресостійкість менеджера до фізіологічних і психологічних видів стресу

Стресостійкість менеджера до фізіологічних і психологічних видів стресу є однією з ключових у сучасному менеджменті, оскільки ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника діяти продуктивно в умовах високого навантаження, невизначеності та психоемоційного тиску. У сучасних організаціях менеджери стикаються з численними стресогенними факторами, що виникають як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Вміння управляти стресом і підтримувати психофізіологічну стабільність є необхідною умовою збереження професійної ефективності та здоров'я.

Поняття стресостійкості менеджера передбачає здатність зберігати працездатність, приймати раціональні управлінські рішення та підтримувати ефективну комунікацію в умовах стресу. Стресостійкість розглядається як комплексна якість, що поєднує фізіологічні, психологічні та поведінкові аспекти. Вона дозволяє менеджеру адаптуватися до стресових ситуацій, знижувати негативні наслідки стресу та підтримувати стабільність організаційних процесів.

Фізіологічні види стресу пов'язані з впливом на організм зовнішніх і внутрішніх фізичних факторів, таких як тривале перевантаження, недосипання, шум, недостатнє харчування, хронічна втома, робота в екстремальних умовах. Ці фактори можуть призводити до порушення функцій нервової та серцево-судинної систем, зниження імунного захисту, підвищення втомлюваності та зменшення концентрації уваги. Фізіологічна стресостійкість менеджера передбачає здатність організму адаптуватися до таких умов і швидко відновлювати працездатність.

Психологічні види стресу виникають у результаті емоційного та когнітивного навантаження, конфліктів у колективі, тиску з боку керівництва або клієнтів, невизначеності ситуацій, високих вимог до результатів роботи та ризику прийняття рішень. Психологічний стрес може проявлятися у вигляді тривожності, емоційної нестійкості, зниження мотивації, порушення концентрації та прийняття необґрунтованих рішень. Психологічна стресостійкість передбачає здатність зберігати самоконтроль, адаптувати поведінку до складних умов та ефективно керувати власними емоціями.

Фактори, що впливають на стресостійкість менеджера, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають індивідуальні особливості особистості, темперамент, емоційний інтелект, рівень самоконтролю, мотивацію, досвід управлінської діяльності. Зовнішні фактори – це організаційні умови праці, стиль керівництва, структура та культура організації, обсяг і складність завдань, підтримка з боку колег та підлеглих.

Методи підвищення стресостійкості менеджера включають:

1. Фізіологічні методи: здоровий спосіб життя, оптимізація режиму праці та відпочинку, фізичні вправи, контроль харчування та сну, релаксаційні техніки.
2. Психологічні методи: розвиток емоційного інтелекту, тренінги з управління стресом, когнітивно-поведінкові методики, техніки саморегуляції, медитації та дихальні вправи.
3. Організаційні методи: раціональне планування робочого часу, делегування повноважень, зменшення перевантаження, створення підтримуючого соціально-психологічного клімату в колективі, використання систем мотивації та винагороди.

Управління стресом на рівні менеджера передбачає не лише адаптацію до негативних впливів, а й профілактику їх появи. Менеджери, що володіють високим рівнем стресостійкості, демонструють більшу продуктивність, здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, підтримувати ефективну комунікацію та створювати позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

Отже, стресостійкість менеджера до фізіологічних і психологічних видів стресу є критичною компетенцією сучасного керівника. Вона забезпечує не лише збереження

працездатності та психофізіологічної рівноваги, а й підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє розвитку організації та підтримці стійкого функціонування в умовах постійних змін і високих навантажень. Знання, розуміння та застосування методів підвищення стресостійкості є обов'язковими елементами професійної підготовки менеджера.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке стресостійкість менеджера і чому вона важлива?
2. Які фізіологічні фактори можуть викликати стрес у менеджера?
3. Які психологічні фактори впливають на стресостійкість?
4. Як проявляється низька стресостійкість у поведінці менеджера?
5. Які методи фізіологічного зниження стресу є найбільш ефективними?
6. Як психологічна саморегуляція допомагає підвищити стресостійкість?
7. Яку роль відіграє досвід і емоційний інтелект у стресостійкості менеджера?
8. Як організаційні умови праці впливають на рівень стресу менеджера?
9. Які наслідки можуть виникнути через низьку стресостійкість для організації?
10. Як знання та навички управління стресом сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-11;

допоміжна література: 1-6, 9-11;

інформаційні ресурси: 1-8, 12-20.

Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) є однією з альтернативних форм підсумкового контролю і являє собою самостійне дослідження здобувачем протягом семестру окремого проблемного питання теми з обґрунтуванням можливостей розв'язання проблеми в сфері менеджменту з досягненням результатів навчання з дисципліни "Основи менеджменту".

За структурою індивідуальне навчально-дослідне завдання складається з: титульного аркуша, змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків (за необхідності). У вступі обґрунтовується актуальність теми, що вивчається, її практична значущість; визначається мета, завдання, об'єкт і предмет, дослідження; здійснюється короткий аналіз основних праць авторів, які займалися дослідженням з обраної теми та які використанні у роботі; розглядаються методи, за допомогою яких воно проводилось.

Основна частина індивідуального навчально-дослідного завдання, як правило, складається з 2-3 розділів, які за своєю назвою, структурою, змістом повинні відповідати завданням дослідження поставленої проблеми. Основний розділ також може містити підрозділи (2-3). Нумерація підрозділів оформлюється додаванням до номеру основного розділу номеру підрозділу (наприклад 1.1; 2.2 тощо). Назви розділів і підрозділів не можуть співпадати між собою, а також не можуть співпадати з темою індивідуального навчально-дослідного завдання. Кожний розділ починається з нової сторінки його назвою. Кожен розділ завершується формулюванням висновків, у яких узагальнено та стисло викладаються наведені у розділі наукові та практичні результати.

У висновках індивідуального навчально-дослідного завдання описуються найбільш важливі наукові та практичні результати роботи. Висновки подаються у вигляді окремих лаконічних положень, методичних рекомендацій, які мають відповідати поставленим у вступі завданням дослідження.

Список використаних джерел (7-10 джерел) розміщується після основного тексту роботи в порядку згадування джерел у тексті за їх наскрізною нумерацією. Список оформлюють відповідно до ДСТУ 8302:2015. «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». (Приклади оформлення літератури за стандартом дивись тут: <http://aphd.ua/pryklady-oformlennia-bibliografichnoho-opysu-vidpovidno-do-dstu-83022015/>). Джерела в списку використаних джерел вказуються мовою оригіналу та

оформлюються відповідно до встановлених вимог. Бажано використовувати джерела датовані не пізніше 2020 р.. **Категорично забороняється використовувати літературні джерела країн-агресорів: зокрема рф та білорусі.**

Для виконання індивідуального навчально-дослідного завдання здобувачі можуть запропонувати власну тему дослідження або ж скористатись наведеною нижче орієнтовною тематикою індивідуальних навчально-дослідних завдань:

1. Поняття та сутність менеджменту.
2. Роль менеджменту в діяльності підприємств.
3. Історія розвитку менеджменту.
4. Розвиток управлінської думки в Україні.
5. Комунікації в менеджменті.
6. Прийняття управлінських рішень.
7. Методи обґрунтування управлінських рішень.
8. Сутність та зміст планування як функції менеджменту.
9. Сутність та зміст управлінської діяльності.
10. Концепція управління за цілями.
11. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
12. Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети.
13. Взаємозв'язок організаційної структури та структури управління.
14. Теорії і моделі процесів мотивації.
15. Засоби мотиваційного впливу.
16. Поняття контролю та його місце в системі управління.
17. Види управлінського контролю.
18. Внутрішній та зовнішній контроль за діяльністю підприємства.
19. Сутність результативності та ефективності менеджменту.
20. Ефект та ефективність, їх значення для суб'єкта господарювання.
21. Система оцінювання ефективності управління.
22. Управління якістю в системі менеджменту.
23. Управління людськими ресурсами.
24. Психологічний підхід до управління.
25. Влада в менеджменті.
26. Природа лідерства та його складові.
27. Організація виробничої діяльності на підприємстві.
28. Інформація та інформаційні технології в менеджменті.
29. Стратегічно-тактичне планування підприємства.
30. Система контролю та регулювання діяльності підприємства.

Неформальна освіта, тези, статті

Альтернативою вивчення дисципліни є здійснення індивідуальної неформальної освіти (дистанційні курси), результатом яких є отримання сертифікату з визначеною кількістю годин, підготовка наукових публікацій (тези доповідей участі у конференціях різного рівня, наукові статті).

Тези (від гр. tess. положення, твердження) – це коротко, точно, послідовно сформульовані ідеї, думки, положення наукової доповіді, повідомлення, статті або іншої наукової праці. Вони містять матеріали, положення, категорії, які автор вперше вводить у науковий обіг. Обсяг тез становить, як правило, 2-3 сторінки друкованого тексту через 1-1,5 інтервали. Можливий і інший обсяг, якщо його визначать організатори конференції або семінару, на яких автор збирається виступати з доповіддю чи повідомленням. Мета – узагальнити наявний матеріал, подати його суть у коротких формулюваннях, розкрити зміст щодо великої за обсягом публікації чи доповіді; глибоко розібратися у питанні, проаналізувати

його та створити можливість протиставлення своїх думок думкам інших, або доповнення останніх. Структурно тези доповіді включають у себе такі елементи: актуальність теми; стан розробки проблеми (перелік вчених, які зверталися до розробки цієї проблеми); наявність проблемної ситуації та необхідність у її вивченні, вдосконаленні з огляду на сучасний стан її розробки; основні ідеї, положення; результати дослідження, їх значення для розвитку теорії та (або) практики, окремі власні думки щодо наукової проблеми; висновки.

Наукова стаття є одним із видів самостійної роботи здобувача вищої освіти, в якій подаються проміжні або кінцеві результати, висвітлюються окремі питання з теми дослідження, фіксується науковий пріоритет автора. Наукова стаття подається до редакції в завершеному вигляді відповідно до вимог, які публікуються в окремих номерах журналів або збірниках у вигляді пам'ятки автору. Оптимальний обсяг наукової статті (0,5-0,7 др. арк.) – 7-20 сторінок тексту формату А4.

Відповідно до постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. №705/1 наукові статті зараховуються як фахові при наявності таких необхідних структурних складових: постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями; аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку; бібліографічні посилання.

Презентації на обрану тему

До завдань *самостійної роботи* відноситься підготовка доповідей у вигляді презентацій на основі самостійного опрацювання додаткового матеріалу та вибору дискусійних питань. Загальна максимальна кількість балів за двома розділами – 12 балів (6 + 6 балів).

Критерії оцінювання «підготовка та захист здобувачем Презентації на обрану тему»:

Таблиця – Критерії оцінювання презентації

Критерії оцінювання	0-2 бали	3-4 бали	5-6 балів
Відповідність матеріалу тематиці проєкту	Містить близький за тематикою матеріал але не несе важливої інформативності	Загалом відповідає тематиці проєкту і є досить інформативним	Точно відповідає тематиці, містить дуже важливу інформацію
Структурованість інформації	Важко вловити структуру подання інформації	Прослідковується певна структура в розміщенні інформації	Має чітку, логічно вибудовану структуру
Використання графіків, таблиць, діаграм	Графіки, таблиці і діаграми відсутні	Графіки, таблиці і діаграми представлені в роботі, але суттєво не доповнюють змісту	Графіки, таблиці і діаграми відповідають змісту та розкривають його сутність
Наявність посилань на використані інформаційні джерела	Немає посилань на використані джерела	Не повністю представлені інформаційні джерела або не всі правильно оформлені	Оформлення посилань на інформаційні джерела цілком правильні, вичерпні
«Читаємість» тексту, наочність.	Естетичний вигляд незадовільний (відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення)	Естетичний вигляд дещо псує недостатньо чітка структура розміщення інформації, не зовсім доречна графіка оформлення	Чітка побудова сторінок. Розмір тексту легко сприймається

Відповідність дизайну змісту роботи, єдність стилю в оформленні різних частин презентації	Дизайн зовсім не відповідає тематиці проєкту, а інколи навіть іде всупереч загальному змісту	Дизайн не суперечить загальному змісту проєкту	Гармонійне поєднання дизайнерських знахідок з ідеєю проєкту
Уміння і навички використовувати комп'ютерні технології (Використання спецефектів, анімацій, звуків, графіки)	Низький (початковий) рівень використання різноманіпних можливостей комп'ютерних технологій	Робота дає висновок про середній рівень умінь і навичок використання комп'ютерних технологій учнями	Робота є прикладом високого рівня володіння комп'ютерними технологіями.

Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного контролю засвоєння тем відповідного розділу на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Рекомендована література

Основна

1. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.
3. Вдовічена В. А., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
4. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2024. 187 с.
5. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.
6. Менеджмент: теорія, практика і мистецтво управління : навчальний посібник. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. 473 с. URL: <http://mil.ontu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/08/ПОСІБНИК-14.05.2024.24.pdf>
7. Микитенко Н. В., Білявська Ю. В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, (Серія «Менеджмент»). 2022. 428 с. DOI: [10.31617/np.knute.2022.163](https://doi.org/10.31617/np.knute.2022.163) с.
8. Подольчак Н. Ю., Перхач О. Л., Цигилик Н. В. Маркетинг і кризовий менеджмент у публічному управлінні та адмініструванні: Навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2022. 104 с.
9. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.
10. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
11. Шматько Н.М., Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 280 с.

Допоміжна

1. Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ, 2024. 205 с.

2. Балановська Т. І., Драгнєва Н. І., Сотник В. В., Тімченко О. Л., Голік В. В. Управління якістю: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2024. 142 с.
3. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O., Mushenyk, I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the eu green course. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2022. Vol. 13 No. 3. P. 225–240. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1990>.
4. Климчук О. В. Продовольча безпека України в контексті ведення воєнних дій. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»)*. 2024. № 11 (53). С. 216–222. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-216-222](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-216-222).
5. Климчук О.В., Романович А. А. Сучасний менеджмент та специфіка господарської діяльності підприємств лісової галузі України. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції до 80-річчя від дня заснування банківського інституту (17 травня 2024 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. С. 296–299.
6. Лазор О. Д., Климчук О. В. Стратегічні пріоритети державної політики імпортозаміщення в агропродовольчому секторі. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8 (8). С. 687–693. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-687-693](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-687-693).
7. Levytska I., Klymchuk A., Kozhushko S., Klymchuk O. Research on the role of investments in ensuring sustainable development of machinery enterprises in European Union countries. *Academy Review*. 2024. № 2 (61). P. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-20>.
8. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
9. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B., Zayed N. Approaches to Evaluation of the Agriculture Competitiveness Level: Empirical Evidence in Ukraine. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 1. 1939-6104-20-1-703. URL: <https://surl.li/upihbp>.
10. Rumyk, I., Galetska, T., Klymchuk, O., Tkalenko, S., Derii, Z., & Seheda, S. Formalization of the influence of exogenous and endogenous processes on the financial activities of agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1. Iss. №54. P. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4227>.
11. Яременко О. І., Климчук О. В. Імпорт аграрної продукції в Україну в контексті забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2024. № 12 (40). С. 204–210. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-204-210](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-204-210).

Інформаційні ресурси

1. Інститут масової інформації. URL: <http://imi.org.ua/>.
2. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
3. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для: управління проектами «P5» компанії Primaveraf Sestems Inc. URL: www.primavera.com.
4. Інформаційний ресурс Міністерства економіки України і уповноваженого органу з державних закупівель. URL: www.me.gov.ua.
5. Інформаційний ресурс Світового банку (МБПР) з описом проектів і процедур проектних закупівель. URL: www.worldbank.org.
6. Методологія TenStep. URL: <http://www.tenstep.com.ua>.
7. Міністерство інформаційної політики України. URL: <http://mip.gov.ua/content/alina-frolova.html>.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та управління національними проектами. URL: <http://ukrproject.gov.ua/>.

10. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації в Україні.
URL: <http://www.eba.com.ua/>.
11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
URL: <http://me.kmu.gov.ua/>.
12. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/>.
13. Підручники для студентів онлайн.
URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya.
14. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.07.2014 р. № 1160-15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.
15. Рефлексивне управління продукцією в рамках розвитку промислового підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf.
16. Шаблони проектної документації.
URL: <http://www.pmexpert./library/material/files/project-templates.doc>.
17. Щорічне рейтингове дослідження «Ведення бізнесу».
URL: <http://doingbusiness.org/>.
18. ISO 9000:2015. “Quality management system – Fundamental sand vocabulary”
URL: <http://www.iso.org>.
19. ISO 9001:2016. “Quality management system – Requirements”
URL: <http://www.iso.org>.
20. Workplace Flexibility Definition, Skills, and Examples.
URL: <https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definition-with-examples-2059699>.