



Міністерство освіти і науки України  
Мукачівський державний університет  
Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму



**Менеджмент**  
**Опорний конспект**  
(змістовий модуль 1)

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
економічних спеціальностей

Мукачево  
2025

УДК 005(072) (042.3)

*Розглянуто та рекомендовано до друку Науково-методичною радою  
Мукачівського державного університету  
протокол №6 від 30.01.2025р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, управління  
економічними процесами та туризму  
протокол № 8 від 27.12. 2024 р.*

**Укладач**

**Микуланинець С.І.** – к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ

**Рецензент**

**Петричко М.М.** – к.е.н., доц. кафедри економіки та фінансів МДУ

M50

**Менеджмент:** Опорний конспект лекцій (змістовий модуль 1) для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти економічних спеціальностей / Укладач Микуланинець С.І. – Мукачево: МДУ, 2025. - 44 с. (1,04 д.а.)

© МДУ, 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО КЕРІВНИЦТВА	5
ТЕМА 2. РАННІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ	16
ТЕМА 3. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ. СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	26
ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	33
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	43

## ВСТУП

Управління організаціями в умовах нестабільного середовища вимагає від керівників різних рівнів глибоких знань з менеджменту, що зумовлено як розширенням їхніх повноважень і відповідальності, так і необхідністю оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища. Це формує нові вимоги до керівника, який повинен не лише володіти фундаментальними знаннями та актуальною інформацією, а й забезпечувати ефективне управління процесами.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» належить до базових дисциплін професійного циклу та виконує важливу функцію в підготовці здобувачів вищої освіти до професійної діяльності в умовах ринкової економіки.

Дисципліна спрямована на підготовку здобувачів вищої освіти до опанування взаємопов'язаних професійно орієнтованих і спеціалізованих дисциплін, а також на практичне застосування набутих знань у розв'язанні фахових завдань, проведенні наукових досліджень та виконанні кваліфікаційних робіт. Особливий акцент зроблено на формуванні у студентів системного розуміння принципів управління організаціями, розробки і прийняття управлінських рішень. Дисципліна «Менеджмент» займає ключове місце в системі професійної підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» підготовлено з урахуванням потреб здобувачів вищої освіти денної, заочної та дистанційної форм навчання незалежно від спеціальності. У конспекті висвітлено теми першого змістового модулю, передбачені програмою дисципліни.

Метою опорного конспекту з дисципліни «Менеджмент» є систематизація та узагальнення теоретичного матеріалу, а також забезпечення структурованої підтримки для ефективного засвоєння матеріалу здобувачами вищої освіти різних форм навчання відповідно до вимог освітнього стандарту.

Ключовими завданнями є забезпечення теоретичної та практичної підготовки студентів у сфері менеджменту організацій.

# ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО КЕРІВНИЦТВА

## План

1. Менеджмент як наука і мистецтво управління. Об'єкт, предмет, задачі та цілі менеджменту.
2. Функції менеджменту.
3. Природа та особливості управлінської праці. Менеджери та їх ролі.
4. Рівні та сфери менеджменту.
5. Якості менеджера. Розвиток якостей, необхідних менеджеру.

Література: 1, 2, 4, 6, 9, 12, 14, 18, 20, 26, 29

**Ключові слова:** управління, менеджмент, об'єкт, предмет, задачі, цілі та функції менеджменту, управлінська праця, менеджер, ролі менеджера, рівні управління, якості менеджера

## 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ. ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧІ ТА ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Управління – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, з допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої та неживої природи, техніки.

У широкому розумінні він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їх сталості або переведу з одного стану в інший згідно з поставленими цілями

В загальному управління – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, з допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища

Рис.1.1. Сутність поняття «Управління»

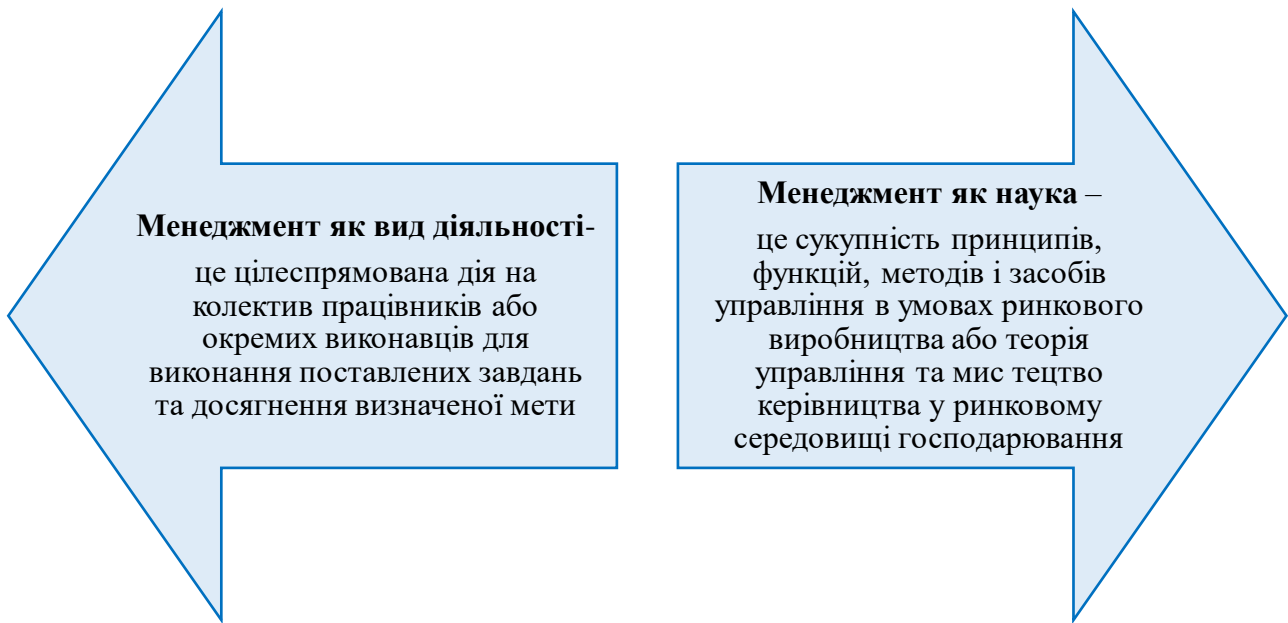


Рис.1.2. Види управління

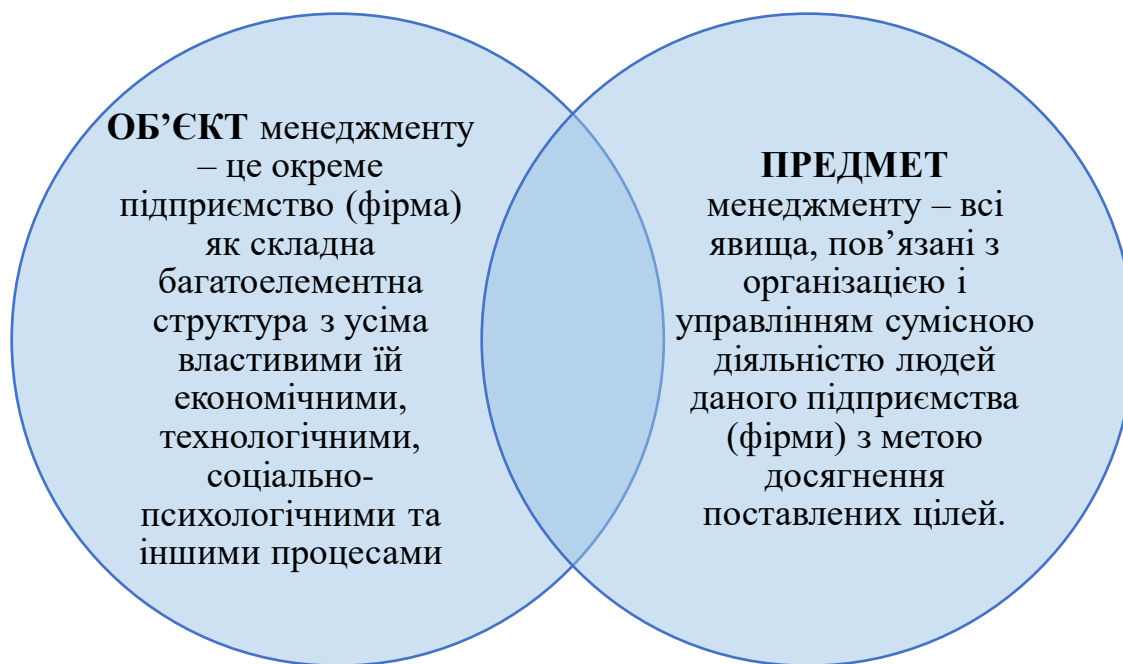
Таблиця 1.1.

**Основні визначення поняття «Менеджмент»**

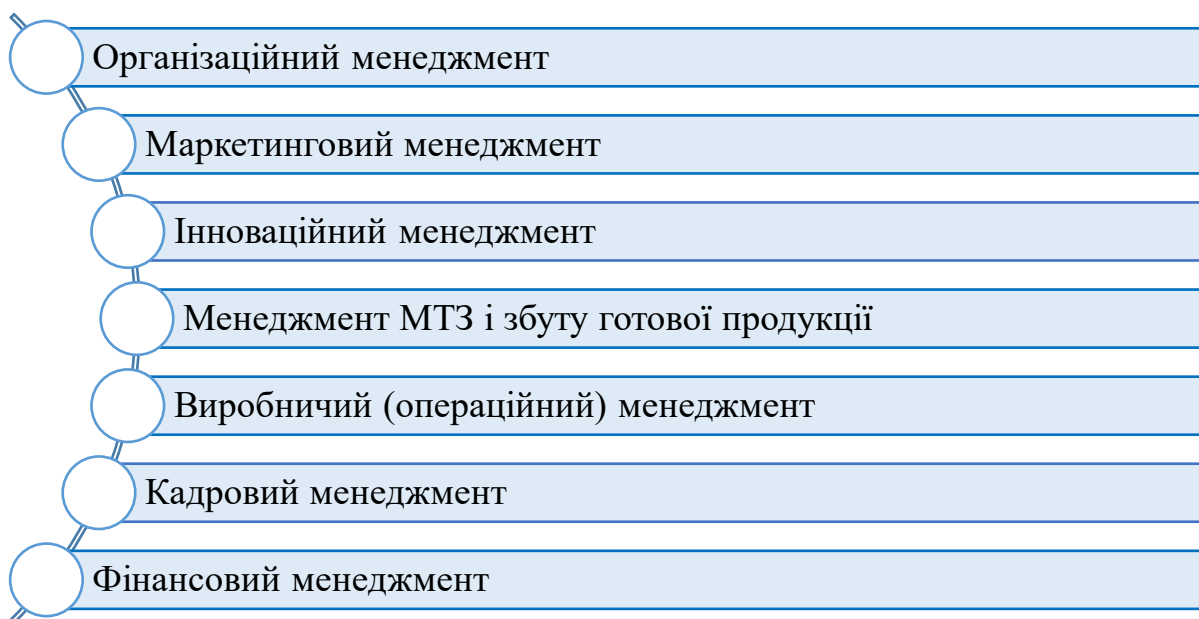
Оксфордський словник	<b>Менеджмент</b> (англ. manage - управляти) – це вміння управлятися зі справами, ситуацією тощо; влада і мистецтво керівництва; манера спілкування з людьми; апарат управління; вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління організації
О. С. Виханський	<b>Менеджмент</b> – це систематизований успішний досвід організацій
П. Друкер	<b>Менеджмент</b> – це генерування людської енергії та надання їй напрямку
В. В. Стадник	<b>Менеджмент</b> – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення організацією поставлених перед нею цілей.
М. Мескон	<b>Менеджмент</b> – це процес планування, організації, мотивації й контролю з метою формулювання та досягнення цілей організації завдяки праці людей.
Р. Дафт	<b>Менеджмент</b> – це результативне та ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів
І. Адізес	<b>Менеджмент</b> – це процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в короткостроковій та в довгостроковій перспективах



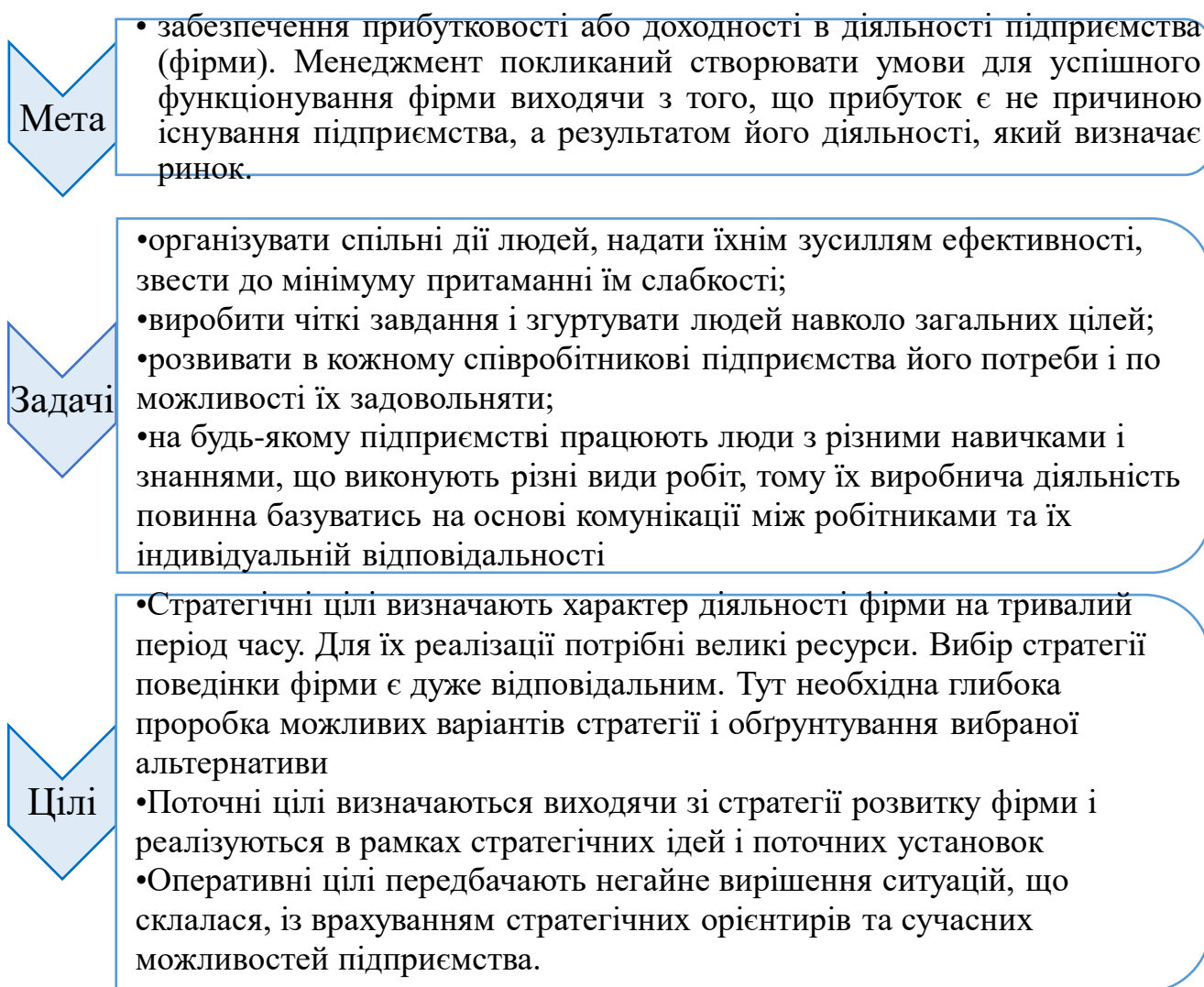
**Рис. 1.3. Сутність менеджменту як виду діяльності та як науки**



**Рис. 1.4. Об'єкт та предмет менеджменту**



**Рис. 1.5. Види менеджменту**



**Рис. 1.6. Мета, задачі та цілі менеджменту**



## 2. ФУНКЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

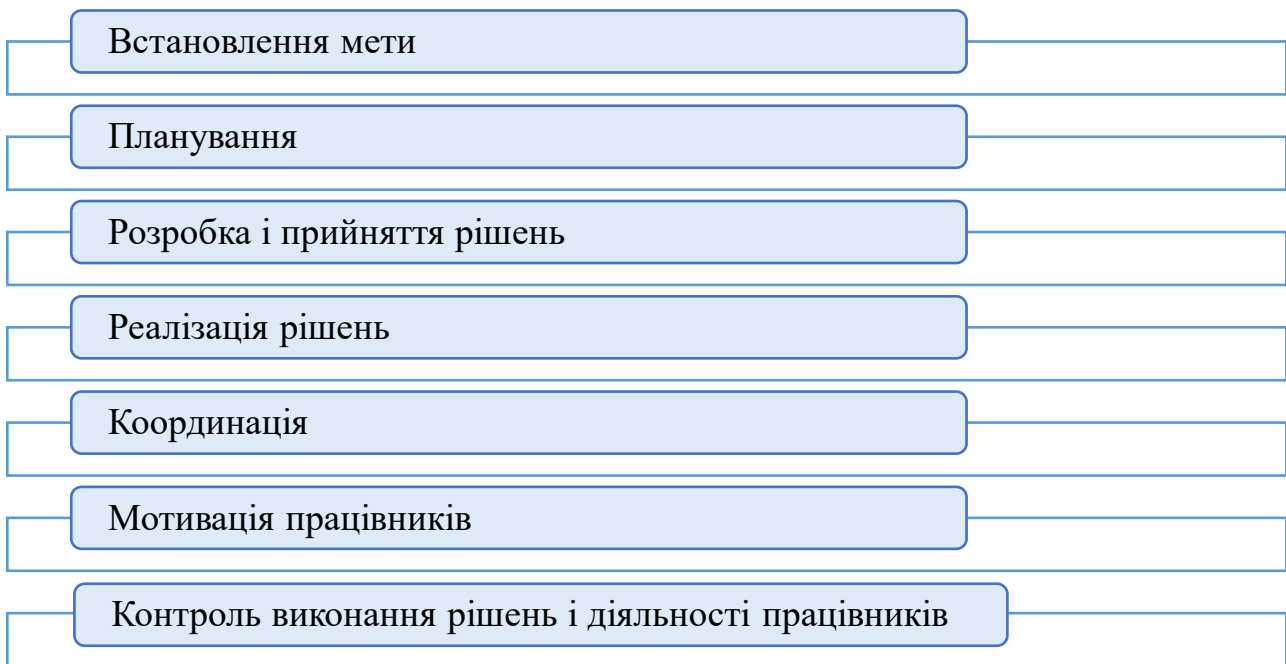


Рис. 2.1. Комплекс функцій менеджменту



Рис. 2.2. Основні функції менеджменту

### 3. ПРИРОДА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Таблиця 3.1.

#### Сутність праці різних працівників апарату управління

Працівники апарату управління	Зміст праці
Керівники підприємств і підрозділів	добір і розстановка кадрів, управління процесом виробництва, організація праці основного і допоміжного персоналу, координація роботи різних виконавців
Фахівці апарату управління	планування, нормування, підготовка інформації для прийняття управлінських рішень, ведення обліку і контролю виконання рішень. Сюди належать економісти, кадровики, юристи, маркетологи тощо
Службовці	первинний облік, обробка документів, передавання, оформлення інформації, розрахунково-обчислювальні роботи (секретарі, діловоди, друкарки, водії персональних авто керівників)

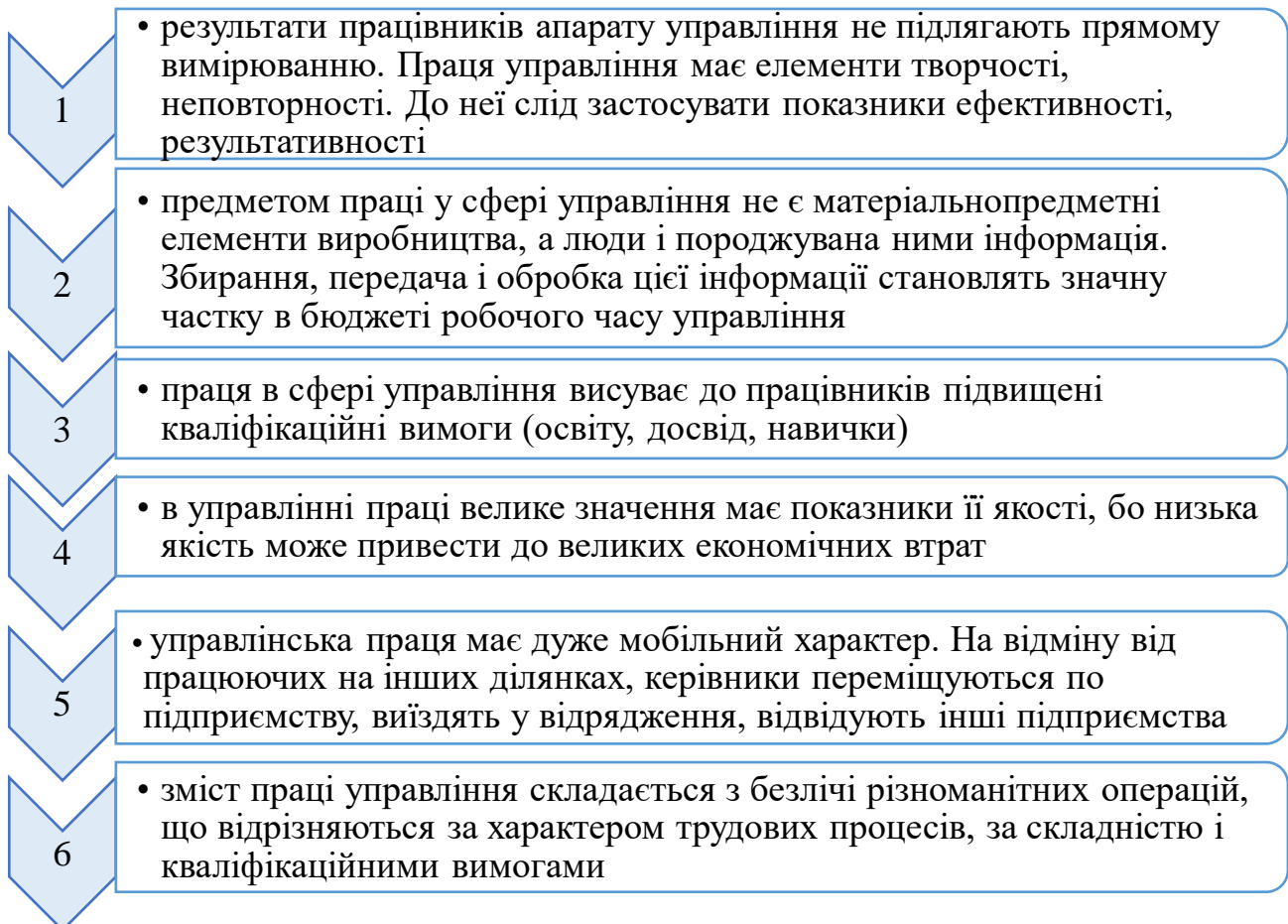
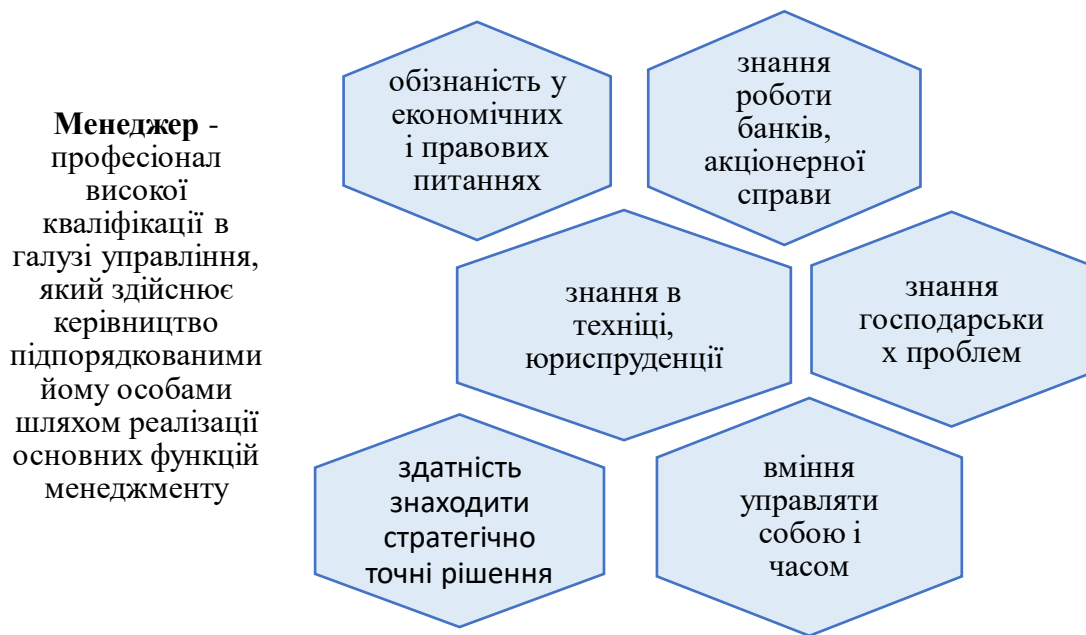


Рис.3.1. Особливості управлінської праці

#### 4. МЕНЕДЖЕРИ ТА ЇХ РОЛІ.



**Рис. 4.1. Вміння та знання необхідні менеджеру**

**Таблиця 4.1.**

#### Особливості ролей менеджера за Міцбергом

Групи ролей	Ролі	Особливості
Міжособисті	головного керівника	символічний глава організації
	лідера	передбачає відповідальність за активізацію і мотивацію підлеглих
	зв'язуючої ланки	передбачає встановлення контактів з зовнішніми контрагентами
Інформаційні	отримувач інформації	передбачає встановлення контактів з зовнішніми контрагентами
	розповсюджувача інформації	передбачає поширення інформації
	представника	передача інформації з організації зовнішнім контрагентам, участь в дослідженнях на стороні
По прийняттю рішень	підприємця	пошук можливостей як всередині, так і поза організацією з метою вдосконалення виробничо-комерційної діяльності організації
	ліквідатора порушень	несе відповідальність за корегування дій у випадках, коли організація стоїть перед необхідністю важливих раптових змін у своїй діяльності
	розподільювача ресурсів	відповідає за розподіл різноманітних, насамперед основних ресурсів організацій, що зводиться до прийняття чи схвалення найбільш значних рішень в організації
	ведучого переговори	відповідає за представництво організації на всіх важливих переговорах

## 5. РІВНІ ТА СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ

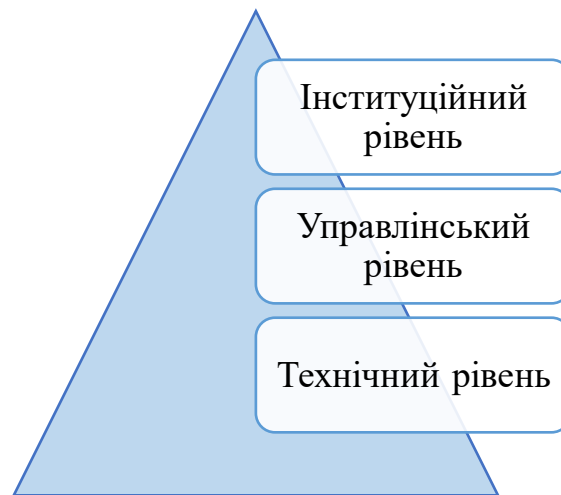


Рис. 5.1. Рівні управління

Таблиця 5.1.

### Особливості рівнів управління

Рівень управління	Особливості
Інституційний рівень	може бути представлений головою Ради директорів, президентом, віцепрезидентом правління, заступником керівника підприємства, а також головних спеціалістів (головного бухгалтера, головного економіста, головного інженера тощо). Це так званий стратегічний рівень, тому що він визначає стратегію розвитку організації.
Управлінський рівень	директори дочірніх підприємств та філій, начальники функціональних відділів, начальники цехів тощо. Управлінці цієї ланки забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом і відповідає за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Вони мають, як правило, широке коло обов'язків і свободу прийняття рішень.
Технічний рівень	представлений молодшими начальниками. Це керівники, які знаходяться безпосередньо над робітниками (майстри, бригадири, контролери і інші адміністратори, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців).

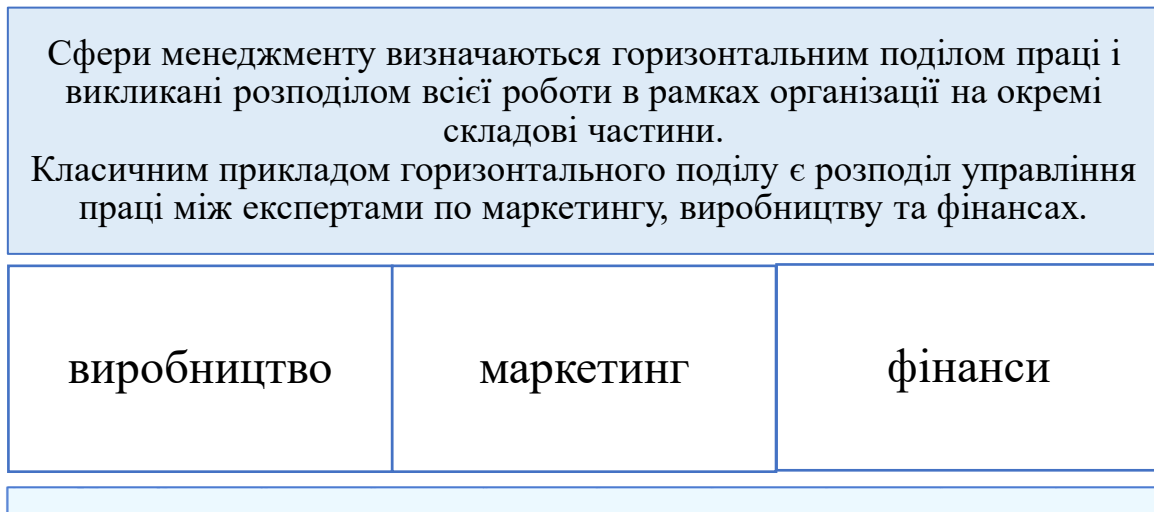


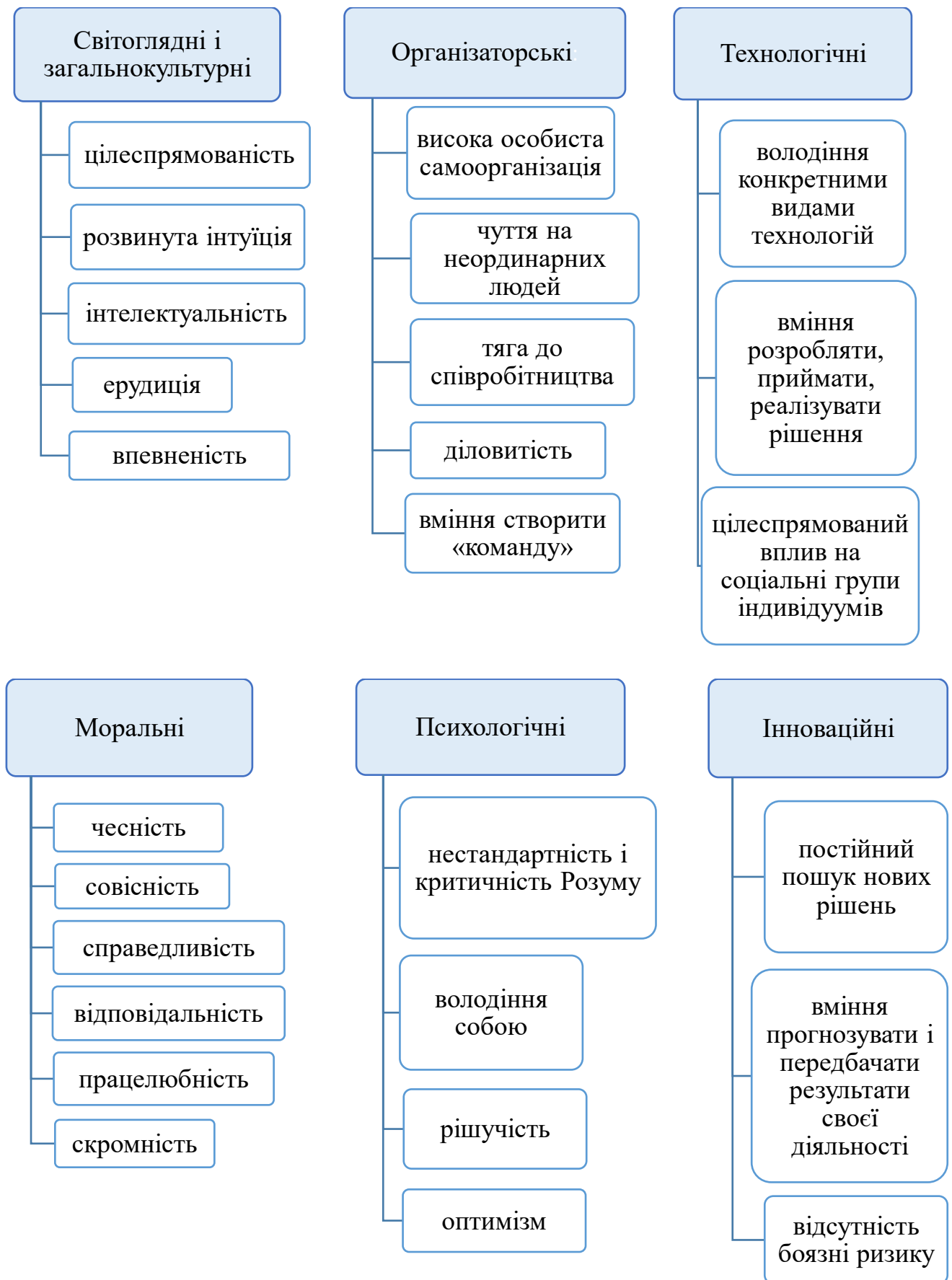
Рис. 5.2. Сфери менеджменту

## 6. ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА. РОЗВИТОК ЯКОСТЕЙ, НЕОБХІДНИХ МЕНЕДЖЕРУ.

Таблиця 6.1.

### Характеристика основних якостей, якими повинен володіти менеджер

Якості	Характеристика
концептуальність сприйняття	здатність уявити собі діяльність фірми в цілому і керувати її у відповідності з умовами ділового світу, що змінюються
оперативність	здатність вибрати оптимальний варіант дій з двох або більше альтернатив
аналітичність мислення	вміння ефективно застосовувати наукові методи аналізу, в першу чергу інструменти кількісного аналізу, вмінням діагностувати проблему і вносити відповідні корективи в план діяльності фірми
комунікативність	вміння доступно висловлювати свої ідеї і розробки як в усній, так і у письмовій формі
здатність до адміністрування	навички прийняття організаційних рішень і розробки процедурних питань
комунікабельність	вміння будувати свої відносини з колегами в межах фірми та поза нею
визначений рівень технічних знань	включаючи специфічні знання, необхідні для постановки вирішення управлінських рішень. Технічні знання необхідні для того, щоб мати уяву про те, яку продукцію або які послуги надає фірма. Наприклад, менеджери податкової інспекції повинні знати щонебудь про податки, бухгалтерський облік, менеджери деревообробної компанії – щось про деревину і т.д.



**Рис. 6.2.** Перелік ділових і особистих якостей, необхідних сучасному менеджеру

### **Запитання та завдання для самоконтролю:**

1. Назвіть і охарактеризуйте складові частини менеджменту як системи.
2. Назвіть відмінні особливості категорій «менеджмент» та «управління».
3. Назвіть відмінні особливості менеджера та підприємця.
4. Розкрийте суть функції планування та її значення в управлінні.
5. Визначте рівні управління у великих державних організаціях.
6. Поясніть як рівень управління впливає на набір функцій менеджера.
7. Визначте як сучасні виклики впливають на вимоги до менеджера.
8. Проведіть аналіз ролей менеджера в реальній організації. Оберіть конкретного керівника і визначте, які ролі (за Г. Мінцбергом) він виконує найчастіше.
9. Підготуйте презентацію про одного з відомих менеджерів або керівників, аналізуючи їхні якості, стилі управління та використання функцій менеджменту.
10. Розробіть структуру умовної організації, виділіть рівні менеджменту та визначте ролі для керівників кожного рівня.

## ТЕМА 2. РАННІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

План:

1. Передумови виникнення науки управління
2. Класичні теорії менеджменту
3. Поведінська фаза менеджменту
4. Кількісна теорія менеджменту
5. Інтегровані підходи до управління

Література: 3, 5, 7, 10, 12, 13, 16, 22, 28

**Ключові слова:** наука управління, класичні теорії менеджменту, теорія людських стосунків, теорія поведінських наук, кількісний, системний і ситуаційний підхід, система, підсистема, відкрита система

### 1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ НАУКИ УПРАВЛІННЯ

Таблиця 1.1.

#### Передумови виникнення науки управління

І десятиріччя XIX сторіччя	В Англії були визначені перші спроби організації виробничого процесу на наукових засадах. Методи управління виробництвом перебували ще в зародковому стані, хоча важливість і необхідність деяких з них уже тоді була очевидною для багатьох промисловців.
II половина XIX сторіччя	Головною фігурою у налагодженні ефективної організації виробництва економісти почали вважати управляючого. Саме тоді й розпочалося формування дисципліни менеджменту.
Період становлення фабричної системи виробництва	Функції менеджменту часто плутали з завданнями інженерних служб, а самі менеджери концентрували увагу на вирішенні чисто технологічних і економічних завдань, внаслідок чого організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємств перебували за межами їхньої компетенції.
У 1911 році	Вперше інтерес до управління, як до науки, з'явився після виходу в світ книги Фредеріка У. Тейлора «Принципи наукового управління». З цього моменту управління визнане як наука і самостійна сфера досліджень.



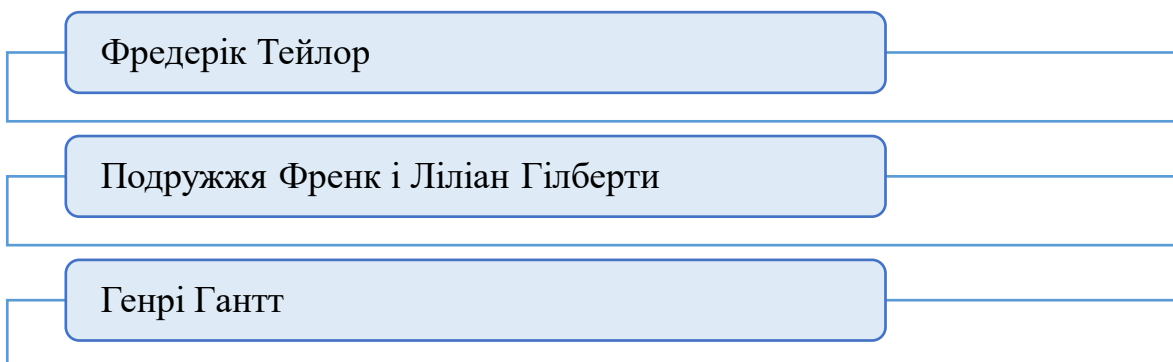


**Рис. 1.1. Основні підходи розвитку теорії та практики управління**

**Таблиця 1.2. Фази виникнення і розвитку певних наукових шкіл**

Фаза класичної теорії менеджменту (з 1900 по 1930 роки)	Школа наукового управління підприємствами (в США)
	Школа адміністративно-бюрократичного підходу (в Німеччині, Франції, Англії)
Фаза поведінської теорії менеджменту (1930-1950 роки)	Школа поведінки
	Школа людських стосунків
Сучасна фаза (приблизно з 1940 років)	

## 2. КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ



**Рис. 2.1. Основні представники школи наукового управління**

З використанням спостереження, вимірювання, логіки та аналізу трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу.

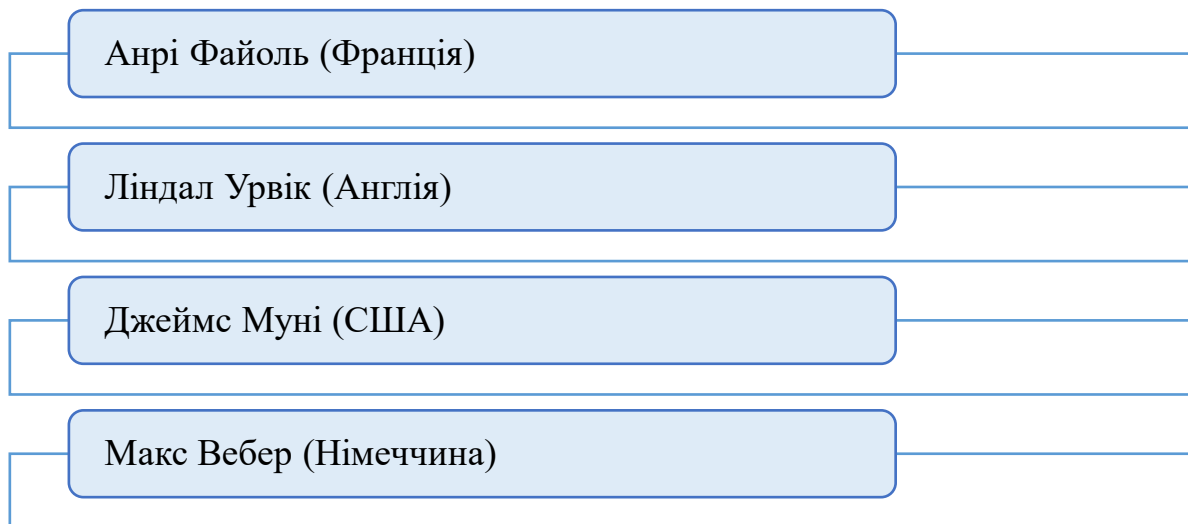
Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних складових її компонентів.

## Рис. 2.2. Основна ідея школи наукового управління

Таблиця 2.1.

### Досягнення представників школи наукового управління

<b>Фредерік Тейлор</b>	Раціональна організація праці, за Тейлором, передбачає заміну традиційних методів роботи рядом правил, тобто врахування окремих операцій, правильної розстановки робітників у відповідності з їх навчанням. Тейлором вперше було застосовано хронометраж для аналізу змісту операцій та окремих робіт на підприємстві.
	Головна причина невисокої продуктивності робіт, вважав Тейлор полягає в недосконалій системі їх стимулювання. Він запропонував використовувати систему матеріальних стимулів, головними з яких має бути нагорода. Для підтримання у робітника постійного очікування нагороди Тейлор запропонував використовувати прогресивну систему оплати праці.
	Великою заслугою Тейлора є запропонована ним структура управління. Суть її в поділі праці: на працю виконувану і працю розпорядчу. Вона привела до різкого розмежування праці робітників і праці керуючого ними.
	Як свого роду революцію в виробничому менеджменті можна виділити одне з основних положень про взаємодію адміністрації і робітників. Система Тейлора заклала основи „класичної школи” управління, яка розвивалась паралельно в США і провідних країнах Європи.
<b>Френк та Ліліан Гілберти</b>	Займались пошуком оптимальних методів виконання робіт і визначили умови, необхідні для цього: правильне обладнання робочого місця; раціональні способи подачі матеріалів.
	Гілберт винайшов приклад (мікрохронометр), який у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу це займає. Така інформація давала змогу дослідникам розробляти стандартні процедури праці та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини. Це сприяло підвищенню продуктивності праці.
<b>Генрі Гант</b>	Заслугою слід вважати обґрунтування необхідності виокремити управління як окрему сферу діяльності, яку необхідно науково досліджувати. Заклав основи теорії лідерства в управлінні.



**Рис. 2.3. Основні представники школи адміністративно-бюрократичного підходу**

**Таблиця 2.2.**

**Досягнення представників школи адміністративно-бюрократичного підходу**

<b>Анрі Файоль</b>	Однією з найбільших його заслуг була наукова розробка системи принципів ефективного функціонування органів управління. Він представив таку систему у вигляді послідовності 14-ти принципів, які визначають організаторські та соціально-психологічні функції менеджменту.
	Великим досягненням Файоля було виділення і опис функцій управління (Він виділяв – планування, організацію, розпорядництво, координування та контроль).
<b>Макс Вебер</b>	Займався проблемами організації управління людьми через створення моделі ідеальної організації управління, що дає змогу досягти максимальної ефективності.
	Він вважав, що це повинна бути бюрократична організація, причому у поняття бюрократизму він не вкладав негативного значення. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці, аж до докладного опису окремих управлінських операцій. Проте при впровадженні у практику даної моделі проявилось ряд суттєвих недоліків.

### 3. ПОВЕДІНСЬКА ФАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ

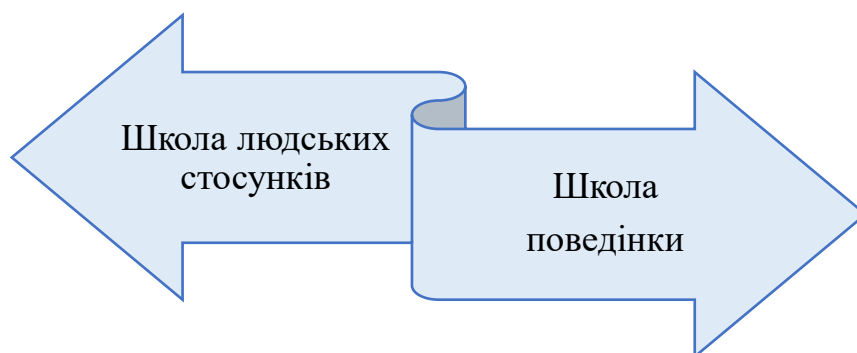


Рис. 3.1. Поведінська фаза менеджменту

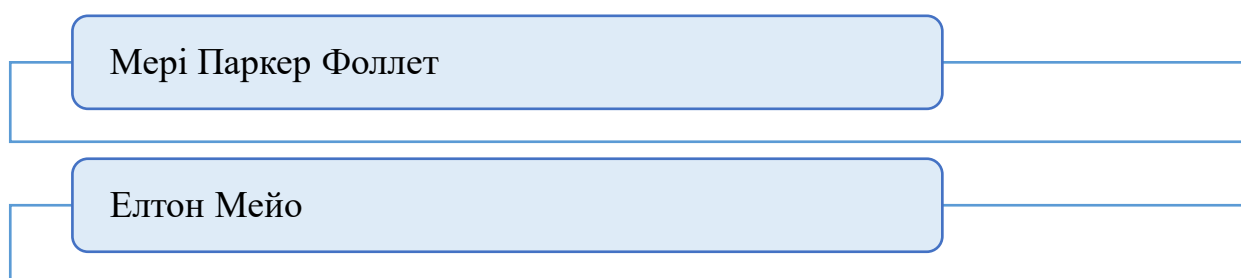


Рис. 3.2. Представники школи людських стосунків

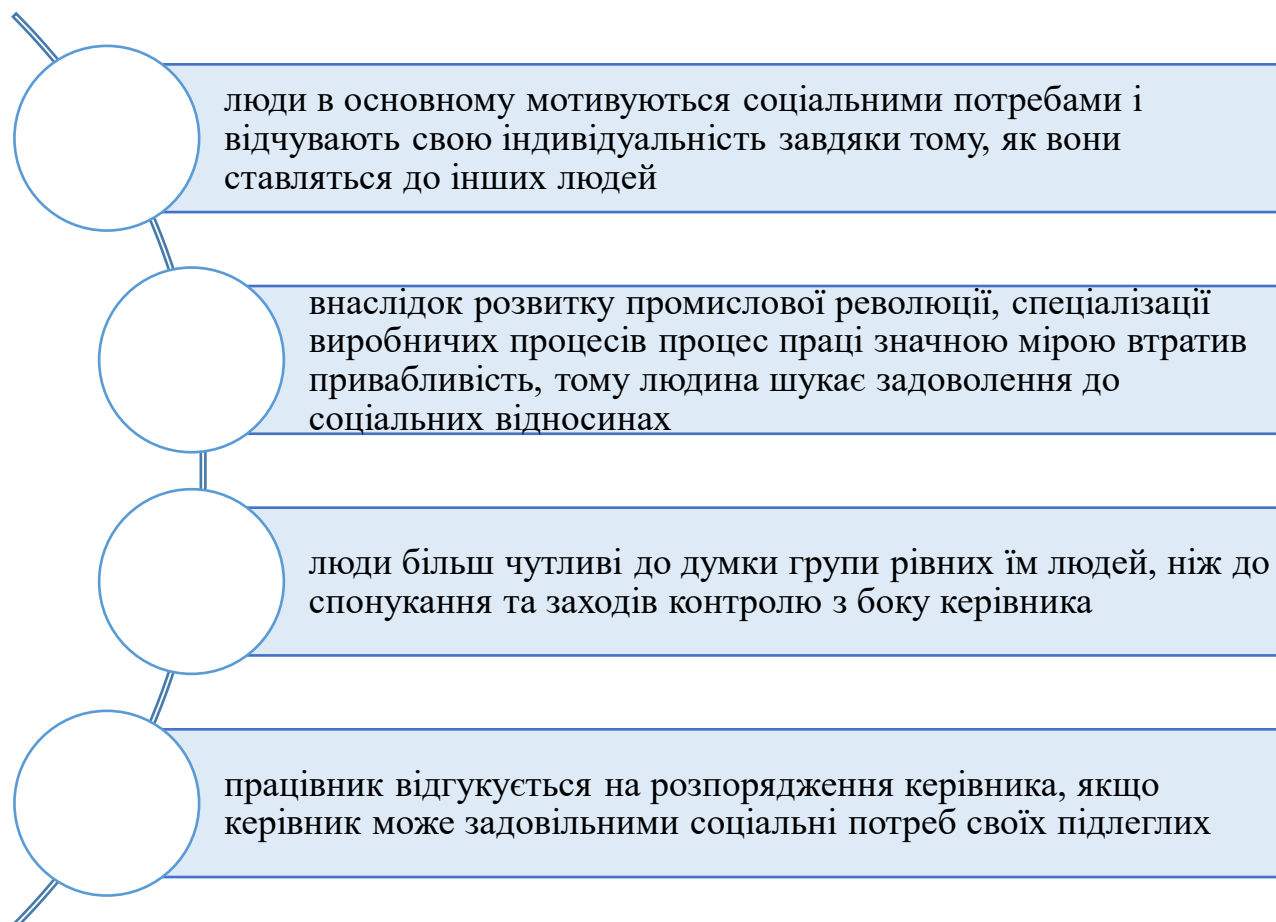
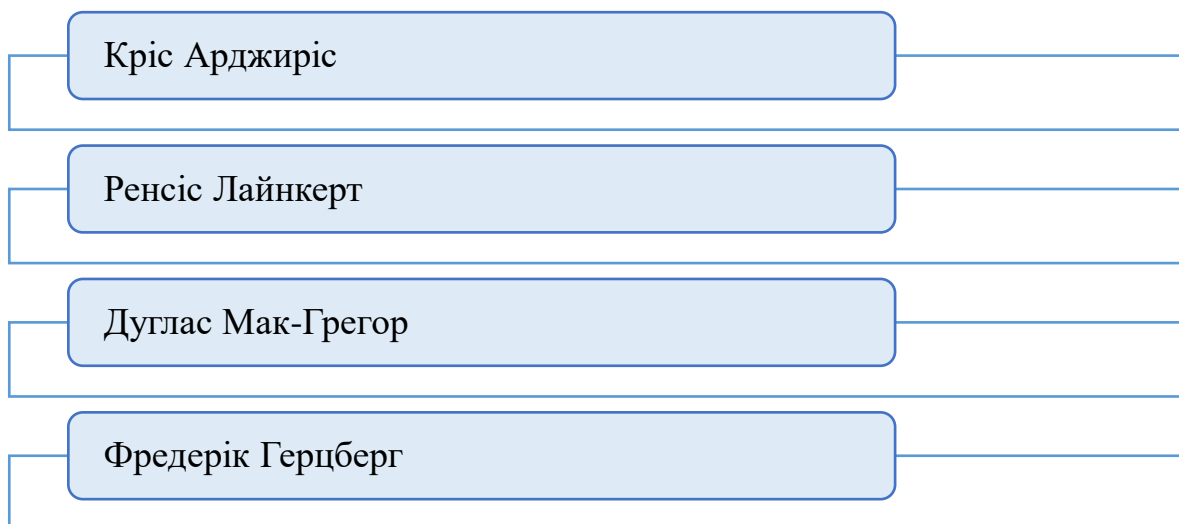
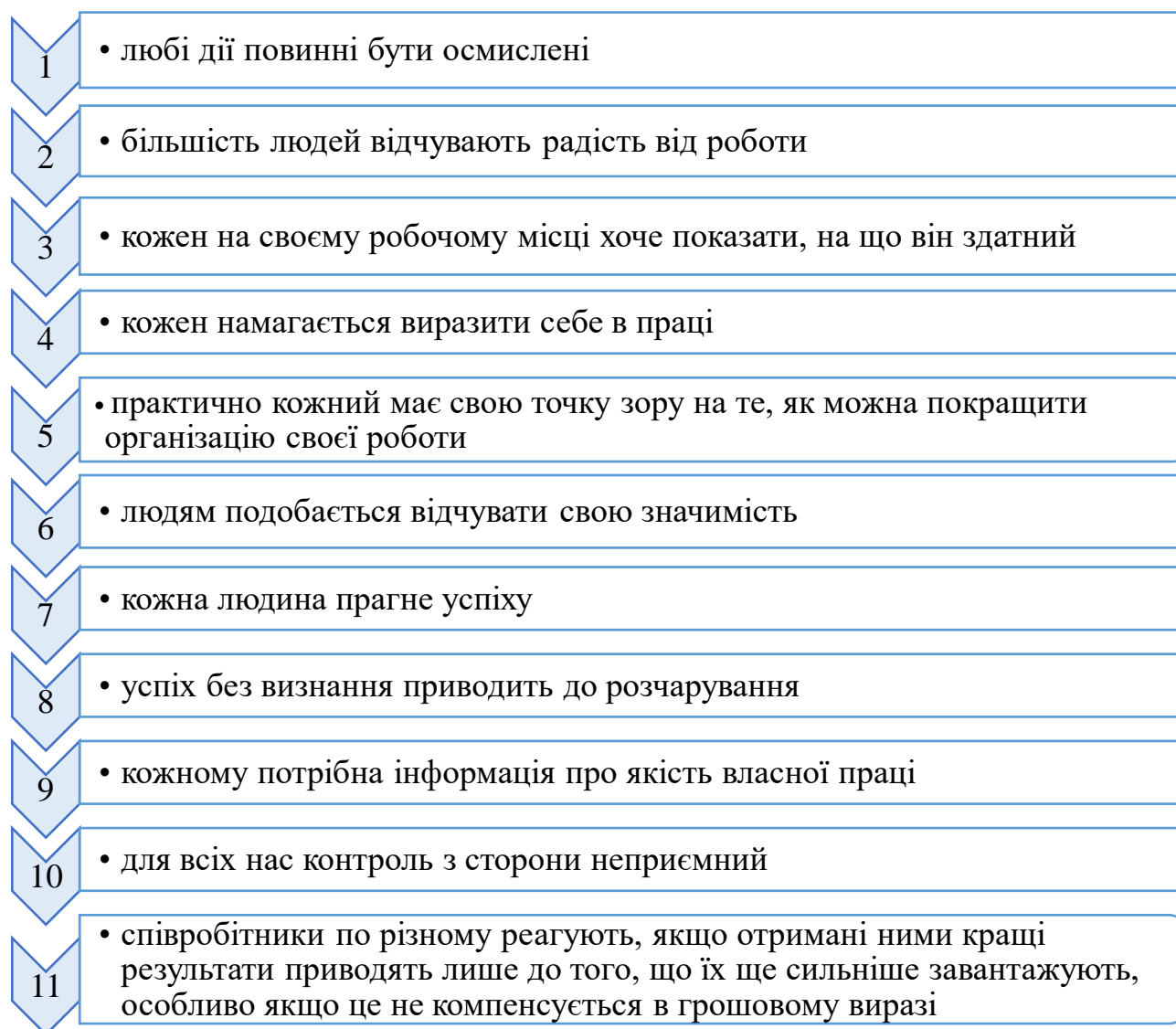


Рис. 3.3. Постулати теорії людських стосунків



**Рис. 3.4. Основні представники школи поведінки**



**Рис. 3.5. Критерії мотивації організації праці розроблені Ф. Герцбергом**

#### 4. КІЛЬКІСНА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ



Рис. 4.1. Найбільш відомі представники кількісної школи

Таблиця 4.1.

#### Характеристика кількісної теорії управління (школи науки управління)

<p><b>Основні положення</b></p>	<p>1) Нова концепція менеджменту сформувалася шляхом використання математичних методів і комп'ютерної техніки 2) Управління вважається процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично 3) Особливу роль відіграє технічне та програмне забезпечення 4) Основою школи є дослідження моделей, тобто форм подання реальності, і операцій.</p>
<p><b>Послідовність застосування методів дослідження операцій</b></p>	<p>I етап управління ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень, вимоги до розв'язку проблем; II етап фахівці з дослідження операцій розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність і дає змогу абстрагуватись від другорядних факторів впливу. У моделі залишаються лише найбільш суттєві зміни; III етап випробування моделі надання змінним кількісних значень. Це дає змогу об'єктивно описати кожен змін та відношення між ними.</p>
<p><b>Переваги</b></p>	<p>Заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.</p>
<p><b>Недоліки</b></p>	<p>Вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора</p>

## 5. ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ



Рис. 5.1. Інтегровані підходи до управління



Рис. 5.2. Типи систем

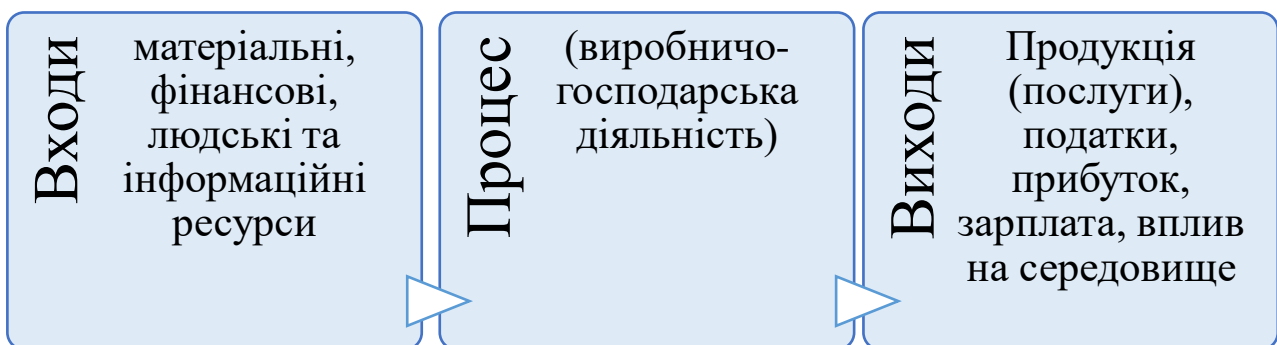
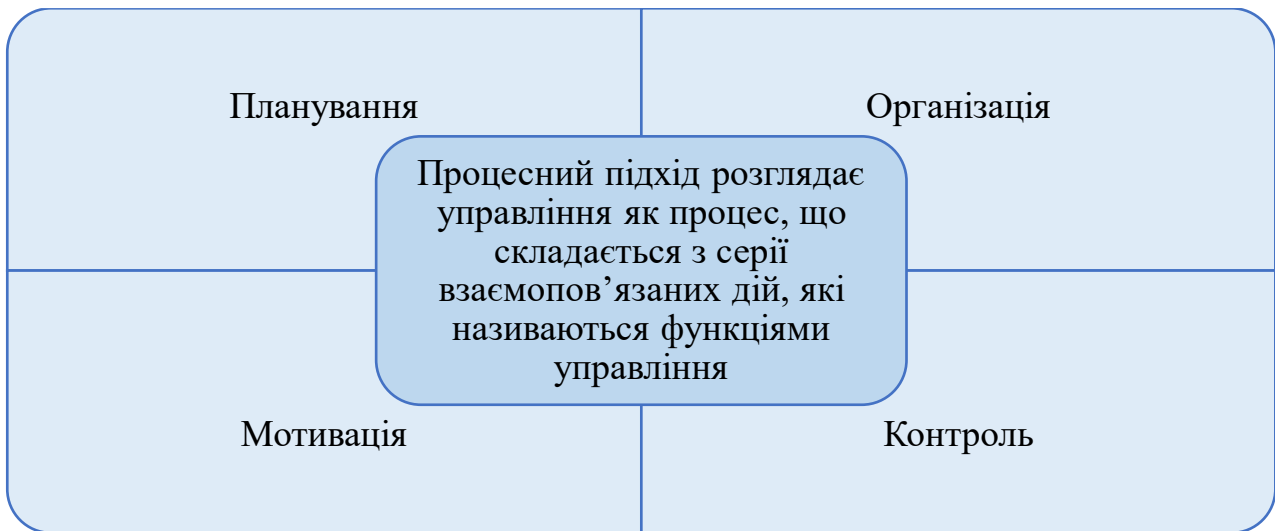
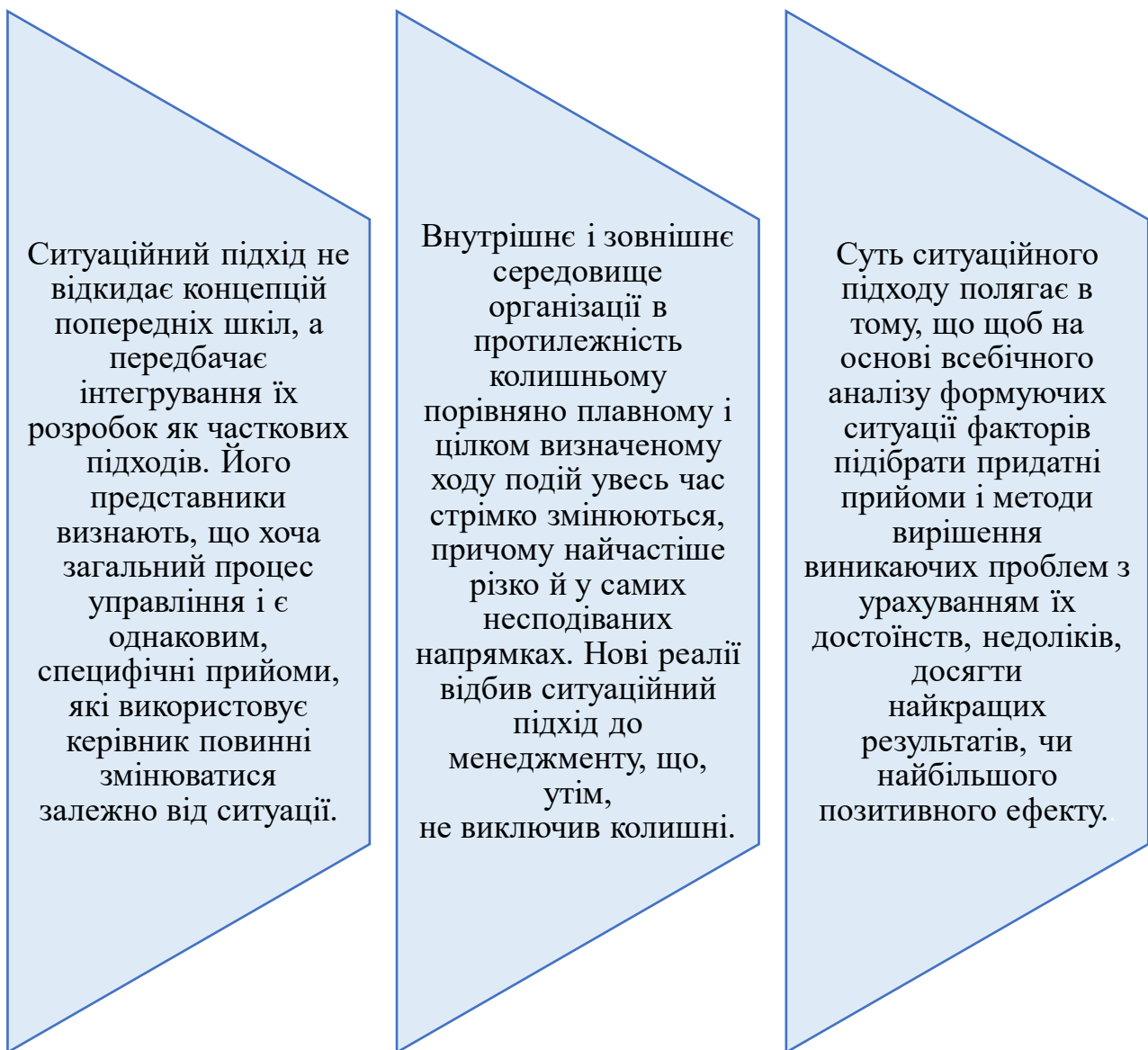


Рис.5.3. Організація як відкрита система



**Рис 5.4. Процесний підхід до управління**



**Рис 5.5. Ситуаційний підхід до управління**



### **Запитання та завдання для самоконтролю:**

1. Назвіть основні економічні, соціальні та технологічні передумови виникнення науки управління.
2. Поясніть, чому виникла потреба у систематизації управлінських знань
3. Визначте сутність школи наукового менеджменту.
4. Назвіть основні принципи управління, розроблені Анрі Файолем.
5. Визначте основні особливості поведінської теорії менеджменту.
6. Поясніть сутність системного аналізу в кількісній теорії менеджменту.
7. Наведіть приклади успішного застосування кількісних методів у сучасних організаціях.
8. Порівняйте принципи управління Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля. Використайте таблицю для порівняння ключових аспектів.
9. Проведіть дослідження одного із класичних підходів (наприклад, школи наукового управління) і поясніть його застосування в сучасній організації.
10. Розробіть презентацію про Готорнські експерименти та їх вплив на розвиток поведінського підходу в менеджменті.

## ТЕМА 3. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ. СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

### План

1. Тенденція посилення технократичного аспекту сучасного менеджменту.
2. Сутність та рівні організаційної культури.
3. Особливості сучасного американського менеджменту.
4. Японський феномен менеджменту.
5. Еволюція вітчизняної теорії менеджменту.

Література: 2, 8, 12, 15, 17, 19, 23, 25, 27

**Ключові слова:** технократичний аспект, теорія еліт, теорія індустріального суспільства, теорія технократії, організаційна культура, американський менеджмент, японський феномен менеджменту, українська управлінська наука

### 1. ТЕНДЕНЦІЯ ПОСИЛЕННЯ ТЕХНОКРАТИЧНОГО АСПЕКТУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

В 50-60-ті роки в американському менеджменті, а також менеджменті країн Західної Європи почав розвиватись напрямок, що отримав назву технократичного. Найбільш відомими школами цього напрямку були:

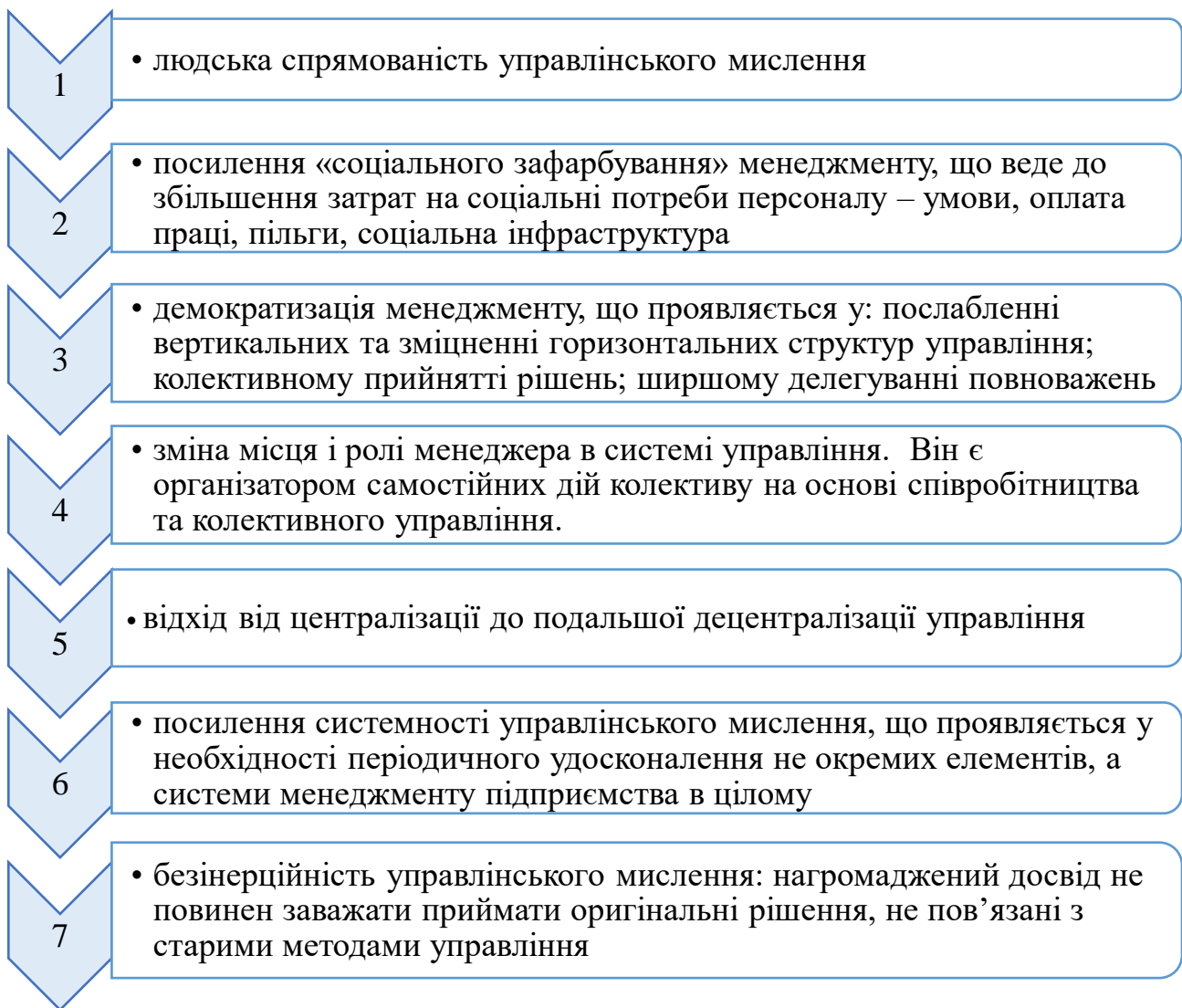
теорія еліт	теорія індустріального суспільства	теорія технократії
-------------	------------------------------------	--------------------

**Рис. 1.1. Технократичний напрямок менеджменту**

**Таблиця 1.2.**

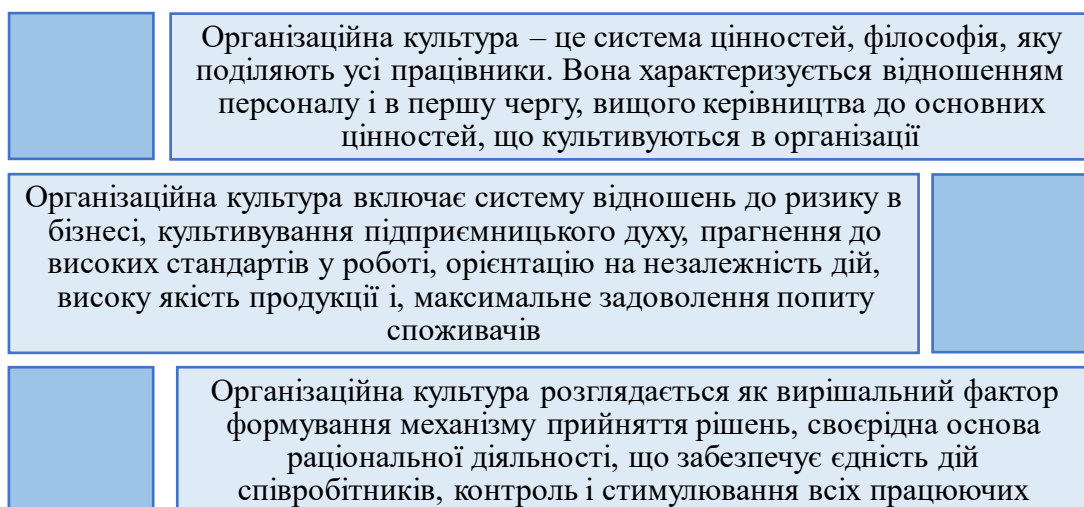
#### Характеристика технократичного напрямку менеджменту

<b>Основні положення</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Напрямок виник як свого роду позитивна реакція на високі темпи розвитку економіки в цей період</li> <li>2) Представники даного напрямку прагнули виявити фактори управлінського характеру, які сприятимуть прогресу виробництва в майбутньому</li> <li>3) Суть їхніх концепцій полягала в тому, що майбутня епоха буде епохою держави інженерної та технічної інтелігенції.</li> </ol>
<b>Положення даного напрямку включають два моменти</b>	<p>I підхід до пояснення протиріч в суспільстві різним ступенем освіченості різних категорій людей;</p> <p>II відведення технократичному менеджменту ролі провідної сили в суспільстві</p>



**Рис. 1.2. Основні позиції управлінського мислення кінця XX - початку XXI ст.**

## **2. СУТНІСТЬ ТА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**



**Рис. 2.1. Сутність організаційної культури**

## Рівні організаційної культури

Рівень «поверхневої» культури організації	Перше враження від організаційної культури виникає в результаті контакту з зовнішнім виглядом підприємства. Сюди відносять видимі і відчутні елементи культури: манеру поведінки групи, її мову, розміри організації, її технологію, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку, фірмовий одяг, фірмові будівлі, дії, виражені в інституалізованій формі: традиції, ритуали, свята підприємств, загальні обіди, різноманітні засоби стимулювання праці, ветеранів підприємства.
Смисловий рівень «цінність»	є основоположним для розуміння організаційної культури. Ці цінності, як правило, закладаються в момент заснування підприємства, а далі продовжують диференціюватись і удосконалюватись керівниками щодо нових умов діяльності. Вони включають організаційну структуру та ієрархію управління, порядок вирішення та узгодження різних питань, правила внутрішнього трудового розпорядку, вимоги до трудової дисципліни тощо
Рівень світосприйнятих цінностей	Якщо цінності при вирішенні певних проблем враховуються автоматично, то маємо справу з наявністю фундаментальних основ, які вже набули характеру «світоприйнятих догматів віри», тобто вважаються незмінними. Прикладом можуть бути: правила ведення переговорів і заключення договорів.

## 3. ОСОБЛИВОСТІ АМЕРИКАНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

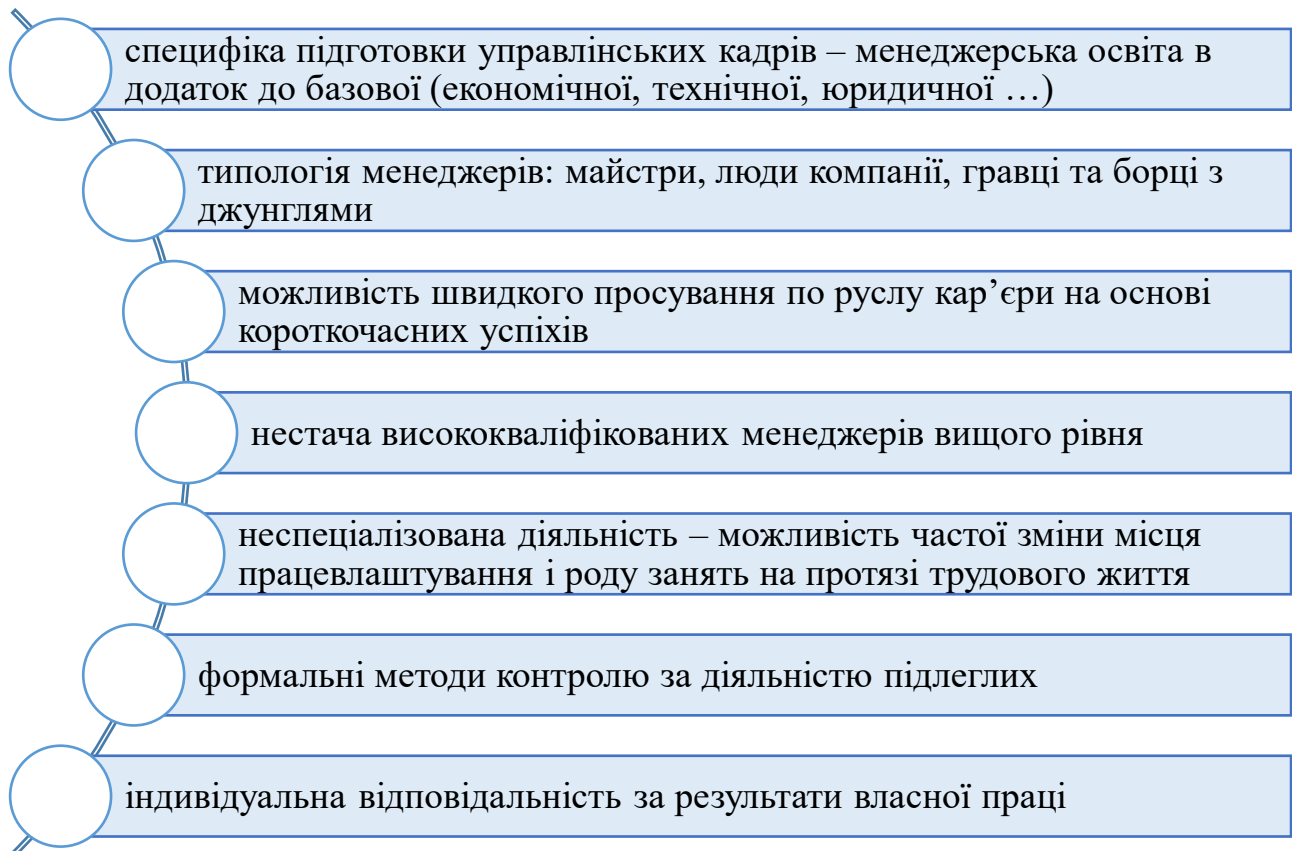


Рис. 3.1. Особливості американського менеджменту

#### 4. ЯПОНСЬКИЙ ФЕНОМЕН МЕНЕДЖМЕНТУ

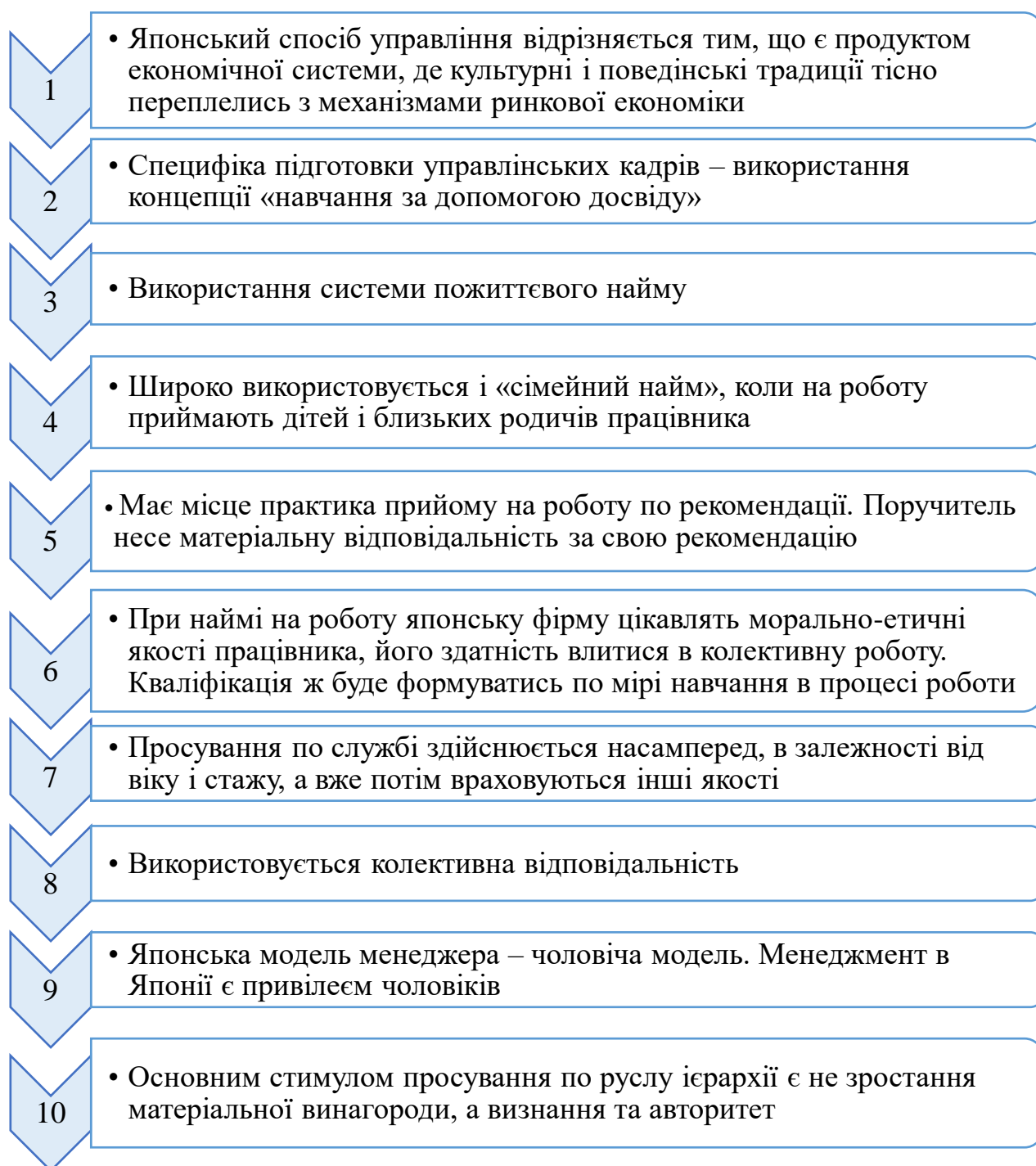


Рис. 4.1. Особливості японської системи управління

## 5. ЕТАПИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця 5.1.

### Представники зародження української управлінської науки

<p>Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919)</p>	<p>Його наукові уподобання охоплювали макро- і мікроекономічну проблематику, економічну психологію, соціальну економіку</p>
<p>Микола Петрович Яснопольський (1846-1937)</p>	<p>Обґрунтував теорію місцевого самоврядування на основі диференційованого врахування економічної продуктивності територій</p>
<p>Євген Євгенович Слупський (1880-1946)</p>	<p>Зробив значний внесок у світову науку управління. Його можна вважати засновником математичного моделювання економічних та управлінських процесів, а також праксеології – галузі наукових досліджень, яка вивчає загальні умови й методи правильної, ефективної та раціональної людської діяльності</p>
<p>Історики: В. Б. Антонович (1834-1908), М. П. Драгоманов (1841-1895), М. М. Ковалевський (1851-1916), економісти: М. І. Зібер (1844-1888), Г. М. Цехановський (1833-1898), педагог А. С. Макаренко (1888-1939)</p>	<p>Здебільшого їх дослідження були зосереджені на історико-економічній і конкретно-прикладній проблематиці. Більшість праць орієнтувалася на пошук українських інституцій, традицій, які могли б стати основою побудови посткапіталістичного суспільства.</p>

Таблиця 5.2.

## Періоди розвитку управлінської науки в Україні

Жовтень 1917 р. - березень 1921 р	Основне завдання вітчизняних теоретиків у цей час – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання.
Квітень 1921 р.- 1928 р.	це був найбільш плідний в розвитку вітчизняної управлінської думки період – період НЕПу, коли допускалась не лише певна свобода підприємництва, але і свобода в науковій думці в ряді областей, не пов'язаних безпосередньо з проблемами політики і ідеології
1930-1960-ті рр.	в управлінських дослідженнях переважав абсолютно галузевий або народно – господарський підхід, а на рівні окремих організацій вони були зосереджені на вирішенні технічних проблем
1946-1965 рр.	Ознаменований різкими змінами в управлінні народним господарством країни після смерті Сталіна в 1953 р. Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної й територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.
1965-1975 рр.	Робиться спроба здійснити реформу в народному господарстві, посилюється роль економічних методів управління шляхом підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників
1975-1984 рр.	Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, корінних економічних реформ
1985 р. - сьогодні	Зміни в теорії вітчизняного менеджменту були започатковані в 1985 р., після приходу до влади М. Горбачова, який висунув ідею перебудови соціально-економічної системи та управління економікою. Розпочалися активні спроби перебудувати роботу виробничих підприємств, запровадити нові моделі управління.

### **Запитання та завдання для самоконтролю:**

1. Назвіть основні причини посилення технократичного аспекту у сучасному менеджменті.
2. Визначте роль інформаційних технологій у сучасному управлінні.
3. Опишіть, як автоматизація і цифровізація впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Поясніть, у чому полягає відмінність між видимими елементами культури та базовими припущеннями.
5. Опишіть вплив організаційної культури на ефективність роботи компанії.
6. Визначте, яку роль відіграють підприємництво та інновації в американському менеджменті.
7. Визначте основні принципи японського стилю менеджменту.
8. Назвіть основні етапи розвитку теорії менеджменту в Україні.
9. Дослідіть вплив організаційної культури на успішність української компанії (оберіть конкретний приклад).
10. Підготуйте презентацію про концепцію "кайдзен" та її застосування в управлінні як приклад японського феномену менеджменту.



## ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

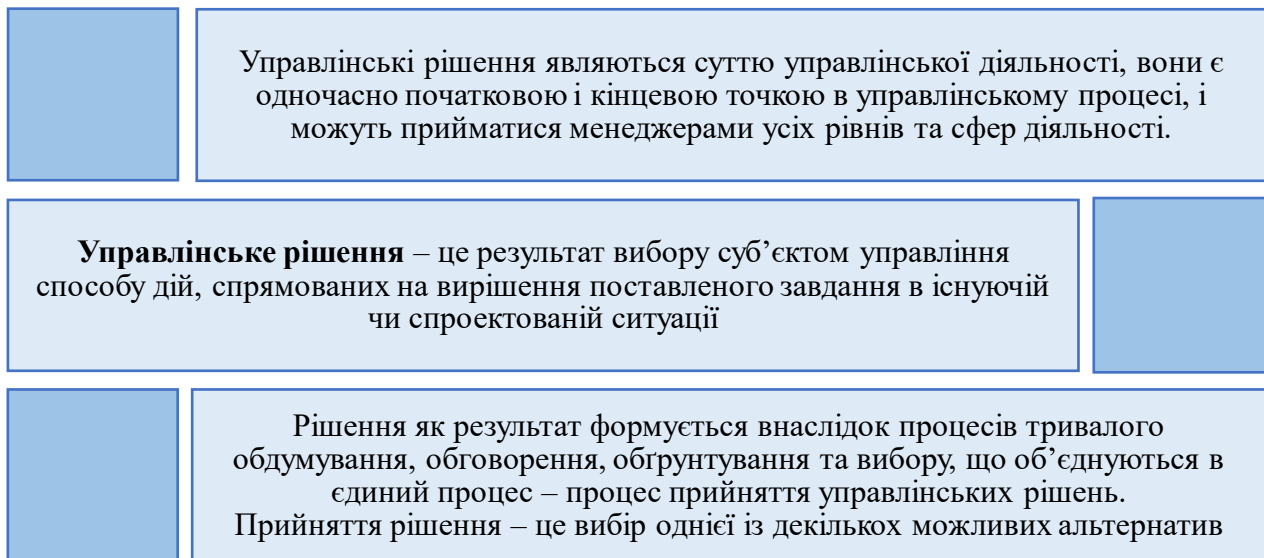
### План

1. Сутність управлінських рішень
2. Класифікація управлінських рішень
3. Вимоги до прийняття управлінських рішень
4. Технологія прийняття управлінських рішень
5. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень
6. Підходи до прийняття рішень
7. Класифікація методів ухвалення управлінських рішень
8. Основні процеси реалізації управлінських рішень

Література: 5, 6, 7, 11, 12, 18, 21, 27, 30

**Ключові слова:** управлінські рішення, вимоги і технологія прийняття управлінських рішень, методи ухвалення

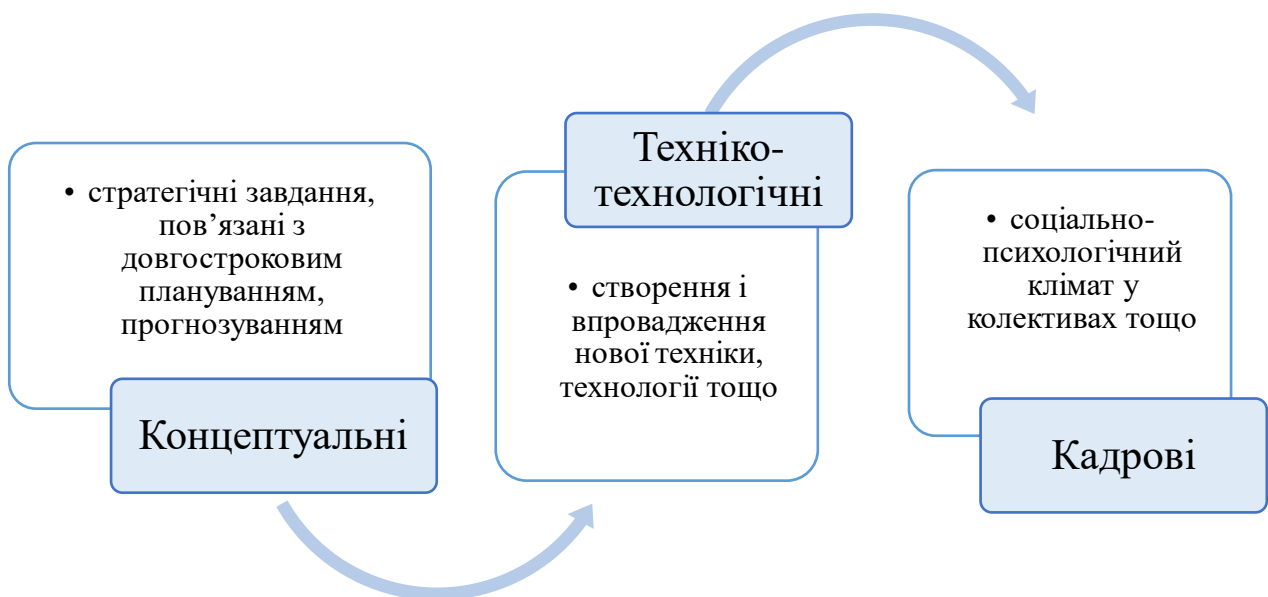
### 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



**Рис. 1.1.** Сутність управлінських рішень



**Рис. 1.2. Проблеми, що вирішуються за допомогою управлінських рішень**



**Рис. 1.3. Три основні типи завдань, які вимагають управлінського впливу**

## 2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Таблиця 2.1.

### Класифікація управлінських рішень за різними ознаками

<b>1. За характером вирішуваних організацією проблем</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- організаційні запрограмовані рішення – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;</li><li>- організаційні незапрограмовані рішення – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;</li><li>- компромісні рішення – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті</li></ul>
<b>2. За характером дій</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- директивні – потребують обов’язкового виконання;</li><li>- нормативні – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;</li><li>- методичні – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;</li><li>- рекомендаційні – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;</li><li>- дозвільні – дозволяють певні дії</li></ul>
<b>3. За часом дії</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегічні – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);</li><li>- тактичні – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;</li><li>- оперативні – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.</li></ul>
<b>4. За способом прийняття</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- одноосібні – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;</li><li>- колегіальні – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;</li><li>- колективні – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.</li></ul>

<b>5. За функціональним призначенням</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планові – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;</li> <li>- організаційні – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;</li> <li>- регулюючі – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;</li> <li>- активізуючі – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;</li> <li>- контрольні – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.</li> </ul>
<b>6. За змістом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);</li> <li>- соціальні – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);</li> <li>- технічні – пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);</li> <li>- наукові – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо</li> </ul>
<b>7. За рівнем прийняття</b>	<p>в залежності від рівня який займає менеджер в ієрархії управління</p>
<b>8. За ступенем обґрунтування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;</li> <li>- рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);</li> <li>- раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми</li> </ul>

### 3. ВИМОГИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



Рис. 3.1. Вимоги до прийняття управлінських рішень

### 4. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

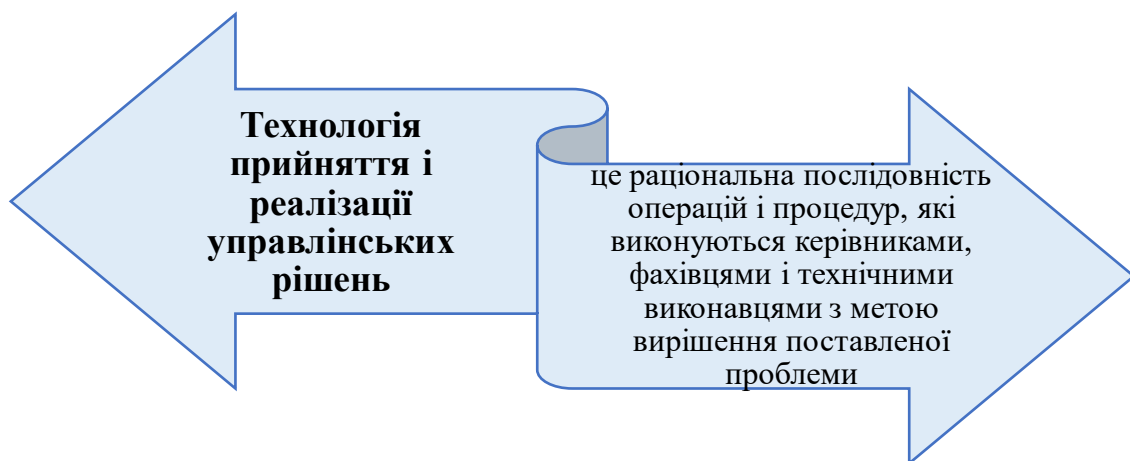
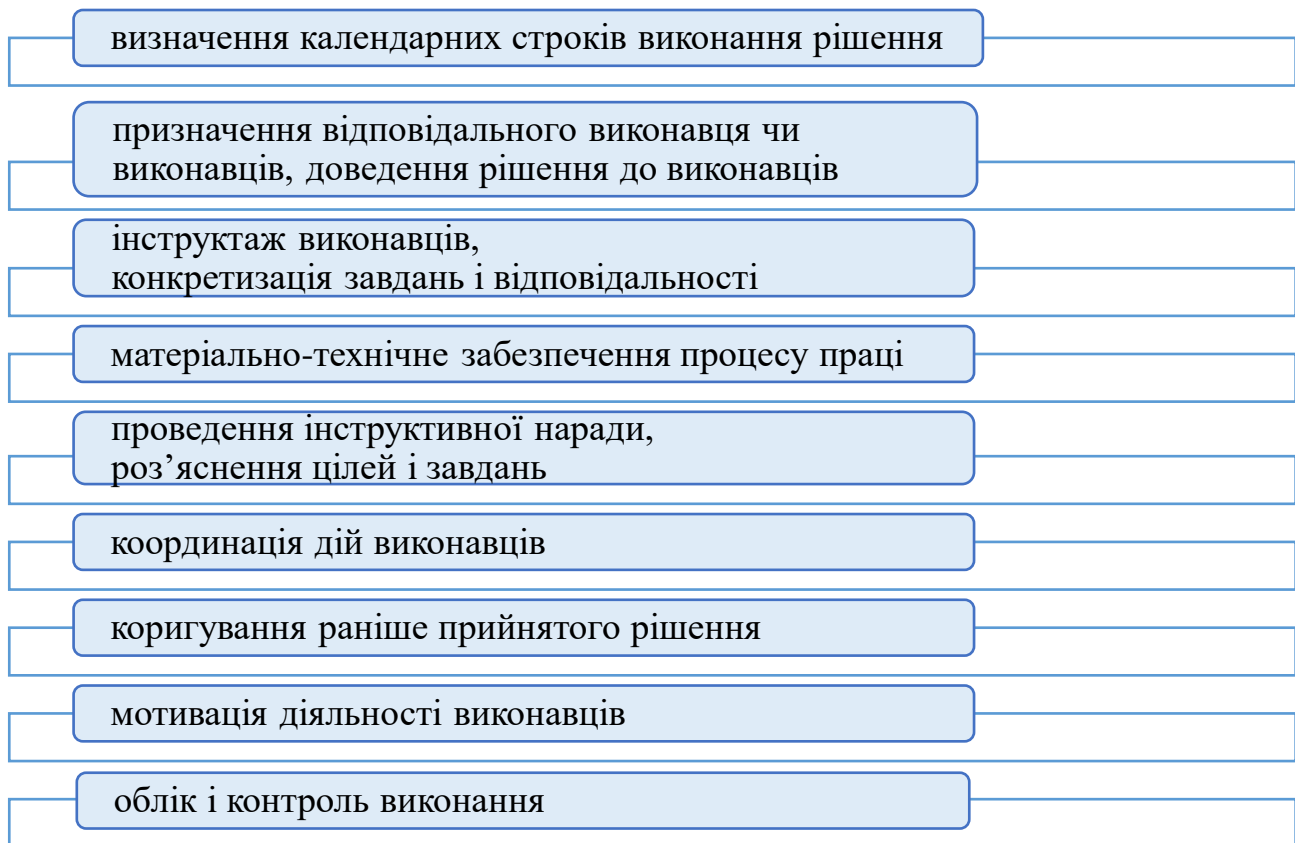


Рис 4.1. Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень

Таблиця 4.1.

## Етапи процесу прийняття управлінських рішень

<b>1. Діагностика проблеми</b>	На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили
<b>2. Формулювання обмежень прийняття рішень</b>	Вирішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об'єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними
<b>3. Розробку критеріїв оцінки альтернатив</b>	Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується
<b>4. Визначення альтернатив</b>	Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви
<b>5. Оцінка і вибір альтернатив</b>	Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно
<b>6. Етап реалізації</b>	Включає в себе розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення



**Рис. 4.2. Операції, що використовуються в процесі реалізації рішень**

## 5. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Таблиця 5.1.**

### Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

Особистісні оцінки керівника	В залежності від системи цінностей, сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятися від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації
Середовище прийняття рішення	В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення: визначеність, ризик, невизначеність
Час і мінливе середовище	Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною
Інформаційні обмеження	Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень
Можливі негативні наслідки	Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси
Взаємозв'язок рішень	В організації всі рішення тісно пов'язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень.

## 6. ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



## 7. КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Таблиця 7.1.

Класифікація методів ухвалення управлінських рішень

Вид методу	Методи прийняття рішень
Загальні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системний аналіз;</li> <li>• комплексний аналіз;</li> <li>• диференціація та інтеграція;</li> <li>• програмно-цільове планування</li> </ul>
Традиційні методи обробки інформації та прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод порівняння;</li> <li>• метод відносних і середніх величин;</li> <li>• графічний метод;</li> <li>• метод угруповання;</li> <li>• балансовий метод</li> </ul>



Методи прийняття рішень на основі детермінованого факторного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод ланцюгових підстановок;</li> <li>• індексний метод;</li> <li>• метод абсолютної різниці;</li> <li>• метод відносної різниці;</li> <li>• інтегральний метод;</li> <li>• метод пропорційного розподілу (пайової участі);</li> <li>• метод диференціального обчислення;</li> <li>• метод зважених кінцевих різниць;</li> <li>• метод простого додавання нерозкладного залишку;</li> <li>• логарифмічний метод;</li> <li>• метод коефіцієнтів;</li> <li>• метод дроблення прирощення факторів</li> </ul>
Методи прийняття рішень на основі стохастичного факторного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кореляційний аналіз;</li> <li>• дисперсійний аналіз;</li> <li>• компонентний аналіз;</li> <li>• сучасний багатовимірний факторний регресійний аналіз</li> </ul>
Методи прийняття рішень на основі оптимізації показників ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи лінійного програмування;</li> <li>• методи динамічного програмування;</li> <li>• методи теорії масового обслуговування;</li> <li>• методи теорії ігор;</li> <li>• методи теорії дослідження операцій;</li> <li>• методи управління запасами ресурсів;</li> <li>• методи розпізнавання образів</li> </ul>
Методи, що базуються на основі аналізу схем стратегічного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод GAP-аналізу ("продукт - ринок");</li> <li>• метод матриці BCG (Бостонської консультативної групи);</li> <li>• модель Томпсона і Стрікланд;</li> <li>• портфельна матрична модель Мак-Кінсі DPM;</li> <li>• модель "7S";</li> <li>• модель комплексного ділового аналізу PIMS;</li> <li>• модель ситуаційного SWOT-аналізу</li> </ul>
Методи, пов'язані з управлінням персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Континуум лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта;</li> <li>• ситуаційна модель Фідлера;</li> <li>• модель зрілості виконавців Херсея і Бланшарда;</li> <li>• модель "шлях - ціль" Торенс, Мітчелла і Хауса;</li> <li>• ситуаційна модель Стінсона - Джонсона;</li> <li>• модель прийняття рішень Врума - Йеттона - Яго</li> </ul>
Методи, засновані на інструментах управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контрольний листок;</li> <li>• гістограма;</li> <li>• діаграма Парето;</li> <li>• древо помилок та ін.</li> </ul>

## 8. ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Таблиця 8.1.

### Реалізація управлінського рішення

Процес	Характер реакції
Ухвалення рішення	оптимальне поєднання досвіду, знань, креативності; використання спеціальних методів відкритого обговорення; додатковий обмін інформацією; узгодження протилежних поглядів; пошук компромісу
Розробка плану дій	розробка чіткого складу, послідовності дій; термінів виконання; види і обсяг задіяних ресурсів, відповідальних осіб
Контроль реалізації плану	моніторинг реалізації запланованих заходів; використання автоматизованих засобів контролінгу; корегування планів відповідно до виявлених відхилень
Аналіз і оцінка результатів управлінського рішення	виявлення сильних і слабких сторін процесу прийняття управлінського рішення; фіксування досвіду вирішення аналогічних проблем (ситуацій)

### Запитання та завдання для самоконтролю:

1. Вкажіть приклади управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.
2. Назвіть основні види управлінських рішень за різними класифікаційними ознаками (наприклад, за рівнем прийняття чи за характером проблеми).
3. Визначте, як фактори часу впливають на прийняття рішень.
4. Визначте основні етапи процесу прийняття управлінського рішення.
5. Поясніть вплив інформаційного забезпечення на процес прийняття рішень.
6. Визначте особливості інтуїтивного підходу.
7. Опишіть сутність методів "мозкового штурму" та "Делфі".
8. Порівняйте раціональний і інтуїтивний підходи до прийняття рішень, наведіть приклади їх застосування у реальних ситуаціях.
9. Підготуйте презентацію про метод "мозкового штурму" та його застосування у вирішенні управлінських проблем.
10. Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення для конкретної організаційної ситуації (наприклад, оптимізація виробничого процесу).

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с
3. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с.
4. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
5. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
6. Блага Н. В. Управління проєктами : навчальний посібник / Наталія Блага. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 152 с.
7. Бліхар В. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник / В'ячеслав Бліхар, Мар'яна Верескля, Наталія Михаліцька. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 348 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
9. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
10. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголюя. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 714 с.
11. Копитко М. І. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях / Копитко М.І., Блага Н.В. - Вид. 2-ге, допов. і перероб. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 296 с.
12. Лизанець А.Г. Менеджмент: курс лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей. Мукачево: МДУ, 2020. 104 с. Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою МДУ, протокол № 9 від 21.05.2020 р. Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри МУЕП, протокол № 12 від 29.04.2020 р.
13. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник / О. М. Марченко. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 224 с.
14. Михаліцька Н. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях / Наталія Михаліцька Мар'яна Яцик. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 480 с.

15. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-те вид., випр. і доп. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с.
16. Муромець, Н. Є. Мирошниченко Ю. В., Менеджмент: навч. посіб. Харків: ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
17. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
18. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник/ Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
19. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с. 14. Про лідерство. – К. : КМ-БУКС, 2018. – 216 с.
20. Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
21. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с.
22. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.
23. Самокиш, О. В. Креативний менеджмент: навч. посібн. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
24. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 280 с.
25. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сіващенко Т.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 616 с.
26. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ». 2015. 336 с.
27. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник / Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 228 с.
28. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2018. – 434 с
29. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.
30. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

Навчально-методичне видання

## **Менеджмент**

Опорний конспект лекцій (змістовий модуль 1)  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
економічних спеціальностей

Укладач Микуланинець С.І.  
Мукачево: МДУ, 2024. 44 с. ( 1 др. арк.)

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК  
№ 6984 від 20.11.2019 р.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>