




ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

**МЕНЕДЖМЕНТ:
методичні рекомендації
до виконання індивідуальних завдань**

Запоріжжя 2024



УДК 005(072)
М45

Рекомендовано Науково-методичною радою
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
(протокол № 2 від 25.10.2024 р.)

Укладач:

Шкрабак І.В., д.е.н., проф.
Харченко О.С., к.е.н.

М45

Менеджмент : методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань / уклад.: І. В. Шкрабак, О. С. Харченко. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024. 31 с.

У методичних рекомендаціях наведено умови, поради і методичні підходи до виконання індивідуальних завдань з дисципліни «Менеджмент», вимоги до оформлення, подання та оцінювання результатів виконання індивідуальних завдань.

УДК 005(072)

©ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024



Зміст

ВСТУП	4
1. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ, ПОДАННЯ НА ОЦІНКУ ТА ЗАХИСТУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	5
1.1. Перелік індивідуальних завдань з дисципліни «Менеджмент»	5
1.2. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання № 1 «PEST-аналіз як інструмент стратегічного планування для оцінки зовнішнього середовища підприємства в умовах сучасної економіки»	5
1.3. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання № 2. Графічна робота: «Структура управлінських комунікацій на прикладі структурного підрозділу підприємства гірничо-металургійного бізнесу за вибором здобувача»	13
1.4. Оформлення, подання і захист індивідуального завдання	16
1.5. Критерії оцінювання результатів виконання індивідуального завдання	20
2. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	22
Додаток А. Приклад оформлення титульного аркуша	23
Додаток Б. Приклади оформлення бібліографічних посилань	24
Додаток В. Приклад оформлення графічної схеми	30

ВСТУП

Індивідуальне завдання є однією з форм самостійної роботи здобувачів освіти, що передбачає опрацювання навчального матеріалу поза основним розкладом занять з метою набуття, поглиблення та закріплення відповідних знань, умінь і навичок, визначених очікуваними програмними результатами навчання з дисципліни «Менеджмент». Виконання такого завдання спрямоване на систематизацію теоретичних положень, розширення аналітичних компетенцій, а також на розвиток здатності застосовувати отримані знання для вирішення практичних управлінських завдань.

Індивідуальне завдання є змістовно завершеною роботою теоретичного або практичного характеру, що базується на засвоєному матеріалі лекційних та практичних занять з курсу «Менеджмент». Воно охоплює кілька тем одного змістового модуля відповідно до робочої програми дисципліни та передбачає самостійний аналіз управлінських процесів, застосування методологічного апарату менеджменту та формування обґрунтованих висновків.

Виконання індивідуального завдання спрямоване на інтеграцію навчальної, практичної, комунікативної та дослідницької діяльності здобувачів освіти шляхом використання актуальних матеріалів реальних підприємств. Особлива увага приділяється застосуванню знань у контексті професійної діяльності майбутніх фахівців, зокрема на основі кейсів та практичних ситуацій, пов'язаних із підприємствами Групи МЕТІНВЕСТ.

1. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ, ПОДАННЯ НА ОЦІНКУ ТА ЗАХИСТУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

1.1. Перелік індивідуальних завдань з дисципліни «Менеджмент»

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	PEST-аналіз як інструмент стратегічного планування для оцінки зовнішнього середовища підприємства в умовах сучасної економіки (за вибором здобувача)
2	Графічна робота: «Структура управлінських комунікацій на прикладі структурного підрозділу підприємства гірничо-металургійного бізнесу (за вибором здобувача)»

1.2. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання № 1 «PEST-аналіз як інструмент стратегічного планування для оцінки зовнішнього середовища підприємства в умовах сучасної економіки (за вибором здобувача)»

Здобувач самостійно обирає, на якому практичному прикладі він буде виконувати завдання. Допускається виконання завдання на прикладі проведення PEST-аналізу для ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА».

Перед складанням PEST-аналізу здобувач освіти надає коротку характеристику підприємства і проблеми, на вирішення якої націлена зміна. Наприклад:

«Представлений PEST-аналіз пропонується для подальшого використання у стратегічному плануванні компанією «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС», яка є однією з найбільших компаній в Україні, яка надає широкий спектр послуг з ремонту та обслуговування гірничо-металургійних агрегатів. Головним завданням компанії є забезпечення ремонтної безпеки на проммайданчиках підприємств Групи Метінвест, підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, задіяного в обслуговуванні основного металургійного та гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

Ведеться активна робота з впровадження та розвитку інструментів безперервного вдосконалення по всіх майданчиках, де є присутність підприємства (підприємства Гірничодобувного дивізіону Групи Метінвест). Пріоритетними напрямками розвитку обрані такі: навчання персоналу, ефективна організація робочого місця, інформованість персоналу про основні напрямки діяльності підприємства, 100% залучення персоналу до процесу сфокусованих поліпшень, стандартизація інструментів та системна робота з обміну досвідом та кращими практиками»

Складання PEST-аналізу починається з виявлення факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на обране підприємство.

Приклади факторів, що зазвичай розглядаються в ході аналізу, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Перелік факторів впливу на підприємство

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Поточне законодавство на ринку • Майбутні зміни в законодавстві • Європейське/міжнародне законодавство • Регулюючі органи і норми • Урядова політика, зміна • Державне регулювання конкуренції • Торгова політика • Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції • Вибори на всіх рівнях влади • Фінансування, гранти і ініціативи • Групи лобювання/тиску на ринку • Міжнародні групи тиску • Державне врегулювання екологічних проблем • Інший вплив держави 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна ситуація і тенденції • Рівень інфляції • Інвестиційний клімат в галузі • Закордонні економічні системи і тенденції • Загальні проблеми оподаткування • Оподаткування, визначене для продукту / послуг • Ринок і торгові цикли • Платоспроможний попит • Специфіка виробництва • Товаропровідні ланцюги і дистрибуція • Потреби кінцевого користувача • Обмінні курси валют • Комунікації • Основні зовнішні витрати
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Демографія • Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники • Структура доходів і витрат • Базові цінності • Тенденції способу життя • Бренд, репутація компанії, імідж технології, що використовується • Моделі поведінки покупців • Мода і зразки для наслідування • Головні події і чинники впливу • Думки і ставлення споживачів • Споживацькі переваги • Представлення ЗМІ • Точки контакту покупців • Етнічні / релігійні чинники • Реклама і зв'язки з громадськістю 	<ul style="list-style-type: none"> • Демографія • Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники • Структура доходів і витрат • Базові цінності • Тенденції способу життя • Бренд, репутація компанії, імідж технології, що використовується • Моделі поведінки покупців • Мода і зразки для наслідування • Головні події і чинники впливу • Думки і ставлення споживачів • Споживацькі переваги • Представлення ЗМІ • Точки контакту покупців • Етнічні / релігійні чинники • Реклама і зв'язки з громадськістю

Після того, як всі фактори, що мають вплив на обране підприємство, визначені - слід оцінити силу впливу кожного фактору. Сила впливу фактору оцінюється по шкалі від 1 до 3, де:

1 – вплив фактору замалий, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії;

2 – тільки визначна зміна фактору впливає на продажі та прибуток компанії;

3 – вплив фактору дуже значний, будь-які зміни викликають значні зміни в продажах та прибутку компанії.

Фактори, які зовсім не впливають на діяльність компанії не включаються до таблиці. Оцінка сили впливу фактору - це суб'єктивна експертна оцінка.

Приклад оцінки значущості факторів PEST-аналізу наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 - Оцінка значущості факторів PEST-аналізу для підприємства «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС»

1	2
Опис фактору	Вплив фактору
Політичні фактори	
Державні субсидії та гранти	1
Міжнародні торгові угоди	2
Екологічні регуляції	1
Економічні фактори	
Колівання цін на комплектуючі	3
Інфляція	3
Кредитні умови для підприємств	2
Соціально-культурні фактори	
Демографічні зміни	3
Зміни в культурних цінностях	1
Освітній рівень населення	2
Технологічні фактори	
Інновації в обладнанні	3
Розвиток інформаційних технологій	3
Енергозберігаючі технології	3
Загалом:	27

Наступним кроком є експертну оцінку вірогідності зміни фактору. Вірогідність коливань оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 визначає мінімальну вірогідність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну вірогідність.

За можливістю здобувач освіти може проводити оцінку із залученням колег академічної групи.

Приклад оцінки вірогідності коливань PEST-факторів наведено у таблиці 3.

Після виставлення всіх оцінок в окремому стовпці розраховується середня оцінка визначених факторів як середнє арифметичне за ними.

Таблиця 3 - Оцінка вірогідності коливань PEST-факторів для підприємства «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС»

1	2	3					4
Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні фактори							
Державні субсидії та гранти	1	5	4	3	5	4	4,2
Міжнародні торгові угоди	2	1	3	2	3	3	2,4
Екологічні регуляції	1	2	1	1	3	3	2,0
Економічні фактори							
Колівання цін на комплектуючі	3	5	5	5	5	5	5,0
Інфляція	3	5	4	4	3	4	4,0
Кредитні умови для підприємств	2	1	2	3	1	1	1,6
Соціально-культурні фактори							
Демографічні зміни	3	3	2	3	2	2	2,4
Зміни в культурних цінностях	1	5	5	5	5	5	5,0
Освітній рівень населення	2	3	4	5	5	4	4,2
Технологічні фактори							
Інновації в обладнанні	3	3	1	3	1	2	2,0
Розвиток інформаційних технологій	3	4	5	5	4	5	4,6
Енергозберігаючі технології	3	3	4	5	2	4	3,6
Загалом:	27						41

Наступним кроком розраховується реальна значимість кожного фактору. Реальна значимість дозволяє оцінити наскільки компанії слід звертати увагу та контролювати фактор зміни зовнішнього середовища, та розраховується як вірогідність зміни фактору, зважена на силу впливу цього фактору на діяльність компанії:

$$\text{Оцінка з поправкою на вагу} = \text{Середня оцінка} * \frac{\text{Вплив фактору}}{\text{Загальний вплив факторів}}$$

Приклад оцінки реальної значимості PEST-факторів наведен у таблиці 4.

Таблиця 4 - Оцінка реальної значимості PEST-факторів підприємства «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС»

1	2	3					4	5
Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Державні субсидії та гранти	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Міжнародні торгові угоди	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Екологічні регуляції	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
Економічні фактори								
Коливання цін на комплектуючі	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Інфляція	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Кредитні умови для підприємств	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
Соціально-культурні фактори								
Демографічні зміни	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Зміни в культурних цінностях	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Освітній рівень населення	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
Технологічні фактори								
Інновації в обладнанні	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Розвиток інформаційних технологій	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Енергозберігаючі технології	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
Загалом:	27						41	

Чим вища реальна значимість фактора (у таблиці це стовпчик «Оцінка з поправкою на вагу»), тим більше уваги та зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Останнім кроком аналізу є приведення усіх розрахунків у матричний приклад. Усі фактори у порядку зменшення свого впливу розміщуються у зведеної таблиці PEST-аналізу (таблиця 5).

Таблиця 5 - Зведена таблиця PEST-аналізу підприємства «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Державні субсидії та гранти	0,18	Коливання цін на комплектуючі	0,56
Міжнародні торгові угоди	0,16	Інфляція	0,44
Екологічні регуляції	0,07	Кредитні умови для підприємств	0,12
Соціо-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Демографічні зміни	0,31	Інновації в обладнанні	0,51
Зміни в культурних цінностях	0,27	Розвиток інформаційних технологій	0,40
Освітній рівень населення	0,19	Енергозберігаючі технології	0,22

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному з факторів прописати вплив фактору на галузеву компанію та запропонувати дії, які слід виконати, щоб знизити негативний вплив фактору та максимально використати позитивний вплив фактору на діяльність компанії.

Приклад фінальної форми PEST-аналізу наведений у таблиці 6.


Таблиця 6 - Відповідні заходи підприємства «МЕТІНВЕСТ ПРОМСЕРВІС» щодо факторів макросередовища

	Зміни в компанії	Дії
Політичні		
Державні субсидії та гранти	<p>Зниження витрат: Отримання субсидій або грантів може значно знизити витрати на модернізацію обладнання, що дозволить компанії зекономити кошти та інвестувати їх в інші важливі напрямки.</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності: Модернізація обладнання може підвищити ефективність виробничих процесів, що зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку.</p> <p>Стимулювання інновацій: Державні субсидії можуть стимулювати впровадження</p>	<p>Активний моніторинг програм підтримки: Постійно відстежувати доступні державні програми субсидій та грантів, щоб своєчасно подавати заявки та отримувати фінансування.</p> <p>Інвестування в навчання персоналу: Використовувати отримані кошти для навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить ефективніше використовувати нове обладнання та технології.</p> <p>Розробка стратегії модернізації: Створити детальний план модернізації обладнання, враховуючи</p>

	нових технологій та інноваційних рішень, що покращить якість обслуговування та ремонту агрегатів.	можливості отримання субсидій, щоб максимально ефективно використовувати доступні ресурси.
Міжнародні торгові угоди
Екологічні регуляції
Економічні		
Коливання цін на комплектуючі	Збільшення витрат: Коливання цін на комплектуючі може призвести до непередбачуваних витрат на закупівлю матеріалів, що може вплинути на загальний бюджет компанії. Нестабільність постачання: Часті зміни цін можуть ускладнити планування закупівель та призвести до перебоїв у постачанні необхідних комплектуючих. Зниження рентабельності: Якщо ціни на комплектуючі зростають, а компанія не може відповідно підвищити ціни на свої послуги, це може знизити рентабельність бізнесу.	Довгострокові контракти: Укладання довгострокових контрактів з постачальниками може допомогти зафіксувати ціни на комплектуючі та зменшити ризик коливань. Диверсифікація постачальників: Співпраця з кількома постачальниками може зменшити залежність від одного джерела та забезпечити більш стабільні умови постачання. Використання альтернативних матеріалів: Розгляд можливості використання альтернативних матеріалів або технологій, які можуть бути менш залежними від коливань цін.
Інфляція
Кредитні умови для підприємств
Соціально-культурні		
Демографічні зміни	Старіння робочої сили: Зі збільшенням частки старшого населення може виникнути потреба в адаптації робочих місць для старших працівників, а також у залученні молодих спеціалістів для забезпечення безперервності знань та навичок Міграційні процеси: Зміни в демографічній структурі через міграцію можуть вплинути на доступність	Інвестування в навчання та розвиток персоналу: Забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, щоб адаптуватися до змін у робочій силі та зберегти конкурентоспроможність. Залучення молодих спеціалістів: Створити програми стажування та співпраці з навчальними закладами для залучення молодих талантів до компанії.



	робочої сили та змінити структуру попиту на ринку праціЗ	
Зміни в культурних цінностях
Освітній рівень населення
Технологічні		
Інновації в обладнанні	<p>Підвищення ефективності: Впровадження нових технологій в обладнанні може значно підвищити ефективність виробничих процесів. Наприклад, використання автоматизованих систем діагностики може скоротити час простою обладнання та зменшити витрати на ремонт.</p> <p>Зниження витрат: Інноваційні технології, такі як енергозберігаючі рішення, можуть знизити операційні витрати. Наприклад, використання електромобільності в важкій техніці може зменшити витрати на паливо</p> <p>Покращення якості послуг: Нові технології можуть підвищити точність та якість обслуговування. Наприклад, використання предиктивної аналітики дозволяє вчасно виявляти потенційні несправності та запобігати аваріям</p>	<p>Інвестування в нові технології: Постійно інвестувати в новітні технології та обладнання, щоб залишатися на передовій інновацій та підвищувати конкурентоспроможність</p> <p>Навчання персоналу: Забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників для ефективного використання нових технологій та обладнання</p> <p>Співпраця з інноваційними партнерами: Встановлювати партнерські відносини з провідними виробниками обладнання та технологій для доступу до найновіших розробок</p>
Розвиток інформаційних технологій
Енергозберігаючі технології



1.3. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання № 2 Графічна робота: «Структура управлінських комунікацій на прикладі структурного підрозділу підприємства гірничо-металургійного бізнесу (за вибором здобувача)»

Індивідуальна робота спрямована на формування у здобувачів освіти навичок аналізу управлінських комунікацій у структурному підрозділі підприємства гірничо-металургійної галузі. У ході виконання завдання необхідно здійснити графічне моделювання комунікаційної мережі, визначити особливості реалізації управлінських комунікацій, ідентифікувати потенційні бар'єри комунікації та запропонувати шляхи їх усунення.

На першому етапі здобувач освіти повинен обрати конкретний структурний підрозділ реального підприємства гірничо-металургійного бізнесу. Це може бути, наприклад, виробничий цех, логістичний відділ, департамент постачання, фінансовий відділ або будь-який інший функціональний підрозділ. Важливо коротко охарактеризувати його діяльність, основні функції та місце в загальній організаційній структурі підприємства. Опис повинен містити інформацію про ключові управлінські рівні підрозділу, його роль у виробничих або адміністративних процесах, а також взаємодію з іншими відділами компанії.

Наприклад:

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні обладнання металургійних підприємств. У складі цього підприємства є декілька філій, зокрема Філія з ремонту металургійного виробництва, яка виконує поточний та капітальний ремонт обладнання аглофабрики, доменного виробництва та сталеплавильних агрегатів.

Філія з ремонту металургійного виробництва ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» є структурним підрозділом підприємства, що спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті обладнання металургійного виробництва. Основною діяльністю філії є проведення поточних і капітальних ремонтних робіт, спрямованих на забезпечення безперервної та ефективної експлуатації технологічних агрегатів аглофабрики, доменного та сталеплавильного виробництва.


Філія виконує комплекс робіт, пов'язаних із технічним обслуговуванням, діагностикою, профілактикою та відновленням працездатності критично важливого обладнання металургійного циклу. До її функцій входять:

1) Організація і проведення планових та аварійних ремонтів технологічного обладнання.

2) Виконання регламентних робіт із технічного обслуговування агрегатів агломераційного, доменного та сталеплавильного виробництва.

3) Діагностика стану обладнання, виявлення потенційних несправностей та розробка заходів щодо їх усунення.

4) Модернізація та удосконалення технологічного обладнання з метою підвищення його продуктивності та енергоефективності.



5) *Контроль дотримання норм безпеки під час проведення ремонтних робіт та експлуатації обладнання.*

Філія з ремонту металургійного виробництва є ключовою ланкою у забезпеченні стабільного функціонування металургійного виробництва в межах ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Вона входить до складу виробничо-технічного блоку підприємства та взаємодіє з іншими підрозділами, включаючи виробничі цехи, департаменти постачання, технічного контролю та охорони праці.

Філія здійснює безпосередню технічну підтримку металургійних агрегатів, що є критично важливими для безперервного виробничого процесу. Її діяльність дозволяє мінімізувати простой обладнання, підвищити ефективність виробництва та забезпечити безпеку виробничого середовища. Завдяки тісній взаємодії з основними виробничими підрозділами, філія виконує не лише ремонтні функції, а й бере участь у стратегічному плануванні модернізації обладнання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Другий етап передбачає аналіз управлінських комунікацій, що відбуваються у вибраному підрозділі. Необхідно визначити основні канали передачі інформації, які використовуються на практиці, такі як вертикальні (від керівника до підлеглих або навпаки), горизонтальні (між рівноправними співробітниками), діагональні (між працівниками різних підрозділів) та зовнішні (контакти з клієнтами, постачальниками, регуляторними органами). Також важливо класифікувати комунікації за формами реалізації (усні, письмові, електронні, невербальні) та надати конкретні приклади ситуацій, коли кожен із видів комунікації використовується в підрозділі.

Наприклад:

У процесі діяльності Філії з ремонту металургійного виробництва використовуються різні канали передачі інформації, які забезпечують ефективну координацію та управління виробничими процесами. Основні комунікаційні потоки включають вертикальні, горизонтальні, діагональні та зовнішні комунікації, які забезпечують взаємодію між керівниками, працівниками, іншими структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами.

Вертикальні комунікації забезпечують передачу інформації по ієрархічній структурі організації – від керівництва до підлеглих (спадні комунікації) та від підлеглих до керівництва (висхідні комунікації).

Спадні комунікації (від керівника до підлеглих):

1. Розпорядження начальника філії щодо проведення капітального ремонту доменної печі передаються начальникам відповідних цехів.

2. Майстри отримують від керівництва робочі інструкції та графіки виконання ремонтних робіт.


3. Проведення щотижневих нарад із працівниками, де повідомляються цілі, планові завдання та заходи щодо підвищення безпеки праці.

Висхідні комунікації (від підлеглих до керівника):

1. Майстри змінних бригад подають звіти про виконання ремонтних робіт та виявлені несправності начальнику цеху.

2. Робітники повідомляють керівництву про аварійні ситуації або необхідність додаткових матеріалів та інструментів.

3. Фахівці з охорони праці надсилають аналітичні звіти про дотримання техніки безпеки під час ремонтних процесів.



Приклад: Начальник цеху ремонту доменного виробництва отримує розпорядження від директора про терміновий капітальний ремонт доменної печі. Він передає це завдання майстрам змін, які розподіляють роботу між робітниками, контролюють виконання завдання та звітують про результати.

...

Діагональні комунікації відбуваються між співробітниками різних рівнів управління або різних підрозділів, що не перебувають у прямій ієрархічній підпорядкованості.

1. Інженери з технічного контролю напряму взаємодіють із майстрами ремонтних бригад, надаючи технічні вказівки щодо якості виконаних робіт.

2. Відділ постачання безпосередньо контактує з начальниками цехів для узгодження потреб у запчастинах та матеріалах без залучення вищого керівництва.

3. Фахівці з охорони праці проводять інструктажі для робітників різних цехів, контролюючи відповідність виконуваних робіт нормам безпеки.

4. Аналітики з фінансового департаменту взаємодіють з керівниками ремонтних бригад щодо формування кошторисів на проведення ремонтних робіт.


Приклад: Інженер технічного контролю напряму спілкується з бригадою, перевіряючи якість зварювальних робіт після заміни фурменого пристрою в доменній печі.

Третій етап включає розробку графічного зображення (схеми) комунікаційної мережі підрозділу. На схемі необхідно відобразити ключові комунікаційні зв'язки між працівниками та іншими підрозділами підприємства, використовуючи стандартні позначення для напрямку інформаційного потоку. Особливу увагу слід приділити чіткості й логічності схеми, що дозволить краще зрозуміти характер інформаційного обміну всередині підрозділу. Якщо в межах аналізу буде доцільним, можна додати деталізацію комунікацій із зовнішніми контрагентами або державними органами.

Наприклад: (Додаток В)

Четвертий етап полягає у визначенні можливих комунікаційних бар'єрів, які можуть виникати під час взаємодії співробітників у підрозділі. До типових бар'єрів належать мовні, психологічні, організаційні, технічні та інформаційні перешкоди. У цьому розділі роботи необхідно не тільки перерахувати потенційні труднощі, а й проаналізувати їхній вплив на ефективність роботи підрозділу. Важливо також запропонувати можливі шляхи усунення або мінімізації виявлених комунікаційних бар'єрів, наприклад, через покращення внутрішніх регламентів, використання сучасних інформаційних технологій або проведення спеціалізованих тренінгів для персоналу.

На п'ятому етапі здобувач освіти повинен обрати один із наведених у роботі прикладів комунікації та детально проаналізувати його, розбивши процес на окремі етапи. Наприклад, можна описати взаємодію між керівником зміни та працівниками виробничого цеху щодо термінового коригування плану виробництва. Опис повинен



включати початкову ініціацію комунікації (хто виступає ініціатором), передачу інформації (який канал використовується), її сприйняття та інтерпретацію (як співробітники розуміють отриману інформацію), а також завершення комунікаційного акту (як перевіряється виконання комунікаційного завдання). Такий аналіз дозволить не лише зрозуміти механізм комунікаційного процесу, а й оцінити його ефективність у реальних умовах підприємства.

У висновках індивідуальної роботи необхідно узагальнити результати проведеного аналізу управлінських комунікацій у вибраному структурному підрозділі, виокремити основні закономірності та особливості комунікаційної взаємодії, а також оцінити ефективність функціонуючої комунікаційної системи. Важливо підкреслити, які канали передачі інформації є найбільш ефективними у підрозділі, які з них потребують вдосконалення та яким чином організаційна структура впливає на процеси комунікації.

Окрему увагу слід приділити виявленим комунікаційним бар'єрам, їх причинам та наслідкам для діяльності підрозділу. Доцільно визначити, які саме труднощі у передачі інформації можуть уповільнювати або ускладнювати робочі процеси, зокрема проблеми взаємодії між керівниками та підлеглими, відсутність своєчасного зворотного зв'язку, недоліки в координації між підрозділами або недостатність використання сучасних засобів комунікації.


На основі отриманих результатів слід надати рекомендації щодо оптимізації комунікаційної системи, зокрема шляхи підвищення ефективності обміну інформацією, покращення управління інформаційними потоками, впровадження додаткових комунікаційних інструментів або механізмів контролю за комунікаційними процесами. Важливо, щоб запропоновані заходи були конкретними, відповідали особливостям діяльності підрозділу та сприяли підвищенню його загальної ефективності.

Підсумовуючи, у висновках необхідно продемонструвати глибину аналізу, здатність критично оцінювати процеси комунікації у вибраному підрозділі та сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо їх удосконалення.

1.4. Оформлення, подання і захист індивідуального завдання

Виконане індивідуальне завдання може бути подано у вигляді текстового файлу у форматі *.doc* (*.docx*) або презентації у форматі *.pptx* і прикріплено до відповідної активності в системі Moodle у форматі *.pdf*.

Роботу виконують державною мовою, науковим стилем, який передбачає:

- 
- формально-логічний спосіб викладення матеріалу, наявність міркувань, що сприяють доказу істини, обґрунтуванню основних висновків дослідження;
 - змістову завершеність, цілісність та зв'язність думок;
 - цілеспрямованість, відсутність емоційного забарвлення тексту;
 - використання спеціальної термінології, посилання на літературні джерела у разі їх використання (наукові статті, підручники, довідкові та нормативні видання тощо);
 - виклад від третьої особи або від першої особи множини, надання переваги безіменній формі подачі інформації.

Структура роботи повинна включати: титульний аркуш (Додаток А), основну частину роботи і список використаних джерел. У разі необхідності основну частину розбивають на окремі пункти і додають після титульного аркушу зміст роботи. Загальний обсяг оформленої роботи – 5-10 аркушів.

У разі подання роботи у вигляді текстового файлу текст роботи повинен бути виконаний у вигляді комп'ютерного набору на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297мм). Шрифт Arial, 14 кегль, інтервал – 1,5; береги: верхній, нижній – 2 см, правий – 1,5 см; лівий – 3 см, без абзацних відступів.

Заголовки пунктів у разі їх виділення слід починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту і дорівнювати 1,25 см. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається.

Відстань між заголовком і попереднім текстом повинна бути два рядки, між заголовком і подальшим текстом – один рядок.

Не допускається розміщувати назву пункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Сторінки роботи слід нумерувати арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Титульний аркуш та зміст (у разі потреби) включають до загальної нумерації сторінок роботи, але номер сторінки не проставляють. Ілюстрації і таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок роботи. Пункти роботи слід нумерувати арабськими цифрами. Після номеру пункту крапку не ставлять.

Ілюстрації (рисунок, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. За потреби під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (підрисунковий текст). Ілюстрація позначається словом «Рисунок», яке разом із назвою

ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рисунок 1 – Схема розміщення виробничих активів». Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами наскрізною порядковою нумерацією, як показано нижче.

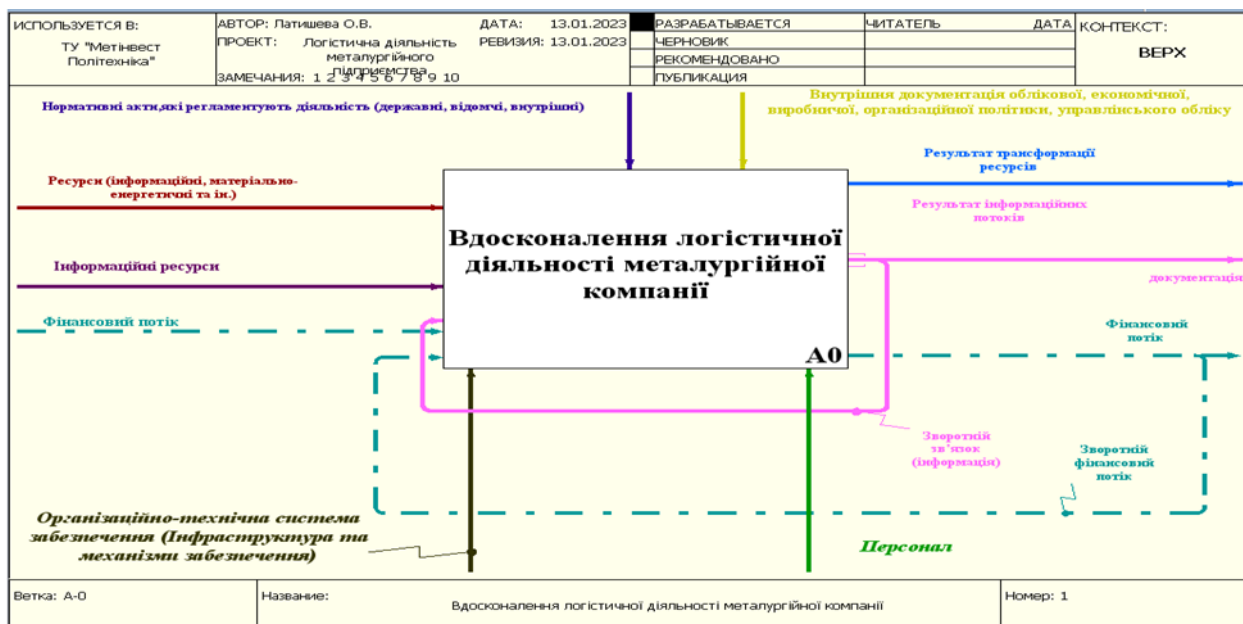


Рисунок 1 – Контекстна діаграма «AS IS» бізнес-процесів

Джерело: [9] або розроблено автором (або побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0).

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. Таблицю необхідно розташовувати безпосередньо після тексту, у якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці повинні бути посилання в тексті роботи.

Назва таблиці складається зі слова «Таблиця», її порядкового номера та безпосередньо назви, яка стисло відбиває зміст наведених у ній даних. Повну назву таблиці вказують один раз над таблицею зліва з абзацним відступом. У разі переносу частини таблиці на наступну сторінку над нею з абзацного відступу пишуть: «Продовження таблиці X» або «Кінець таблиці X», де X – номер таблиці. Таблиці нумеруються арабськими цифрами підряд у межах всієї роботи.

Заголовки та дані таблиці можуть бути виконані через один інтервал, шрифтом Arial, 12 кегль. Заголовки граф таблиці починають з великої літери, а підзаголовки – з малої, якщо вони становлять одне речення з заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки та підзаголовки граф указують в однині.

Приклад оформлення таблиці наведено нижче

Таблиця 2 – Структура доходної частини зведеного бюджету деяких країн колишнього СРСР в 2015 р., %

Показник	Естонія	Латвія	Литва	Арменія
Податки на доходи, прибуток, капітал	20,0	25,7	15,5	33,8
фізичних осіб	14,7	20,2	11,1	24,7
юридичних осіб	5,3	5,4	4,4	8,2
інші	0,0	0,0	0,0	0,9
Податки на зарплату	0,0	0,0	0,1	0,0
Податки на власність	0,7	2,8	1,0	1,8
Податки на товари та послуги	35,7	41,9	32,4	37,4
Податки на міжнародні операції	0,0	0,0	0,0	4,9
Інші податки	0,0	0,0	0,5	8,2
Соціальні внески	29,1	29,6	34,2	0,0
внески на соцстрахування	14,0	28,4	33,4	0,0
інші соціальні внески	15,2	1,1	0,9	0,0
Гранти	4,8	0,0	5,7	2,4
від іноземних урядів	1,0	0,0	0,2	1,3
від міжнародних організацій	3,8	0,0	5,5	1,3
інші	0,0	0,0	0,0	-0,2
Інші доходи	9,5	11,9	7,3	10,7

Джерело: розраховано за даними МВФ [31]

Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, у якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище та нижче кожної формули або рівняння потрібно залишити не менше одного вільного рядка. Формули та рівняння в роботі слід нумерувати порядковою нумерацією в межах всієї роботи. Номер формули або рівняння зазначають на рівні формули або рівняння в дужках у крайньому правому положенні на рядку. Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, слід наводити безпосередньо під формулою в тій послідовності, у якій вони наведені у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають словом «де» без двокрапки і без абзацу. Переносити формули чи рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції.

Приклад:

Дисперсія, яка показує розмір відхилення значень певної величини від центру розподілу, обчислюється за формулою:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (3)$$

де x_i – податкова ставка в країні i ,
 \bar{x} – середнє значення податкових ставок по країнах,



n – кількість країн.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у роботах [1–7] ...».

Оформлення списку використаних джерел доцільно здійснювати за Національним стандартом України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015». Зразки такого оформлення наведені в додатку Б.


Захист індивідуального завдання відбувається на практичному занятті згідно з графіком контрольних точок, передбаченим робочою програмою дисципліни, а оцінка за його виконання виставляється викладачем у відповідній активності в системі Moodle і враховується ним при визначенні поточної успішності здобувача.

1.5. Критерії оцінювання результатів виконання індивідуального завдання

Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати за кожне виконане індивідуальне завдання – 15 балів. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля.

Критерії оцінювання:

- студент підготував роботу відповідно до поставленого завдання, в якій: правильно визначив проблеми, комплекс факторів, які могли вплинути на їх виникнення, обґрунтував своє бачення теоретичними концепціями або моделями, виконав необхідні розрахунки в разі потреби, представив висновок або власне бачення виходу з проблеми і окреслив можливі перспективи і обмеженість такого рішення, навів за необхідності методику і результати розрахунків; робота структурована, викладена діловим, науковим або публіцистичним стилем (5 балів);
- робота містить комплексну, логічну і оригінальну пропозицію проблематики індивідуального завдання аж до міждисциплінарного підходу; використання штучного інтелекту (ШІ) не забороняється, оскільки пропозиції відомих застосунків ШІ суттєво залежать від обміркованої постановки питання і уточнюючих питань; однак в разі, якщо відповідь, отримана з використанням ШІ, не є комплексною або не відповідає за стилем і викладеними позиціями іншим частинам роботи або завдання, містить очевидно неправдиву інформацію, то оцінка за цим критерієм знижується (5 балів);
- здобувач під час презентації / захисту результатів індивідуального завдання демонструє володіння



термінологічним апаратом, відповідає на запитання, здатний швидко адаптувати позицію під зміни у вихідному ситуаційному завданні (5 балів).

Додаткові зауваження:

- студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу (Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій (Академічні політики : Polytechnic (metinvest.university));
- викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання, якщо воно не було складено вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.



2. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» / уклад. О. С. Харченко. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024. 14 с.
2. Положення про організацію освітнього процесу у ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА». URL:
<https://metinvest.university/data/file/14/86/148623526b844f999bad7c51257baa51.pdf>
3. Положення про визнання у ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті. URL:
<https://metinvest.university/data/file/eb/ef/ebef5aa7e673444797bf73d46e33615b.pdf>
4. Положення про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА». URL:
<https://metinvest.university/data/file/c1/c9/c1c998364cec4bdbb42478109c72e17c.pdf>



Додаток А – Приклад оформлення титульного аркушу

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра металургії та організації виробництва

**PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ДЛЯ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ
«...» В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ**

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 1
з дисципліни:
«Менеджмент»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньо-професійною програмою
«Вартісне управління бізнесом»
гр. 073-23-1

(Прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Прийняла : к.е.н., доцент кафедри
МОВ
Харченко Олександра Сергіївна

Запоріжжя – 2024

Додаток Б - Приклади оформлення бібліографічних посилань

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Підручники	
Один автор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с. 2. Краснова М. В. Договори в екологічному праві України : навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Алерта, 2012. 216 с. 3. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с. 4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір. Львів : Тріада плюс, 2004. 392 с. 5. Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 2. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 102 с. 3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с. 4. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України : монографія. Харків : Еспада, 2004. 192 с. 5. Каткова Т. В., Каткова А. Г. Закінчення досудового слідства у кримінальних справах : практ. посіб. Харків : Право, 2011. 136 с.
Три автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комаров В. В., Світлична Г. О., Удадьцова І. В. Окреме провадження : монографія / за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 312 с. 2. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с. 3. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с. 4. Zhovinsky E.Ya., Kryuchenko N.O., Paparyha P.S. Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013. 100 p.
Чотири і більше авторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прилипко С. М., Ярошенко О. М., Мороз С. В., Малиновська К. А. Укладення трудового договору: теоретико-прикладне дослідження : монографія. Харків : Юрайт, 2013. 288 с. 2. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с.

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	3. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с. 4. The mutual fund industry: Competition and investor welfare / R. G. Hubbard et. al. New York, NY : Columbia University Press, 2010. 256 p.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Гель А. П., Семаков Г. С., Яковець І. С. Кримінально-виконавче право України : навч. посіб. / ред. А. Х. Степанюк. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 624 с. 3. Грошевий Ю. М. Вибрані праці / упоряд.: О. В. Капліна, В. І. Маринів. Харків : Право, 2011. 656 с. 4. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с. 5. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с.
Без автора	1. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с. 2. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Генеза, 2004. 736 с. 4. Софія Київська: Візантія. Русь. Україна. Вип. II. Київ, 2012. 464 с. 5. Twenty-four hours a day. Miami, FL : BN Publishing, 2010. 400 p.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія історії України : у 10 т. / ред. рада: В. М. Литвин (голова) та ін. ; НАН України, Ін-т історії України. Київ : Наук. думка, 2005. Т. 9. 944 с. 2. Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика : у 3 кн. Київ : Ін Юре, 2007. Кн. 1 : Теоретичні засади та історія української кримінології. 424 с. 3. Кучерявенко Н. П. Курс налогового права : в 6 т. Харьков : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с. 4. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології : вибр. твори. Київ : Рад. шк., 1983. Т. 1. 480 с.
Частина видання	
Підручник	1. Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин</i>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p><i>держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.</p> <p>2. Коломоець Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоець. Київ, 2009. С. 195–197.</p> <p>3. Наумов М. С. Напрями впливу інтелектуалізації економіки на розвиток ринкових відносин в Україні. <i>Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки</i> : монографія / В. П. Решетило, М. С. Наумов, Ю. В. Федотова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. С. 213–241.</p> <p>4. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.</p>
Тези доповідей, матеріали конференцій	<p>1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136.</p> <p>2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137.</p> <p>3. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.</p> <p>4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53.</p>
Статті із продовжуваних та періодичних видань	<p>1. Кобильник В. Порівняльний метод як основа політологічного дослідження. <i>Збірник наукових праць «Політологічні студії»</i>. 2011. № 2. С. 54–65.</p> <p>2. Коломоець Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формування їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46.</p> <p>3. Загірняк М., Костенко А. Про користування можливостями міжнародної бази даних Scopus. <i>Вища школа</i>. 2017. № 5–6. С. 48–55.</p> <p>4. Кармазіна М., Могилевець О. Становлення і розвиток порівняльної методології в політичних дослідженнях. <i>Політичний менеджмент</i>. 2006. № 5. С. 3–17.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>5. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</p> <p>6. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15.</p> <p>7. Bletska D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98–108.</p> <p>8. Dalton R.J. Comparative politics of the industrial democracies: from the Golden Age to Political Science. 1991. № 2. P. 15–43.</p>
Інші видання	
Законодавчі та нормативні документи	<p>1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.</p> <p>2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.</p> <p>3. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543.</p> <p>4. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10.</p> <p>5. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141.</p> <p>6. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс- бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.</p>
Архівні документи	<p>1. Лист Голови Співки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Співки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.</p> <p>2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3.</p>
Патенти	<p>1. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</p> <p>2. Люмінесцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Препринти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1). 2. Шиляев Б. А., Воеводин В. Н. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков : ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. Центр «Харьк. физ.-техн. ин- т»; ХФТИ2006-4).
Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04- 01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с.
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Горницкая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН Украины. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с. 2. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 3. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.- довід./ авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10). 3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування).
Електронні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Мар'їна О. Контент-стратегія бібліотек у цифровому середовищі <i>Бібліотечний вісник</i>. 2016. № 4. С. 8–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2016_4_4 (дата звернення: 26.09.2017). 3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного</i>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p><i>університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2015. № 3. – С. 20–27.–URL:</i> http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridic_hni/VestUr2015v3/5.pdf. (дата звернення: 15.11.2017).</p>
Автореферати дисертацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 2. Кравчук В. М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 Харків, 2010. 36 с. 3. Старовойт С. В. Видавнича діяльність Національної академії наук України у 1918–1933 рр. : автореф. дис. ...канд. іст. наук. Київ, 2003. 20 с.
Дисертації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Євдоченко О.О. Європейське бізнес-середовище в розвитку міжнародної економічної діяльності : дис... канд. екон. наук : 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 235 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с. 3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с. 4. Bryant B. D. A sequentially articulated experiment to compare two instructional software input infrastructures: Doctoral dissertation / University at Albany. Albany, NY, 1998. 150 p.

- Рівні комунікації
- Вертикальні комунікації
- Горизонтальні комунікації

Додаток В

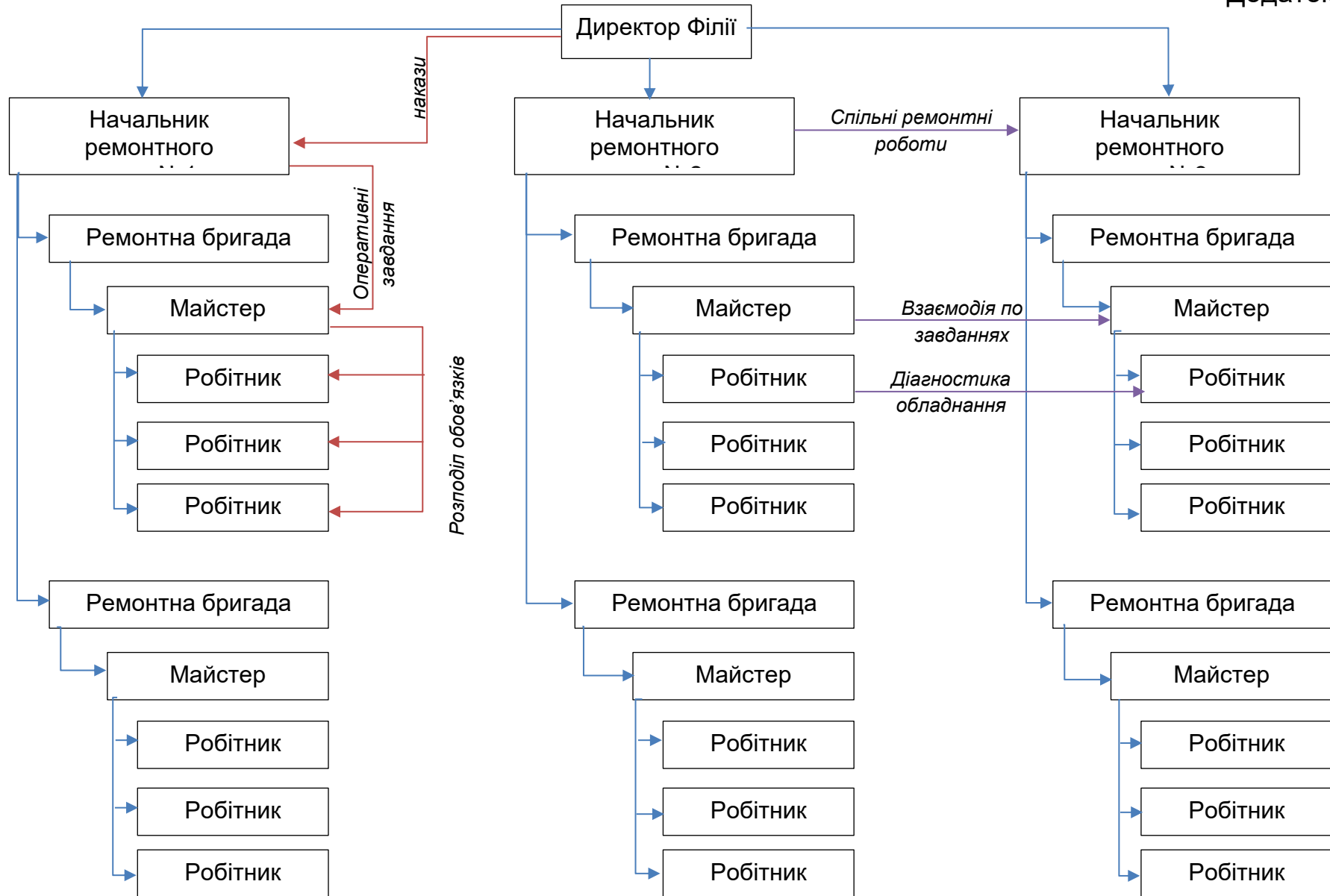


Рис. 1 - Опис комунікаційної схеми Філії з ремонту металургійного виробництва ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Джерело: авторська розробка

Навчально-методичне видання

**Ірина Володимирівна Шкрабак
Олександра Сергіївна Харченко**

МЕНЕДЖМЕНТ

**методичні рекомендації
до виконання індивідуальних завдань**

Самостійне електронне мережеве видання

Публікується в авторській редакції