

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**ПРАКТИКУМ**  
**З МЕНЕДЖМЕНТУ У САДОВО-ПАРКОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ:**  
**СИТУАЦІЇ ТА ЛОГІЧНІ ВПРАВИ**

для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання освітнього рівня  
(ОР) «Магістр» за спеціальністю 206 «Садово-паркове господарство»

**Біла Церква – 2022**

*Укладачі:* **Хахула Б.В.**, доктор філософії в галузі економіки, доцент  
**Хахула Л.П.**, кандидат педагогічних наук, доцент

**Практикум з менеджменту у садово-парковому господарстві: ситуації та логічні вправи** для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Магістр» за спеціальністю 206 «Садово-паркове господарство». Біла Церква, 2022. 73 с.

У практикумі розглянуто основні теоретичні аспекти науки «Менеджмент» згідно з програмою курсу «Менеджмент у садово-парковому господарстві». практичні питання організації менеджменту на підприємствах садово-паркового господарства. Наведено завдання для практичних занять з дисципліни, які містять контрольні запитання, логічні вправи та ситуаційні задачі.

Практикум дає змогу узагальнити теоретичний матеріал та поглибити його розуміння, частково апробувати навички, застосовувати управлінський інструментарій на практиці.

*Рецензенти:* **Свиноус І.В.**, доктор екон. наук, професор  
**Олешко О.Г.**, канд. с.-г. наук, доцент

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ:</b>	
<b>Тема 1. Сутність та значення менеджменту у СПГ.....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 2. Функції та технологія менеджменту у СПГ.....</b>	<b>10</b>
<b>Тема 3. Методи менеджменту у СПГ.....</b>	<b>16</b>
<b>Тема 4. Управлінські рішення у СПГ.....</b>	<b>18</b>
<b>Тема 5. Керівництво та лідерство у СПГ.....</b>	<b>22</b>
<b>Тема 6. Відповідальність та етика менеджменту у СПГ.....</b>	<b>25</b>
<b>Тема 7. Організаційні зміни та ефективність менеджменту у СПГ.....</b>	<b>27</b>
<b>Тема 8. Управління конфліктами і стресами у СПГ.....</b>	<b>29</b>
<b>Тема 9. Ризик-менеджмент у СПГ.....</b>	<b>32</b>
<b>Тема 10. Маркетинг як функція менеджменту у СПГ.....</b>	<b>36</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>40</b>

## ВСТУП

Ефективність організаційної системи значною мірою залежить від результативності менеджменту, а остання – від компетентності, ініціативності, професійної майстерності управлінських працівників (менеджерів). Готувати фахівців, які б відповідали таким вимогам, необхідно на новій методологічній основі. Орієнтація на загальносистемний інтерес та здійснення загальносистемних функцій є пріоритетною при підготовці менеджерів у садово-парковому господарстві.

У практикумі з урахуванням цих вимог зроблено спробу поєднати теоретичні питання з практичними, з розглядом конкретних ситуацій. Більшість їх пов'язана зі здійсненням проектних функцій. Це зумовлено тим, що в організаційних формуваннях менеджмент як результативна система з синергетичним ефектом переважно не сформований. Тому майбутні фахівці повинні бути в змозі упорядкувати організаційну систему та менеджмент, підтримувати її протягом виробничого циклу й забезпечувати динамічний розвиток.

Запропоновані ситуації відображують вищезгадані вимоги. Автори не претендують на повноту їх з'ясування – реальне життя більш складне і багатогранне; вони намагалися через ситуаційний підхід сприяти підготовці кадрів менеджерів у садово-парковому господарстві.

У змісті окремих ситуацій не зафіксована вся необхідна інформація методичного характеру. Це пояснюється тим, що методологічні аспекти повинні бути розкриті в процесі викладання лекційного матеріалу, основні положення яких використовуються при розв'язанні ситуацій.

При формуванні останніх основний акцент зроблено на розвиток логіки мислення, що дуже важливо в умовах ринкової економіки. Викладені ситуації апробовані в процесі підготовки фахівців у галузі садово-паркового господарства.

## МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Щоб досягнути успіху, слід робити не якусь одну справу на 100 % краще, а сто справ на 1 % краще.*

*Космо Паласіо де Мораєш – молодший (Бразилія)\**

### ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СПГ

*Менеджер – це людина, яка достатньо розумна для того, щоб вести вашу справу, і достатньо мудра, щоб не мати власної.*

*Костянтин Душенко*

#### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**УПРАВЛІННЯ** – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

**МЕНЕДЖМЕНТ** – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

**ЗАКОНИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це “оптимізовані з урахуванням мінливості та перспектив розвитку зовнішнього середовища (сталі та незаперечні) ((канони, постулати, правила,...)) норми управління організаціями”. Менеджмент ґрунтується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління тощо.

**ПІДПРИЄМЕЦЬ** – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, схильна до новаторства, примноження багатства; регулює створення чого-небудь нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення від своїх досягнень.

**МЕНЕДЖЕР** – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**РІВНІ УПРАВЛІННЯ** – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління – інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти тощо; середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, цеху тощо; найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

#### **Контрольні запитання**

1. Дати визначення управління та менеджменту. Яка різниця між ними?
2. Якими законами менеджменту керуються в управлінській діяльності?
3. Які ви знаєте управлінські ролі за Мінцбергом?
4. Горизонтальний і вертикальний поділи праці.
5. Рівні управління. Графічне зображення рівнів.
6. Які визначення поняття “менеджмент” дає Оксфордський словник англійською мовою?
7. Що необхідно розуміти під поняттям “менеджмент” з позиції функціонального

підходу?

8. Які з принципів менеджменту ви можете назвати? Обґрунтуйте їхню роль у процесі управління.
9. Якими, на вашу думку, якостями повинен бути наділений менеджер?
10. Хто такий підприємець і яка його роль у процесі управління діяльністю організації?
11. Чи може менеджер бути підприємцем? Поясніть на прикладі.
12. Назвіть основні відмінності та спільні риси менеджера та підприємця.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

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

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

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

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

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

**Ситуація 2.** Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу. В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 3.** Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

**Ситуація 4.** Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не

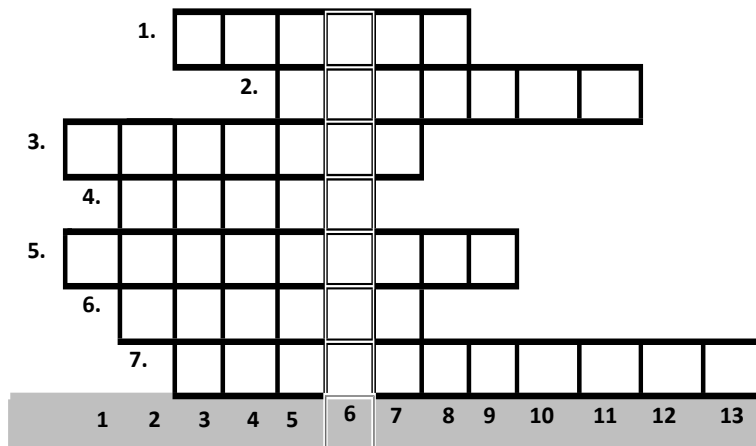
постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 5.** Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

- А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплекту-ванням.
- Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії тарозроблення бюджету для її реалізації.
- В. Створення ремонтної служби.
- Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.
- Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.
- Е. Прийняття поправок до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”.

### 6. Криптограма “Класик менеджменту”



Відповідаючи на питання, виявіть ключове слово (вертикально) –вітчизняний класик менеджменту, наш сучасник.

- 1. Один із засновників школи людських стосунків.
- 2. Предмет вивчення представників адміністративної школи управління.
- 3. Школа, названа на честь її засновника, який розробив теорію, в основу якої покладено ідею потоково-масового виробництва.
- 4. Число, яке визначає кількість основних етапів розвитку менеджменту.
- 5. Назва підходу у менеджменті, який дає змогу розглянути організацію як сукупність елементів, що взаємопов'язані та взаємодіють і визначають її характер.
- 6. Назва країни, в якій була започаткована діяльність школи науки управління.
- 7. Принцип менеджменту, який розробив Анрі Файоль.

**Ситуація 7.** На малому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли

таке рішення:

А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації в колективі та ведення роз’яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють в офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з’ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 8.** Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

А. Садовий центр (середнє підприємство). Загострення конкуренції на ринку.

Б. Ботанічний сад, середнє підприємство. Потреба скорочення 20 % персоналу у зв’язку зі зміною власника.

В. Фірма з ландшафтного дизайну, середнє підприємство. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

**Ситуація 8.** У вашій організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем. В. У способі виникнення.

Г. У зв’язках між членами організації.

**Ситуація 9.** Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 10.** Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проєкт груп і прізвища їхніх керівників.



Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 11.** Швейцарський мислитель XVIII століття І. Лафатер говорив: «Хочеш бути розумним - навчися розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати і не говорити, коли нічого більше сказати». Що він розуміє під цим твердженням? Чи згодні Ви з цією думкою, аргументуйте свою відповідь. Чи підходить рецепт Лафатера І. сучасним менеджерам?

**Ситуація 12.** Проблеми кар'єри. Як діяти молодим керівникам, щоб прискорити своє просування нагору службовими сходами? Як підготувати себе до цього? Ось поради тим, хто бажає зробити кар'єру.

1. Найкраще виконуйте всі доручення. Це найкращий шлях нагору.
2. Намагайтеся отримати посаду, щоб ви завжди були на помітному місці, у всіх на очах - це збільшує шанси просування.
3. Знайдіть когось, хто штовхав би вас нагору. Найкраще мати начальника, який швидко піднімається службовими сходами.
4. Швидко вивчати свою роботу.
5. Тренуйте підлеглих, щоб ви могли разом рухатися вперед.
6. Приймайте посаду, критично оцінивши свої сильні та слабкі сторони.
7. Якщо вважаєте, що придатні для якоїсь посади, пропонуйте себе.
8. Не працюйте з босом, якого не підвищували протягом останніх трьох-п'яти років.
9. Виступайте лише до необхідних баталій і уникайте конфліктів з начальниками, якщо це не стосується життєво важливих питань.
10. Якщо вирішили звільнитися, робіть це за власним бажанням, залишаючись у добрих стосунках з організацією.

*Запитання:*

1. Які з наведених порад найважливіші для молодих менеджерів, що бажають швидкого підвищення? Найменш важливі?
2. Чи буде ваша відповідь різною для різних галузей (сільське господарство, садово-паркове господарство, промисловість, торгівля, державні органи управління, податкова служба? Поясніть.
3. Що ви можете додати до цих рекомендацій?

**Ситуація 13.** Менеджер чи підприємець? Виробник товарів для ландшафтного дизайну на запитання, чим він займається, відповів: “Виробляю товари для ландшафту”.

*Запитання:*

1. Чи є даний виробник менеджером?
2. Яку би ви дали відповідь на поставлене запитання?

## ТЕМА 2. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СПГ

*Багато вчень подібні до віконного скла. Ми бачимо істину через нього, але воно водночас відділяє нас від неї.*  
*Джейран Халіль Джейран (Ліван)*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу.

**ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ОСНОВНІ)** – це види управлінської діяльності, які беруть участь в усіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

**КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ (ЧАСТКОВІ)** – це види управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

**ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

**КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОДІЛЯЮТЬСЯ:**

**ЗА ОЗНАКОЮ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ** – на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

**ЗА ОЗНАКОЮ ОБ'ЄКТА** – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.

**ЗА ОЗНАКОЮ ЕЛЕМЕНТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** – управління працею, предметами та знаряддямипраці, інформацією.

### **Контрольні запитання**

1. Дайте визначення поняттю “функція менеджменту”.
2. Внаслідок чого були утворені функції менеджменту?
3. Скільки загальних (основних) функцій виділено на сучасному етапі розвитку менеджменту?
4. Чому їх названо загальними функціями?
5. Наведіть приклад конкретних функцій менеджменту.
6. Який існує взаємозв'язок між загальними та конкретними функціями менеджменту?

Приклад.

7. Що розуміють під об'єднувальною функцією менеджменту?
8. За якими ознаками здійснюється класифікація конкретних функцій менеджменту?
9. Що ви розумієте під технологією менеджменту?

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** Ви власник і директор фірми з надання послуг з ландшафтного дизайну, яка надає якісні і доволі відомі послуги для наших споживачів. На нараді спеціалісти з

маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що послуги вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зовнішніх ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати надавати послуги в інших регіонах.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньою діяльністю підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

**Ситуація 2.** Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 3.** Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 4.** Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 осіб в галузі садово-паркового господарства, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

**Ситуація 5.** Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство з надання послуг по ландшафтному дизайну та озелененню. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.

2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
4. Виберіть стратегію розвитку.

**Ситуація 6.** Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань. Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

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

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

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

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

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

Г. Залучити всіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 7.** Ви як директор малого підприємства (МП) плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів. Ви, оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, схилиєтесь до:

А. Лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції.

Б. Територіальної структури для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях.

В. Матричної структури для виконання конкретних тимчасових завдань.

Г. Координаційної структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних.

Д. Конгломератної структури.

Е. Ваш варіант.

**Ситуація 8.** Ознайомтеся з “Пам'яткою для менеджера” стосовно організації діяльності підприємства:

- постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: “Якщо хочеш вижити, перебудуйся!”;
- не можна поспішати з реорганізацією. Передчасна перебудова структури компанії може лише зашкодити справі;
- менеджер повинен усвідомлено прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції;
- якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може;
- не завжди допомагає рішуча відмова від старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, удосконаленням).

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Наведіть приклади.

**Ситуація 9.** Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. Інакше кажучи, хто над ним безпосередньо поставлений (хто його начальник – шеф). У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, за просування службовою “драбиною”. У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

- по безперервній лінії своєму шефу;
- по перервній лінії іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)?

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати описану вище структуру?

**Ситуація 10.** Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об’єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

**Ситуація 11.** В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з’являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з’являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте відповідь

**Ситуація 12.** Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

**Ситуація 13.** Ви – директор фірми. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи підсобних працівників. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників фірми.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

**Ситуація 14.** Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї фірми у сфері садово-паркового господарства замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?

2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою врегулювання цієї ситуації?

3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

**Ситуація 15. Нові можливості – нові структури.** Бюрократичні структури ґрунтуються на правилах, що дуже рідко беруть до уваги людей. Вони підпорядковують інтереси особистості інтересам організації. Крім того, недоліки бюрократичних структур посилюються через

великі зміни у середовищі, і тому більшість фірм відмовляється від механічно-бюрократичних на користь гнучких організацій структур.

*Запитання:*

1. Чому більшість організацій рухаються до гнучкіших організаційних систем?
2. Які Ви можете визначити причини, що змушують підприємства відмовитися від старих ОСУ?

**Ситуація 16. Гроші та мотивація.** Чи є гроші мотиватором? Хтось скаже так, інші вважають, що це залежить від ситуації. Є такі, хто вважають, що кожне підвищення заробітної плати можна поділити на дві частини: перша - пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал.

*Запитання:*

1. Наскільки, на Вашу думку, важливі гроші як мотиватор?
2. Що, окрім грошей, може примусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші – один з найкращих мотиваторів, то як же їх найкраще застосовувати?

**Ситуація 17.** Ваші друзі мають намір відкрити студію ландшафтного дизайну. Вони розуміють, що однією із заporук успіху є контроль. Запитання:

1. Які варіанти контролю Ви порекомендували б використовувати їм у практиці діяльності їх нового підприємства?

**Ситуація 18. Вирішення проблеми.** У фірми “Алекс” абсентизм досяг найвищого рівня між січнем і червнем 2022 року. Середній робітник запізнювався на роботу на 15 хвилин тричі на тиждень. Настав час щось робити. Вирішення проблеми було покладено на начальника відділу кадрів. Він запропонував керівництву заохочувальну програму. Згідно з нею кожний працівник, який приходитиме вчасно протягом липня, може одержати премію в 500 грн. Усього таких премій три, результати будуть відомі 4-го серпня. Протягом п'яти днів з моменту оголошення про винагороду рівень запізнень знизився до найнижчого за всю історію фірми рівня. Крім того, протягом шести місяців, коли фірма продовжувала систему заохочення, рівень запізнень був нижчим, ніж завжди. У березні 2022 року фірма відмовилася від програми, і одразу рівень абсентизму став дуже високим, але повернувся до свого найнижчого рівня у квітні, коли премія була знову запроваджена.

*Запитання:*

1. Чи вдалося керівництву змінити поведінку працівників?
2. Чому знову повернувся абсентизм?
3. Чому рівень абсентизму був такий низький, коли була запроваджена премія?
4. Чи не є гроші тимчасовим мотиватором?

**Ситуація 19. Чого прагнуть люди?** Американські мільйонери надавали фінансову допомогу експедиції адмірала Берда (1888-1957) в Антарктиду, сподіваючись, що льодові вершини будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго вимагав перейменувати Париж на його честь. А сам Шекспір прагнув долучити до свого імені, що стало легендарним, фамільний герб.

*Запитання:*

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

**Ситуація 20.** Історія знала лише двох людей, заробітна плата яких сягала мільйона доларів на рік. Це – Уолтер Крайслер (автомобільний промисловець) і Чарльз Шваб (1862-1939) (сталевий магнат, військовий промисловець). Шваб зізнався, що серед тих, хто з ним працював, було багато чудових знавців металургії, і відзначив, що отримував таку високу платню за вміння сходиться з людьми.

*Запитання:*

1. Чому “вміння сходиться з людьми” так високо ціниться?
2. За допомогою яких, на вашу думку, способів Ч.Шваб досягнув результатів?
3. Що краще діє на людину – “атмосфера схвалення” чи “критики”?

### **ТЕМА 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СПГ**

*Принцип Пітера для ділових людей: якщо ви дієте з порушенням правил, вас штрафують; якщо ви дієте за правилами – вас оподатковують.  
Лоуренс Дж. Пітер (США)*

#### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Методи менеджменту класифікують за ознаками: напрям впливу, спосіб урахування інтересів працівників, форма впливу, характер впливу. Поділяються на економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні.

**ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, зумовлені різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани, економічні стимули та бюджет).

**АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації (організаційні, розпорядчі, дисциплінарні).

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їхньої трудової діяльності



(соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі).

**ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ** – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів (технологічні та конструкторські документи).

### ***Контрольні запитання***

1. Яке визначення методам менеджменту ви можете дати?
2. Чи існує взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту (як загальними, так і конкретними)? Поясніть на прикладі.
3. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
4. Яка різниця між методами прямого та непрямого впливу? Наведіть приклад.
5. На які групи поділяють методи менеджменту за характером впливу? Яка їхня основна роль? Які методи менеджменту входять до кожної з цих груп?
6. Чи існує взаємозв'язок між методами менеджменту однієї групи; різних груп? Поясніть вашу відповідь на прикладі.

### ***СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ***

**Ситуація 1.** Фірма по озелененню територій налагодила усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастішали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 2.** На підприємстві садово-паркового господарства робота однієї з бригад відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки газону; конфлікти між окремими працівниками, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція підприємства скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між працівниками, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

1. Які методи менеджменту керівництву доцільно застосувати на підприємстві для вирішення вищезгаданих проблем? Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?
3. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?

**Ситуація 3.** Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плінність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.
7. Відображення інвестицій в фінансовому плані.
8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням проектного відділу.
9. Формування зведеного бюджету організації.

#### **ТЕМА 4. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СПГ**

*Якщо ви не є частиною рішення, то  
ви є частиною проблеми.*

*NN*

*У будь-якій справі рішення – лише початок.  
Пауло Коельо (Бразилія)*

#### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ** – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

**КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** – за сферою охоплення, за тривалістю дій, за рівнем прийняття, за характером вирішування організацією завдань, за способом обґрунтування, за способом прийняття, за характером.

**ПРАВО ПРИЙНЯТТЯ** рішень мають всі менеджери, але певні групи можуть прийняти тільки конкретні рішення.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень.

**ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ** вимагає від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо його потребує ситуація, що склалась в організації.

**КОМПЕТЕНТНІСТЬ** характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера, який прийняв невдале рішення.

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** – вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

**МОДЕЛЬ** – це відображення в схемі, формулі, зразку тощо характерних ознак досліджуваного об'єкта. Виділяють фізичні, математичні та аналогові моделі.

**СПОСОБИ МОДЕЛЮВАННЯ** – теорія ігор, теорія черг, моделювання управління запасами, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, балансові методи, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування.

**ПРОГНОЗУВАННЯ** – це різновид довгострокового планування, за якого використовується накопичений в минулому досвід та поточні припущення з метою визначення майбутнього.

### ***Контрольні запитання***

1. Що розуміють під управлінськими рішеннями? Які передумови їх прийняття?
2. За якими ознаками класифікуються управлінські рішення? Приклади.
3. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень? Поясніть.
4. З яких етапів складається процес прийняття управлінських рішень?
5. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень? Поясніть кожен з цих факторів на конкретному прикладі.
6. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?
7. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?
8. Що таке модель? Які види моделей вам відомі? Наведіть приклад.
9. Які способи моделювання вам відомі? Дайте характеристику кожному з цих способів.
10. Що таке прогнозування? Які групи методів прогнозування визнаєте? Назвіть їх.

### ***СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ***

**Ситуація 1.** На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

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

**Ситуація 2.** У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
3. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

**Ситуація 3.** Нова працівниця підприємства, яка займається закупками, добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові запитання, на які чудово може

відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат у колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.
  2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.
  3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.
- Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 4.** Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: “Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет”.
2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.
3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.
4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.
5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

**Ситуація 5.** Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.
  2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.
  3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну освіту.
  4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану освіту.
- Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 6.** Вирішити проблему, застосовуючи схему прийняття раціонального рішення:

1. Нарікання клієнтів на якість продукції підприємства. Напруження в колективі середнього підприємства перед очікуваним скороченням.
2. Заборгованість керівництва підприємства садово-паркового господарства перед працівниками щодо виплат ЗП.
3. Високий рівень стресу у відділі збуту малого підприємства.

4. Погіршення дисципліни у відділі збуту середнього підприємства.
  5. Конфлікт між працівниками підприємства через розміри заробітної плати.
- Охарактеризуйте прийняте рішення за відомими вам сімома ознаками.

**Ситуація 7.** В організації виникла проблема, яку необхідно вирішити. Керівник при обговоренні проблеми сказав: “Навіщо приймати рішення, якщо воно не поліпшить існуючого стану справ”.

*Запитання:*

1. Чому так вирішив керівник? (поясніть).
2. Чи рішення керівника є правильним? (поясніть).
3. У яких випадках бездіяльність ефективна, а коли, навпаки, неефективна? (обґрунтуйте відповідь).

**Ситуація 8.** Прийняття рішення. Глорія Андрущак має намір розпочати продаж обладнання та матеріалів для ландшафтного дизайну. Вона має намір завоювати значну частину ринку, незважаючи на гостру конкуренцію. Щоб досягнути найкращих результатів, Глорія має чітко сформулювати стратегію залежно від можливих дій конкурентів. Згідно з її дослідженнями, можливі шість варіантів стратегії: перші три – це її можливі дії, останні три – дії конкурентів. Після роздумів Глорія розробила матрицю можливих обсягів реалізації (у тис.) залежно від співвідношення стратегій:

*Запитання:*

1. Чи можна визначити сідлову точку? Знайдіть найкращу стратегію. Визначте цінність такої інформації.
2. Що робитимуть конкуренти, якщо в них буде така сама інформація?

**Ситуація 9.** Менеджер по виробництву саджанців фруктових дерев має намір випустити на ринок саджанці декоративних рослин.

*Запитання:*

1. Які фактори зовнішнього середовища могли вплинути на прийняття такого рішення? (відповідь обґрунтуйте).

**Ситуація 10.** Підприємець має намір відкрити магазин з продажу квітів по сусідству із своєю фірмою, яка їх вирощує.

*Запитання:*

1. Які фактори вплинули на прийняття рішення? (відповідь обґрунтуйте).

**Ситуація 11.** Прийом на роботу. Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця без середньої освіти, зате з чарівною усмішкою на устах, аніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

*Запитання:*

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення: інтуїтивна чи раціональна?

## ТЕМА 5. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО У СПГ

*Начальники часто забувають, що їх підлеглі теж люди  
і теж не хочуть думати.*

*Л. Досовський*

*Експерт – це людина, яка знає все більше і більше про все менше і менше.*

*NN*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**КЕРІВНИЦТВО** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їхню трансформацію в управлінські рішення за допомогою використання комунікацій.

**ЛІДЕРСТВО** – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

**ВЛАДА** – це можливість впливати на поведінку інших людей.

**ВПЛИВ** – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо іншого працівника (наприклад, підлеглого).

**ВЛАДА ПРИМУСУ** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих чинять, використовуючи страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

**ВЛАДА ВИНАГОРОДИ** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що на підлеглих впливають за допомогою винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку.

**ВЛАДА ЗАКОННА (ТРАДИЦІЙНА)** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. При цьому виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – їх виконувати.

**ВЛАДА ЕТАЛОННА** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто ґрунтується на особистих якостях та здібностях керівника.

**ВЛАДА ЕКСПЕРТНА** – це різновид форм влади, який полягає у тому, що керівник володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

**ПІДХОДИ ДО КЕРІВНИЦТВА** – підхід, який ґрунтується на особистих якостях; підхід з позицій поведінки; ситуаційний підхід.

**АВТОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – передбачає, що керівник централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, застосовує погрози для забезпечення цілей організації.

**ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

**КОМБІНОВАНИЙ (КОНТИНІУМ) СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА** – передбачає різні варіанти поєднання демократичного та авторитарного стилів керівництва.

### **Контрольні запитання**

1. Що ви розумієте під керівництвом? Яка його роль на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.
2. Які категорії менеджменту вам відомі? Дайте визначення кожній з цих категорій.
3. За допомогою яких прийомів здійснюється керівництво на підприємстві?
4. Назвіть відомі Вам форми влади на рівні держави?
5. Які форми влади, що застосовує керівник підприємства, ви можете назвати.
6. Вкажіть переваги та недоліки кожної з названих форм влади.
7. Які підходи до керівництва ви знаєте? Дайте коротку характеристику кожному з цих підходів.
8. Які стилі керівництва вам відомі? Особливості їхнього застосування на практиці.
9. Які підходи, на вашу думку, доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах? Чи можна вибрати якийсь один з них?

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

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

**Ситуація 2.** Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара.

- А. Делегування.
- Б. Вказівка.
- В. Інструментальний.
- Г. Продаж.
- Д. Брати участь.

**Ситуація 3.** Вашому відділу дали завдання розробити проект озеленення території. Розробляються декілька альтернативних проектів, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник? Відповідь обґрунтуйте.

- А. Самостійно вибрав би оптимальний проект.
- Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проєкту підлеглим.

**Ситуація 4.** Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також немалий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

А. Посада.

Б. Освіта.

В. Стаж роботи.

Г. Застосування управління за цілями.

Д. Характер.

**Ситуація 5.** Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагались переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з'ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 6.** Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Ваша реакція, обґрунтуйте.

А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

Б. Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

В. Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

**Ситуація 7.** Колективне підприємство “ЛіС”, утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб’єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний авторитарний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв’язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вміль, грамотній у межах закону поведінці



юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вмiло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист. Відповідь обґрунтувати.

**Ситуація 8.** Пітер Друкер про керівництво. Якщо десь може статися прокол, то він неодмінно станеться, вважає Пітер Друкер. На його думку, ефективним менеджером є той, хто розуміє, що само собою ніщо не налагодиться, той, хто передбачає можливий зрив і залишає істотний запас міцності на такий випадок.

*Запитання:*

1. У чому суть афоризму П.Друкера?

## **ТЕМА 6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ У СПГ**

*Загострене почуття власної гідності –  
це природна реакція організму на притуплення почуття власного гумору.  
С. Яновський*

*Недостатня щирість небезпечна, надмірна – згубна.  
Оскар Уайльд (Ірландія)*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє позитивне вирішення.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СОЦІАЛЬНА** – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЮРИДИЧНА** – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо, які визначають засади правового функціонування організації.

**ЕТИКА** – це сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, норм, вимог, які людина ставить перед собою, або які вимагає суспільство у певному середовищі, соціальній групі тощо.

**ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА** – це сукупність вчинків та дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

### **Контрольні запитання**

1. Які види відповідальності у менеджменті ви можете назвати? Поясніть.
2. Які переваги та недоліки створює, на вашу думку, соціальна відповідальність для підприємця, менеджера?
3. Що ви розумієте під етикою та етичною поведінкою?
4. Що є причинами неетичної поведінки?
5. Чому, на вашу думку, як підприємству загалом, так і конкретному працівникові треба дотримуватися етичної поведінки?
6. Які заходи ви б запропонували для забезпечення етичної поведінки на підприємстві садово-паркового господарства?
7. Чи існує взаємозв'язок між етичною поведінкою та самим процесом управління?

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** Ви керуєте доволі значним підрозділом, викликаєте для розмови щодо важливої справи одного із керівників секції. Під час розмови несподівано дзвонить телефон, обґрунтуйте свої дії:

- A. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжуєте розмову з підлеглим і доводите її до кінця.
- B. Вибачаєтесь, перериваєте розмову і якомога коротше розмовляєте по телефону.
- V. Даєте вказівку секретарю відповісти на телефонний виклик, неприпиняючи розмови.

**Ситуація 2.** Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього і вищого керівника. Часу для узгодження термінів немає. Необхідно розпочати роботу. Виберіть та обґрунтуйте краще рішення:

- A. Передусім буду виконувати завдання того, кого особисто більше поважаю.
- B. Спочатку буду виконувати завдання, найважливіше на мій погляд.
- V. Буду виконувати завдання вищого керівника.
- Г. Буду виконувати завдання безпосереднього керівника, запропонувавши йому порозумітися з вищим керівником щодо пріоритетності та послідовності виконання завдань.

**Ситуація 3.** Надпис Гаррі Трумена. Колишній президент США Гаррі Трумен на своєму робочому столі мав надпис: “Більше відповідальність звалювати немає на кого”.

*Запитання:*

1. Як Ви розумієте даний надпис?

**Ситуація 4.** Слова Конфуція. “Не дорікайте сусідові, що на його даху лежить сніг, коли ваш власний поріг не чищено”. Це слова Конфуція.

*Запитання:*

1. У чому суть слів Конфуція?
2. У яких випадках менеджер у садово-парковому господарстві повинен використовувати ці слова?

## ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У СПГ

*За своєю природою людина з віком опирається змінам, особливо – змінам на краще.  
Дж. Стейнбек(США)*

*Не досить мати добрий розум. Головне – вміло його використати.  
Рене Декарт (Франція)*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ** – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури; зміна техніки і технології; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК** – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення в організації за допомогою агента перемін та ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ** – відображає економічні результати, які характеризують діяльність організації за певної системи управління.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ** – характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНА** – відображає вплив системи менеджменту на формування професійних характеристик працівників, зокрема керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

### **Контрольні запитання**

1. У яких напрямках можуть відбуватися нововведення? Чи існують якісь обмеження?
2. Чому працівники на підприємствах чинять опір змінам? Як, на вашу думку, його можна подолати?
3. Що ви розумієте під організаційним розвитком? Чи пов'язані організаційні зміни та організаційний розвиток?
4. Що таке культура? Яка її роль в оновленні організації та вирішенні проблем?
5. Які ви знаєте види ефективності менеджменту? Охарактеризуйте.
6. Поясніть механізм впливу організаційних змін та організаційного розвитку на ефективність менеджменту у садово-парковому господарстві.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

- А. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.
- Б. Все залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.
- В. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.
- Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.
- Д. В інтересах справи скакую завдання начальника, накажу підлеглому продовжувати почату роботу.

**Ситуація 2.** Доручаючи підлеглим яку-небудь роботу, необхідно пояснити їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найважливіші:

- А. Прагнути, щоб працівник зрозумів, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.
  - Б. У міру можливостей визначити цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.
  - В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим.
  - Г. Якщо визначати цілі з урахуванням здібностей підлеглих, то буде важко досягти їх.
  - Д. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.
  - Е. Визначаючи цілі діяльності, за змогою зважати на конкретні факти і цифри.
- Обґрунтуйте відповідь.

**Ситуація 3.** У Вас склались складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

- А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.
- Б. Насамперед спробую розібратись у своїй поведінці стосовно колеги.
- В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.
- Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

**Ситуація 4** При визначенні майбутньої поведінки організаційної системи виникла об'єктивна необхідність в обґрунтуванні її головних цілей. Керівництво просить допомогти обґрунтувати головні цілі організаційного формування на найближчі три роки та можливі стратегії їх досягнення, виходячи з таких компонентів бізнесу:

Компонент бізнесу	Цілі і стратегії
Ринок	
Гроші	
Виробництво	
Люди	
Охорона навколишнього середовища	
Цінова політика	
Розподіл	

**Ситуація 5.** Ви, керівник фірми, що виробляє продукцію в галузі садово-паркового господарства. Керівництво постійно веде пошук шляхів підвищення ефективності виробництва. Недавно на фірмі встановлене нове обладнання, введена більш спрощена система роботи. Однак бажане підвищення ефективності не спостерігається, а навпаки, знижується, зменшується якість, росте плинність кадрів.

*Запитання:*

1. У чому причини таких негативних наслідків?
2. Яких заходів Ви будете вживати?

## **ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ У СПГ**

*Якщо в організації довго нема конфліктів, -  
їх варто штучно створити і...  
... вміло розв'язати.  
Класик менеджменту*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**КОНФЛІКТ** – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. Конфлікти класифікують за ознакою результатів (функціональні, дисфункціональні, безрезультатні) та за змістом (внутрішньоособові, міжособистісні, конфлікти між особою і групою, міжгрупові, конфлікти між керуючою та керованою системами організації).

**МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ** – роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби); встановлення комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі; використання систем винагород. Міжособистісні способи вирішення конфлікту – ухилення; згладження; примус; компроміс; вирішення проблеми, яка призвела до конфлікту.

**СТРЕС** – це явище, викликане великими або малими обсягами робіт, необхідністю пристосуватися один до одного, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними й іншими причинами. Стрес викликають організаційні (відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи незадоволення роботою) і особисті (необхідність уживатися один з одним; смерть дружини, шлюб, зміна квартири), фактори оточення (погода, спека...) тощо.

**ЕТАПИ ВИНИКНЕННЯ СТРЕСУ** – поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння опанувати ситуацію; виникнення суперечок; настання фази виснаження, витрати запасів енергії, втоми.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке конфлікти? Чи пов'язані конфлікти і стреси?
2. Наведіть класифікацію конфліктів за змістом та ознакою результатів.

3. Розкрийте сутність міжособових та організаційних способів вирішення конфліктів.
4. Які, на вашу думку, справжні причини стресів?
5. Назвіть етапи стресу.
6. Під впливом яких почуттів може виникнути стрес?
7. Вкажіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.
- 8.

### **СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ**

**Ситуація 1.** Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі, а вирішувати конфлікт – це їхня особиста справа.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати знайти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 2.** У вас як у керівника виник глибокий стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Як ви будете діяти для усунення стресу:

А. Вживатиму алкогольні напої.

Б. Конкретизую систему власної роботи (що і коли робити, хто займатиметься іншими проблемами тощо).

В. Звільнюсь з роботи.

Г. Симулюватиму хворобу.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 3.** У одній із приватних фірм виник конфлікт між менеджером Федоренком і одним із провідних спеціалістів Джонсенком. Підлеглий Джонсенко скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2–3 год після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5–1 год. З приводу цього менеджер Федоренко попередив Джонсенка, який почав сперечатися з менеджером, оскільки той час, який він перепрацьовував після роботи, йому не оплачували.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?

2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати менеджер вищого рівня?

3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

**Ситуація 4.** У процесі діяльності виникають різні конфліктні ситуації. Розв'язання кожної з них потребує певних підходів, оскільки розвиток конфліктної ситуації може мати різнобічний характер. Допоможіть вибрати оптимальний стиль розв'язання конфліктних ситуацій, виходячи з таких даних:

Ситуації	Стиль вирішення конфліктних ситуацій				
	конкуренції	ухилення	приспосовництва	співробітництва	компромісу
Кінцева дія важлива і ви маєте свій підхід до вирішення проблем					
Ви маєте великий авторитет і можете приймати рішення					
Рішення потрібно приймати швидко і для цього досить влади					
Критича ситуація і швидкість у прийнятті рішень					
Прийняття нестандартних рішень і досить повноважень					
Велика напруженість і необхідно її зняти					
Кінцевий результат не дуже цікавить вас					
Ви хочете виграти час для того, щоб одержати додаткову інформацію					
У вас мало влади для вирішення проблем					
Ви відчуваєте, що в інших більше шансів для рішення проблеми					
Вважаєте, що обговорення проблеми погіршить ситуацію					
Вас це не хвилює					
Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки					
Ви вважаєте, що кінцевий результат важливий для іншого					
У вас мало влади або шансів для перемоги					
Вважаєте, що людина із ситуації візьме корисне					
Проблема важлива для конфліктних сторін					
У вас тісні, взаємозалежні відносини					
Рівна влада у конфліктній ситуації					
Вас може задовольнити тимчасове рішення					
Прагнете зберегти взаємовідносини					

**Ситуація 5.** У проєктній організації час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на спільному

засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проєктів у свої руки.

Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.

**Ситуація 6.** Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

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

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

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

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

## ТЕМА 9. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СПГ

*Хто не ризикує, той не дізнається свого покликання.*

*Роберт де Ніро*

*Ризикуючи, можна програти,  
але не ризикуючи, не можна виграти.*

*NN*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**РИЗИК** – це загроза або небезпека виникнення невдач у процесі здійснення діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку від якої слід застрахуватись.

**ОБ'ЄКТ РИЗИКУ** - це система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі. Відповідно об'єктом ризику може бути як окрема господарська операція, вид продукції, напрям виробничої діяльності, так і підприємство, галузь, а також країна чи окремий регіон.



**СУБ'ЄКТ РИЗИКУ** - це особа, яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Суб'єктом ризику може бути як окрема особа (наприклад, керівник підприємства або його структурного підрозділу), так і колектив.

**ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА РИЗИКУ** - ті, що формуються у зовнішньому середовищі системи, і уникнути повністю їх дії неможливо (наприклад, суперечливість законодавства; непередбачені дії державних органів; зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; непередбачені дії конкурентів; нестабільність екологічних, соціально-економічних та політичних умов тощо).

**ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА РИЗИКУ** - ті, що виникають всередині системи, відповідно активність їх впливу залежить від дій суб'єкта ризику (наприклад, непередбачені зміни в процесі виробництва; впровадження нових технологій, способів організації праці; фінансові, маркетингові проблеми підприємства; відсутність механізму мотивації; прорахунки під час прийняття рішень тощо).

### ***Контрольні запитання***

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.
2. Охарактеризуйте об'єкт і суб'єкт ризику.
3. Охарактеризуйте джерела та класифікацію ризиків.
4. Яка сутність функції ризиків?
5. Охарактеризуйте сутність виробничого ризику діяльності підприємств та його основні види.
6. Охарактеризуйте сутність комерційного ризику діяльності підприємств та його основні види.
7. Охарактеризуйте методи оцінювання ризику.
8. Опишіть методи впливу на ризик, а саме, уникнення ризику, запобігання ризикам та їх мінімізація на підприємствах садово-паркового господарства.
9. Які ролі виконує менеджер у сфері мінімізації ризиків?
10. Вкажіть, які стадії охоплює процес ризик-менеджменту. Опишіть блок-схему етапів процесу ризик-менеджменту на підприємства СПГ.

### ***СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ***

**Ситуація 1.** На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;
- розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;
- скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити оптові ціни.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на таке запитання: 1. Яку первинну інформацію варто мати, щоб прийняти правильне рішення на засіданні правління?

**Ситуація 2.** У процесі прогнозування майбутньої поведінки організаційного формування виникла потреба в обґрунтуванні виникнення можливих ризикових ситуацій. Керівництво підприємства вимагає від маркетингової та економічної служб передбачити обставини (ситуації), які можуть виникнути в майбутньому при виборі стратегій діяльності.

Увійдіть в роль названих спеціалістів та виділіть можливі ситуації, які зумовлять виникнення таких видів ризику:

Вид ризику	Непередбачені обставини (ситуації), які можуть виникнути в майбутньому
Ринковий	
Конкуруючих технологій	
Технічний	
Зовнішній	
Внутрішній	
Політичний	
Ресурсний	
Капітальних вкладень	
Фінансовий	
Втрати майна	
Втрати часу	
Невиконання зобов'язань	
Управлінський	

**Ситуація 3.** Які ризики, на вашу думку, найхарактерніші для діяльності:

- фірми, що займається збутом;
- підприємства, що виробляє продукцію у сфері СПГ;
- посередницької фірми;
- підприємства сфери послуг?

**Ситуація 4.** Поміркуйте, які ризики діяльності найхарактерніші для підприємств садово-паркового господарства?

**Ситуація 5.** Фірма з двох можливих варіантів уклала кошти в проєкт А, розраховуючи одержати з часом дивіденди в розмірі 9 %. Укладення коштів у проєкт Б забезпечило б дивіденди на рівні 8 %. Фактичний розмір дивідендів за проєктом А – 7 %, а за проєктом Б – 10 %. Назвіть види та джерела ризику фірми.

**Ситуація 6.** Вітчизняна фірма підписала з іноземним підприємством два контракти: на імпорту товарів у національній валюті; на експорт товарів у валюті іноземного партнера

(доларах). Станом на день реалізації контрактів (проведення експортно-імпортних операцій) курс національної валюти, можливо, зміниться. Визначте вид і джерела ризику.

**Ситуація 7.** Чим може виражатися ступінь ризику для підприємства під час прийому на роботу фахівця без досвіду роботи?

**Ситуація 8.** Фірма планує нововведення. Як вона може оцінити ризики, що виникають у разі впровадження нововведення? За допомогою яких даних?

**Ситуація 9.** Менеджеру запропонували проаналізувати діяльність фірми й зробити висновок про ефективність її роботи порівняно з ефективністю діяльності галузі в цілому. На основі яких показників він має це зробити? Які ризики супроводжуватимуть діяльність фірми, якщо її показники виявляться нижчими за відповідні показники галузі?

**Ситуація 10.** Ви є студентом ЗВО спеціальності 205 «Садоао-паркове господарство». Які ризики супроводжують ваше навчання? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 11.** Ви збираєтеся стати підприємцем. З якими ризиками на етапі відкриття власної справи ви можете зіткнутися? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 12.** Ви стали виробником певного виду продукції. З якими ризиками ви стикаєтеся? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 13.** З якими ризиками стикається особа, купуючи товари чи послуги? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики? Проаналізуйте основні положення Закону "Про захист прав споживачів".

**Ситуація 14.** Зробіть аналіз портфельного підходу до теорії грошей. За формальною кейнсіанською моделлю індивіди можуть тримати своє багатство у вигляді грошей і облігацій. Гроші – актив, що не приносить грошової процентної ставки, якщо вони перебувають у власника. Облігації – цінні папери, що дають певний дохід. Той факт, що власники не бажають тримати всі свої активи в облігаціях, економісти пояснюють небажанням людей ризикувати, оскільки ринкова вартість облігацій не відома заздалегідь. Які види ризиків супроводжують кожен із видів активів? Який ризик, на вашу думку, переважає в кожному випадку? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 15.** У діяльності колективу на підприємстві завжди наявний ризик його розформування в результаті, наприклад, несприятливої кон'юнктури. Які ще види ризиків збереження стабільності колективу ви можете назвати? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

**Ситуація 16.** Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

## ТЕМА 10. МАРКЕТИНГ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СПГ

*Маркетинг з уст в уста завжди був важливим.  
Сьогодні важливіше, ніж будь-коли, через силу Інтернету (Joe Pulizzi)*

### **КОРОТКІ ТЕОРЕТИЧНІ ВІДОМОСТІ**

**МАРКЕТИНГ** – це продаж того, що бажає покупець, у такій кількості і за такою ціною, які забезпечують прибуток.

**МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ** – сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність.

**МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА (МІС)** – сукупність заходів, спрямованих на збирання, обробку, аналіз, оцінку та розповсюдження актуальних, точних та своєчасних даних з метою інформаційного забезпечення маркетингових рішень.

**ПОЗИЦЮВАННЯ ТОВАРУ** – комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами-конкурентами. Основою для вибору позиції марки є конкурентні переваги товару.

**ТОВАРНА ПОЛІТИКА МАРКЕТИНГУ** – це комплекс заходів, спрямований на забезпечення прийняття ефективних рішень щодо створення нових товарів, модифікації та модернізації товарів, удосконалення асортименту товарів, підвищення їх конкурентоспроможності.

**ТОВАР** – все, що може задовольнити потребу і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання та споживання (фізичні об'єкти, послуги, ідеї, технології тощо).

**ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ** – це група товарів, що тісно пов'язані між собою за принципами функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того ж діапазону цін.

**ТОВАРНА НОМЕНКЛАТУРА** – сукупність усіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, які пропонуються покупцям конкретним продавцем. Товарній номенклатурі кожного підприємства властиві такі характеристики: широта, насиченість, глибина та гармонійність.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ** – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби.

**МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ** – сукупність маркетингових заходів підприємства, спрямованих на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи.

### **Контрольні запитання**

1. Поясніть сутність поняття «маркетинг».
2. Дайте визначення основних понять маркетингу (попит, товар, ринок).
3. Назвіть та охарактеризуйте функції та принципи маркетингу.
4. Поясніть сутність поняття «комплекс маркетингу».

5. Охарактеризуйте складові комплексу маркетингу (4Р, 5Р, 7Р, 4С).
6. Охарактеризуйте маркетингове середовище у сфері СПГ.
7. Назвіть та наведіть приклад контактних аудиторій підприємств садово-паркового господарства.
8. Охарактеризуйте види маркетингу залежно від характеру попиту.
9. Поясніть напрями вивчення споживачів у рамках маркетингових досліджень.
10. Поясніть напрями вивчення конкурентів у рамках маркетингових досліджень.
11. Поясніть напрями вивчення посередників у рамках маркетингових досліджень.
12. Поясніть напрями вивчення постачальників у рамках маркетингових досліджень.
13. Поясніть сутність поняття «сегментування ринку». Назвіть мету сегментування ринку.
14. Поясніть сутність поняття «позиціонування товару» та охарактеризуйте стратегії позиціонування товарів.
15. Поясніть поняття «товарний асортимент».
16. Поясніть особливості просування товарів повсякденного попиту, попереднього вибору, особливого та пасивного попиту.
17. Охарактеризуйте процес маркетингової комунікації у сфері СПГ.
18. Поясніть сутність поняття «просування товару» та назвіть фактори, що впливають на вибір комплексу просування товару.
19. Поясніть засоби стимулювання збуту, що застосовують до споживачів, посередників, працівників підприємства садово-паркового господарства.
20. Наведіть основні види та характеристики реклами у сфері СПГ.
21. Охарактеризуйте особливості заходів в рамках зв'язків з громадськістю у садово-парковому господарстві.

### ***СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ***

**Ситуація 1.** Запропонуйте структуру маркетингового підрозділу Вашої майбутньої фірми чи підприємства. Яке Ваше бачення його функцій?

**Ситуація 2.** Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій з метою підвищення рівня обізнаності про підприємство на промисловому ринку.

**Ситуація 3.** Пригадайте три-чотири випадки, коли Ви свідомо чи несвідомо використовували маркетинговий підхід до вирішення проблеми. Проаналізуйте, яка додаткова інформація знадобилася Вам для міркувань у кожній із ситуацій.

**Ситуація 4.** Розробіть програму маркетингової розвідувальної акції, заснованої на спостереженні за одним з аспектів діяльності фірми (засоби просування товару, організація рекламної акції, методи залучення покупців тощо) під виглядом клієнта. Розробіть стислий

бланк подібного спостереження, що містить 4–5 позицій (питань), які потрібно уточнити в процесі дослідження.

**Ситуація 5.** Уявіть, що Ви працюєте менеджером з маркетингу і одержали від керівництва підприємства завдання замовити маркетингове дослідження. Звернувшись із брифом до трьох дослідницьких компаній, ви одержали пропозиції щодо можливостей проведення такого дослідження. Які критерії Ви будете враховувати, відбираючи кращу пропозицію?

**Ситуація 6.** Складіть перелік маркетингових функцій, які мають виконуватись працівниками підприємства у садово-парковому господарстві.

**Ситуація 7.** Як бути, якщо ціни на Ваш товар збільшились на 50%?

*Умови:* збут на пробному ринку йде в'яло; споживачі не помічають запропонованого товару; цим товаром цікавляться в основному особи літнього віку; конкуренти почали на Вашому пробному ринку активну рекламу свого нового товару, практично такого, як і Ваш. Використовуючи названі умови, проведіть корекцію маркетингової діяльності фірми на пробному ринку.

**Ситуація 8.** Ви – керівник фірми, яка планує розробку нового товару. Які передумови потрібні для створення товару ринкової новизни?

**Ситуація 9.** Ви – маркетолог фірми. Керівник доручив Вам перевірити доцільність розробки нового товару. Які Ваші дії щодо виконання доручення та що Ви повинні врахувати перед тим, як дати відповідь?

**Ситуація 10.** Ви виробляєте і рекламуєте декоративні рослини. Які вимоги будуть пред'являти до Вашого товару невибагливі покупці, економні покупці, практично заможні покупці і провінціали?

**Ситуація 11.** Принципи діяльності Форда можна охарактеризувати його висловом: “Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якого побажає, доки автомобіль залишиться чорним”. Протягом довгих років фірма “Форд Моторз” продовжувала діяти по-старому, втрачаючи кожного року гроші.

*Запитання:*

1. Як ви охарактеризуєте компанію “Форд” з точки зору її взаємодії із зовнішнім середовищем?

**Ситуація 12.** Мале підприємство, яке було створене рік тому групою громадян з середнім рівнем доходу, займаються ландшафтним дизайном та іншими послугами у сфері СПГ. Конкуренція на ринку таких послуг досить велика.

*Запитання:*

1. Чого повинна добиватись фірма випуском нового товару чи послуг? Підкажіть фірмі ідеї нових товарів.

2. Як бути фірмі, якщо провідний фахівець перейшов на роботу до конкуруючої фірми?

3. Як побудувати фінансову політику, якщо фірма не одержала того прибутку, якого очікувала за попереднім проектом?

**Ситуація 13.** Ваша продукція представляє собою збірну конструкцію для парнику. Матеріал – металеві стійки. Фактично Ви продаєте каркас теплиці без будь-якого покриття. Від покупців надходять пропозиції про включення в склад товару, котрий реалізується, чи покриття з плівки, чи пакету скла з необхідним кріпленням. У Вашому розпорядженні є один місяць. Інакше закінчиться той час, коли садять у теплиці, і постійні покупці можуть перенести купівлю на наступний рік.

*Запитання:*

1. Опишіть свій план маркетингу. Чи будете Ви враховувати пропозиції покупців?
2. Як це врахування, якщо воно буде здійснене, відіб'ється на ефективності Вашого підприємства?

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. 2020. 118 с.
2. Рутьєв В., Гуткевич С. Менеджмент. К.:ЦНЛ, 2019. 312 с.
3. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2014. 262 с.
4. Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» / О.П. Павліщук, П.В. Кравець, А.А. Головка, Г.С. Домашовець. Київ, 2018. 252 с.
5. Павліщук О.П., Головка А.А., Домашовець Г.С. Практикум для виконання практичних та самостійних робіт з дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство» (частина 1). Київ, 2017. 151 с.
6. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
8. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ : Каравела, 2008. 496 с.
9. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підруч. Київ: Знання, 2011. 423 с.

### Додаткова література:

1. Адієс І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? К.: Наш формат, 2017. 288 с.
2. Адієс І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2018. 304 с.
3. Апелло Юрген Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.
4. Чжо Д. Становлення менеджера. Book Chef, Форс, 2020. 352 с.
5. Павліщук О.П., Головка А.А., Домашовець Г.С. Робочий зошит для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент у садово-парковому господарстві» студентами ОС «Магістр» спеціальності 206 «Садово-паркове господарство». Київ, 2017. 60 с.
6. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
8. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 368 с.
9. Адамовський О.М., Кушнір О.В. Еколого-економічна оцінка заходів щодо покращення стану насаджень регіонального ландшафтного парку «Знесіння». *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2012. Вип. 22.7. С. 126-132.
10. Марущак С. М., Єфімова Г. В., Пащенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками: навч. посібник. 2019. 296 с.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. пос. 2-ге вид. 2018. 304 с.
12. Кучеренко Д. Г. Менеджмент: курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2020. 184 с.

### Інформаційні ресурси інтернет

1. [management.com.ua](http://management.com.ua) – бібліотека з менеджменту
2. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.