

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан Біо-ресурсного факультету
Д. Діброва
« 15 » 06 2021 р.

«СХВАЛЕНО»
на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
Протокол № 14 від «27» червня 2021 р.
Завідувач кафедри
Т. І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»
Гарант ОПІ «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
В. О. Яворська

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Економічний факультет

Розробники: Гоголя Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2021 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан економічного факультету

_____ А. Д. Діброва

« ____ » _____ 2021 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту

ім. проф. Й.С. Завадського

Протокол № 14 від «27» червня 2021 р.

Завідувач кафедри

_____ Т. І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОПП «Підприємництво, торгівля

та біржова діяльність»

_____ В. О. Яворська

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Економічний факультет

Розробники: Гоголя Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2021 р.

1. Опис навчальної дисципліни «Менеджмент»

| | | |
|--|--|--------------------------|
| Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь | | |
| Освітній ступінь | Бакалавр | |
| Спеціальність | 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» | |
| Освітня програма | «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» | |
| Характеристика навчальної дисципліни | | |
| Вид | Обов'язкова | |
| Загальна кількість годин | 120 | |
| Кількість кредитів ECTS | 4 | |
| Кількість змістових модулів | 2 | |
| Курсовий проект (робота) (за наявності) | - | |
| Форма контролю | <i>Екзамен</i> | |
| Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання | | |
| | денна форма навчання | заочна форма навчання |
| Рік підготовки (курс) | 3 | 3 |
| Семестр | 6 | 5 |
| Лекційні заняття | <i>30 год.</i> | <i>6 год.</i> |
| Практичні, семінарські заняття | <i>30 год.</i> | <i>6 год.</i> |
| Самостійна робота | <i>60 год.</i> | <i>108 год.</i> |
| Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання | <i>4 год.</i> | - |

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Курс «Менеджмент» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього фахівця, озброюючи його основами теорії та практики управління в умовах ринкової економіки.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», що закладає універсальні знання і навички з управління будь-яким об'єктом (організацією, колективом, процесом тощо).

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з таких питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів менеджменту;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства;
- ефективності управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- напрями діяльності у сфері управління в сучасних організаціях;
- основні поняття та категорії менеджменту;
- принципи, методи та функції менеджменту;
- сутність управлінських рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- етапи та складові комунікаційного процесу;
- сутність стратегічного та оперативного управління;
- принципи побудови ефективної системи менеджменту
- особливості менеджменту сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємств.

вміти:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі знань, здобутих із різних інформаційних джерел;
- виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- використовувати відповідно до ситуації технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- виконувати функції менеджменту та використовувати принципи і методи менеджменту;
- планувати діяльність організації;
- формувати структуру управління організації;
- застосовувати дієві інструменти мотивування персоналу та управлінського контролю;
- обирати та використовувати відповідно до ситуації стиль лідерства;
- визначати ефективність менеджменту;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та налагоджувати ефективні комунікації у процесі менеджменту.

При вивченні курсу «Менеджмент» здобувач вищої освіти, відповідно до освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», набуває сукупність таких компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 3. Здатність спілкуватись державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

ЗК 10. Здатність діяти відповідально та свідомо.

спеціальні компетентності (СК):

СК 3. Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин.

СК 7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

3. Програма та структура навчальної дисципліни для ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління» «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Завдання, принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту.

Тема 2. Розвиток науки управління

Передумови виникнення науки управління (менеджменту) та напрямки еволюції управлінської думки. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання

інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель «конкуруючих цінностей» Р. Куінна.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального та колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті

Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації.

Поняття і процес комунікації. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття «міжособові» та «організаційні» комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й

децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 5. Планування в організації

Поняття і сутність планування в системі управління. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття “стратегія”. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної

бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

Тема 7. Мотивація в менеджменті

Поняття і сутність мотивації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження.

Змістовні теорії мотивації. Основні положення ключових змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга.

Процесні теорії мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера.

Тема 8. Контроль як функція менеджменту

Поняття та процес контролю. Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу

контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство

Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації. характеристика формальних і неформальних груп. Фактори, що впливають на діяльність неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса.

Сутність керівництва та лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія X» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутона. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара. Модель «шлях-мета» Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства.

Тема 10. Ефективність менеджменту

Поняття «ефективність менеджменту». Концепції визначення ефективності менеджменту. Цільова і системна концепції ефективності менеджменту. Концепція ефективності менеджменту на основі досягнення "балансу інтересів". Функціональна концепція ефективності менеджменту. Композиційна концепція ефективності менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|------------|--------------|-----------|-----|-----|-----------|--------------|--------------|----------|-----|-----|------|------------|
| | денна форма | | | | | | | заочна форма | | | | | | |
| | тижні | усього | у тому числі | | | | | усього | у тому числі | | | | | |
| | | | л | п | лаб | інд | с.р. | | л | п | лаб | інд | с.р. | |
| Змістовий модуль 1. Система менеджменту організації | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту | 1 | 10 | 2 | 2 | | | 6 | 11 | 1 | | | | | 10 |
| Тема 2. Розвиток науки управління | 2 | 10 | 2 | 2 | | | 6 | 11 | 1 | | | | | 10 |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень | 3, 4 | 14 | 4 | 4 | | | 6 | 14 | | 2 | | | | 12 |
| Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті | 5 | 10 | 2 | 2 | | | 6 | 14 | 1 | 1 | | | | 12 |
| Разом за змістовим модулем 1 | | 44 | 10 | 10 | | | 24 | 50 | 3 | 3 | | | | 44 |
| Змістовий модуль 2. Процес управління на підприємстві | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 5. Планування в організації | 6, 7 | 14 | 4 | 4 | | | 6 | 11 | 1 | | | | | 10 |
| Тема 6. Організація як функція управління | 8, 9 | 14 | 4 | 4 | | | 6 | 11 | | 1 | | | | 10 |
| Тема 7. Мотивація в менеджменті | 10, 11 | 14 | 4 | 4 | | | 6 | 11 | 1 | | | | | 10 |
| Тема 8. Контроль як функція менеджменту | 12, 13 | 12 | 4 | 2 | | | 6 | 11 | | 1 | | | | 10 |
| Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство | 14 | 12 | 2 | 4 | | | 6 | 13 | 1 | | | | | 12 |
| Тема 10. Ефективність менеджменту | 15 | 10 | 2 | 2 | | | 6 | 13 | | 1 | | | | 12 |
| Разом за змістовим модулем 2 | | 76 | 20 | 20 | | | 36 | 70 | 3 | 3 | | | | 64 |
| Усього годин | | 120 | 30 | 30 | | | 60 | 120 | 6 | 6 | | | | 108 |

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом

5. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми | Кількість годин |
|-------|--|-----------------|
| 1 | Поняття і сутність менеджменту | 2 |
| 2 | Розвиток науки управління. | 2 |
| 3 | Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень | 4 |
| 4 | Інформація і комунікації в менеджменті | 2 |
| 5 | Планування в організації | 4 |
| 6 | Організація як функція управління | 4 |
| 7 | Мотивація в менеджменті | 4 |
| 8 | Контроль як функція менеджменту | 4 |
| 9 | Управління групами, керівництво та лідерство | 2 |
| 10 | Ефективність управління | 2 |
| Разом | | 30 |

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні запитання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань здобувачів

1. Вкажіть, яким обов'язковим вимогам повинне відповідати будь-яке організаційне утворення?
2. Зміст поняття „організація”.
3. Які загальні риси організації?
4. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями (види ресурсів, підсистеми середовища, сфери менеджменту (за функціональною ознакою), за рівнем управління, за напрямом взаємозв'язків)
5. Які фактори належать до внутрішнього середовища організації?
6. Які фактори належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?
7. Які фактори належать до мега- (головного) зовнішнього середовища організації?
8. Етапи взаємодії організації з зовнішнім середовищем відповідно до моделі «населення-екологія».
9. За допомогою яких прийомів реалізуються форми управління невизначеністю зовнішнього середовища (адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища, сприятливий вплив на навколишнє середовище, зміна сфери діяльності)?

10. Розкрийте суть понять „управління” та „менеджмент”.
11. В чому полягає відмінність між поняттями „менеджмент” та „управління”?
12. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту).
13. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент»:
14. Хто такий менеджер?
15. Концепція "ідеальної бюрократії": суть, переваги та недоліки, засновники.
16. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності
17. Десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації.
18. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
19. Кроки реалізації управління згідно концепції Ф.Тейлора.
20. Етапи розвитку науки менеджмент.
21. Дайте визначення поняття «комунікації».
22. Комунікації та їх класифікація
23. Розкрийте суть основних видів інформації.
24. Етапи комунікаційного процесу.
25. Розкрийте зміст основних та специфічних функцій менеджменту.
26. Контроль, етапи контролю.
27. Види контролю за їх класифікаційними ознаками.
28. Охарактеризуйте види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.
29. Розкрийте переваги та недоліки основних методів вимірювання реального виконання робіт в процесі контролю.
30. Які зміни в поведінці підлеглих виникають під впливом контролю?
31. Інструменти окремих видів контролю.
32. Суть управлінських рішень.
33. Розкрийте суть моделей прийняття управлінських рішень.
34. Етапи планування.
35. Розкрийте суть окремих елементів плану (цілі, програма, нормативи, правила, метод, процедури).
36. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування.
37. Назвіть переваги стратегічного планування.
38. Рівні стратегій.
39. Етапи стратегічного планування.
40. Цілі та їх види.
41. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
42. У чому полягає роль місії в організації?
43. Суть поняття „дерево цілей”.
44. Матриця SWOT.
45. «Дерево рішень», основні його елементи.
46. Мотивація, теорії мотивації.
47. Влада, види влади.

48. Розкрийте суть категорії менеджменту: організаційна структура; організація; організаційна діяльність.
49. Охарактеризуйте основні елементи організаційного процесу.
50. Що являють собою організаційні параметри?
51. Розкрийте зміст теорій організації: класична теорія, неокласична (поведінкова) теорія, сучасна теорія.
52. Вкажіть основні ситуаційні фактори, відповідно до сучасної теорії організації, які впливають на формування організаційної структури?
53. Розкрийте зміст наступних типів повноважень: лінійні повноваження, штабні повноваження, функціональні повноваження.
54. Які механізми координації належать до вертикального та горизонтального видів координації?
55. Вкажіть переваги і недоліки дивізійної та матричної організаційних структур.
56. Розкрийте суть основних методів, які використовують для вибору типу структури управління (метод аналогій, експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання).
57. Яким вимогам мають відповідати цілі, щоб забезпечувати життєдіяльність організації?
58. Розкрийте суть методів менеджменту.
59. Охарактеризуйте групи методів менеджменту: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
60. Конкретизуйте методи менеджменту організаційно-розпорядчого впливу за їх групами.
61. Конкретизуйте методи менеджменту соціально-психологічного впливу за їх групами.
62. Зміст поняття „керівництво”.
63. Зміст поняття „конфлікт”.
64. Зміст поняття „стрес”.
65. Розкрийте суть категорій менеджменту, які лежать в основі керівництва: лідерство, влада, вплив.
66. Розкрийте суть видів (форм) влади.
67. Які аспекти відображає поле „управлінської ґратки (сітки, решітки)” Р.Блейка та Дж.Моутона, які основні стилі керівництва виділяють американські дослідники.
68. Вкажіть, які причини, як правило, призводять до опору організаційним змінам працівниками організації?
69. Зміст поняття „організаційний розвиток”.
70. Зміст поняття „культура організації (організаційна культура)”.
71. Конкретизуйте, які фактори впливають на організаційну, групову, індивідуальну ефективність менеджменту згідно рівневого підходу до оцінки ефективності управління?
72. Вкажіть показники, за якими розраховується логічна формула визначення ефективності управління:

73. Розкрийте зміст цільової, системної, функціональної, композиційної концепції ефективності управління та концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"
74. Якими показниками характеризуються економічна, соціальна, організаційна ефективності менеджменту?

Тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Вкажіть яким обов'язковим вимогам повинно відповідати будь-яке організаційне утворення.

| | |
|----|--|
| А. | Наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи |
| Б. | Орієнтація на отримання максимального прибутку |
| В. | Наявність принаймні однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи |
| Г. | Наявність членів групи, які свідомо координують роботу інших, щоб досягти значимої для всіх мети |
| Д. | Пріоритет задоволення індивідуальних потреб членів організації |

2. – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення суспільнокорисної мети.

(дайте відповідь)

3. До яких груп можна віднести перераховані нижче фактори, що формують відповідне середовище організації?

| | Підсистема середовища | | Фактор |
|----|-----------------------|-----|--------------------------------|
| А. | Внутрішнє | 1. | цілі організації |
| Б. | Зовнішнє | 2. | макроекономічний фактор |
| | | 3. | завдання |
| | | 4. | технологія |
| | | 5. | людський фактор |
| | | 6. | соціально-культурне середовище |
| | | 7. | міжнародне середовище |
| | | 8. | поведінка конкурентів |
| | | 9. | політико-правовий аспект |
| | | 10. | науково-технічний прогрес |

4. Вкажіть, які із запропонованих факторів належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?

| | |
|----|-----------------------------------|
| А. | цілі організації |
| Б. | макроекономічний фактор |
| В. | діяльність постачальників |
| Г. | контролюючі державні органи влади |
| Д. | поведінка споживачів |
| Е. | соціально-культурне середовище |
| Ж. | міжнародне середовище |
| З. | поведінка конкурентів |
| И. | політико-правовий аспект |
| К. | науково-технічний прогрес |
| Л. | структура організації |

5. Цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин – це

(дайте відповідь)

6. Процес, який забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів, із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва – це

7. Відмінність між поняттями „менеджмент" та „управління" полягає у наступному:

| | |
|----|---|
| А. | управління — це складова менеджменту |
| Б. | поняття „управління" є значно ширше, ніж „менеджмент" |
| В. | поняття „менеджмент" та „управління" є тотожними |
| Г. | ц поняття між собою не пов'язані |

8. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту):

| | Назва складової менеджменту | | Суть підходу |
|----|------------------------------------|----|---|
| А. | Організаційна складова менеджменту | 1. | це поточний процес виконання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю за реалізацією цих функцій |
| Б. | Функціональна складова | 2. | це мистецтво керівника управляти виробничими процесами через конкретних людей, його власні морально-психологічні якості та рівень знань |
| В. | Особова складова | 3. | це ієрархія управління підприємством, в якій виділяються вища, середня та низова ланки |

9. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності

| | Базові моделі організації | | Головна функція менеджменту | | Параметри ефективності |
|----|---|----|--|----|---|
| А. | Механістична модель | 1. | 1. Організація і управління персоналом 2. Управління внутрішніми процесами | а) | 1. Використання людських ресурсів: продуктивність праці, моральний клімат, соціальний клімат |
| Б. | Модель, орієнтована на людські ресурси | 2. | 1. Стратегічний менеджмент 2. Управління ресурсами, що надходять в організацію | б) | 1. Здатність отримувати необхідні ресурси із зовнішнього середовища 2. Порівняння результатів роботи із стратегічними цілями |
| В. | Системна модель | 3. | 1. Стратегія обмеженої оптимізації 2. Балансування інтересів груп 3. Зміцнення позицій в суспільстві | в) | 1. Ступінь задоволення очікувань і потреб всіх груп інтересів |
| Г. | Модель організації як суспільного інституту | 4. | 1. Оперативне управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати структуру виробничих факторів | г) | 1. Співвідношення виробленої продукції і витрачених ресурсів |

10. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:

| | |
|----|--|
| А. | аналіз змісту загального завдання |
| Б. | аналіз робочої ситуації |
| В. | продовження управління (встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи) |

| | |
|----|---|
| Г. | підбір робітників для виконання окремих задач |
|----|---|

11. Згрупуйте види комунікацій за їх класифікаційними ознаками

| | Класифікаційна ознака | | Види комунікацій |
|----|------------------------|----|---|
| А. | За сферою охоплення | 1. | Формальні |
| Б. | За способом виникнення | 2. | Внутрішньоорганізаційні |
| В. | За способом здійснення | 3. | Між організацією та зовнішнім середовищем |
| | | 4. | Вербальні |
| | | 5. | Міжособистісні |
| | | 6. | Неформальні |
| | | 7. | Невербальні |

12. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності.

| | |
|----|---------------------------------|
| А. | Оцінка і уточнення повідомлення |
| Б. | Формування або вибір ідеї |
| В. | Декодування |
| Г. | Передача ідеї |
| Д. | Кодування |
| Е. | Здійснення зворотного зв'язку |
| Ж | Вибір каналу |

13. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту, при цьому розмістивши їх в логічній послідовності за етапами здійснення управлінського процесу.

| | Назва функції | | Зміст функцій |
|----|---------------|----|--|
| А. | Мотивація | 1. | процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають |
| Б. | Контроль | 2. | функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками і їх групами та узгодження їх діяльності |
| В. | Організація | 3. | процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації |
| Г. | Планування | 4. | процес підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як і коли повинно бути виконане |

14. Охарактеризуйте вказані види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.

| | Вид контролю | | Місце контролю | | Об'єкт контролю |
|----|--------------|----|--|----|---|
| А. | попередній | 1. | система організації в процесі виробничо-господарської діяльності | а) | конкретні робочі місця; види діяльності організації |
| Б. | поточний | 2. | вихід із системи організації | б) | ресурси організації (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні) |
| В. | завершальний | 3. | вхід в систему організації | в) | напрями діяльності конкурентів |
| | | 4. | зовнішнє середовище організації | г) | кінцеві результати діяльності |

15. Розкрийте суть окремих елементів плану.

| | Елемент плану | | Сутність елементу |
|--|---------------|--|-------------------|
|--|---------------|--|-------------------|

| | | | |
|-----------|------------------|----|---|
| А. | Цілі | 1. | це спосіб виконання завдання за допомогою певних операцій |
| Б. | Програма | 2. | це бажані результати, яких хоче досягти підприємство |
| В. | Нормативи | 3. | це суворо встановлена послідовність дій в конкретних ситуаціях, що часто мають місце в організації |
| Г. | Правила | 4. | це частина плану, що визначає узгоджений у часі, за результатами та ресурсним забезпеченням комплекс дій виконавця для досягнення поставлених цілей |
| Д. | Процедури | 5. | це заданий напрямок і загальні межі дії апарату управління |
| Е. | Метод | 6. | це розрахункові величини витрат робочого часу, грошових та матеріальних ресурсів, що використовуються при плануванні господарської діяльності підприємства. |

16. На основі запропонованого Вам зображення таблиці SWOT (рис.), допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).

| | | |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | А. ... (О) | Б. ... (Т) |
| В. ... (S) | Д. Обрана стратегія передбачає | Е. Обрана стратегія передбачає |
| Г. ... (W) | Ж. Обрана стратегія передбачає | З. Обрана стратегія передбачає |

Рис. Матриця SWOT

8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем у навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *мозкові атаки* – метод розв’язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв’язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

Застосування методики проблемного навчання та технологій дистанційного навчання.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Менеджмент» є лекції, семінарські (практичні) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол № 5, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквіуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи R_{HP} (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} \cdot K^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M} \cdot K^{(n)}_{3M})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{3M}, \dots, R^{(n)}_{3M}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{3M}, \dots, K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{3M} + \dots + K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{3M} = \dots = K^{(n)}_{3M}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;

- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація з дисципліни проводиться у формі семестрового екзамену.

Семестровий екзамен (далі – **екзамен**) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

| Рейтинг здобувача вищої освіти, бали | Оцінка національна за результатами складання | |
|--------------------------------------|--|---------------|
| | екзаменів | заліків |
| 90-100 | Відмінно | Зараховано |
| 74-89 | Добре | |
| 60-73 | Задовільно | |
| 0-59 | Незадовільно | Не зараховано |

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}} \quad (3)$$

11. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент».
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
3. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголя О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності «Менеджмент». Київ: ЦП «Компринт», 2018. 305 с.
6. Гоголя О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.
7. Електронний навчальний курс дисципліни «Менеджмент»:
<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1549>

12. Рекомендована література

Основна:

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
3. Безус А. М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н. В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SVA-print, 2020. 190 с.
6. Менеджмент: навч. посіб. / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків. 2017. 322 с.
7. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
8. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.

9. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб. / Ю. В. Герасименко, О. Г. Підвальна; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
10. Менеджмент: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. О. Дорошенко. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент» / Д. Т. Бікулов [та ін.]; Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2017. 359 с.
13. Менеджмент: навч. посібник. [колективне видання]; за заг. ред. І. О. Александрова. Одеса: Астропринт, 2015. 388 с.
14. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Харків: Діса плюс, 2016. 940 с.
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
16. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
17. Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К. 2018. 528 с.
18. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. / За заг. ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.

Додаткова:

1. Анін В.І. Менеджмент і маркетинг: Конспект лекцій. К.: КиМУ, 2010. 400 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2010. 188 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: [учебный курс]. К.: Ника-Центр, Эльга, 2011. 448 с.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: [учебный курс]. К.: Ника-Центр, Эльга. 2013. 511 с.
5. Божидарнік Т. В., Васи́ли Н. М. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
6. Теорія прийняття рішень. Підручник. / За заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
7. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 241 с.
8. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб./ М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. К.: Кондор, 2012. 234 с.

9. Володько В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. 303 с.
10. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Навчальний посібник рекомендовано МОН України, 2014. 366 с.
11. Грейсон А. Американский менеджмент на пороге XXI века [текст]/ А. Грейсон, К. О'Дейл. М.: Экономика, 2011. 204 с.
12. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2010. 237 с.
13. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие. Москва: Дашков и К°, 2010. 477 с.
14. Ігнат'єв І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
15. Иванов А. И., Малявин А. В. Разработка управленческого решения. М.: НОУ МАЗП, ИИК «Калита», 2014. 256 с.
16. Катренко А. В., Пасічник В. В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 447 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
18. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.
19. Ковальчук В. Г. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Харків: ФОП Здоровий Я. А., 2019. 155 с.
20. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2012. 640 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. СПб: Питер, 2001. 496 с.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с.
23. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
24. Менеджмент: учебник / [С. И. Ашмарина и др.]; под редакцией С. И. Ашмариной. Москва: Рид Групп, 2011. 572 с.
25. Операційний менеджмент: навч. посібник / Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
26. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
27. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
28. Трояновский В. М. Математическое моделирование в менеджменте. М.: РДЛ, 2010. 252 с.
29. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. К. : ВД «Професіонал», 2016. 576 с.
30. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
31. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2018. 434 с.

Додаткова (сучасні популярні видання):

1. Батирев М. 45 татувань менеджера. Правила керівника. Х. «Фабула». 2017. 304 с.
2. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків, К.: «Наш формат». 2018. 328 с.
3. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. Москва. «Манн, Иванов и Фербер». 2014. 224 с.
4. Кові Стівен. Спершу найважливіше. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 384 с.
5. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Москва. «Манн, Иванов и Фербер». 2016. 320 с.
6. Коллінз Дж., Хансен М. Величні за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх - чому деякі процвітають усупереч всьому. К.: «Наш формат». 2011, 2016. 384 с.
7. Кусумано М.А., Йоффі Д.Б. Стратегії геніїв. Х.: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2017. 474 с.
8. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Як передові компанії долають розрив між стратегією та її реалізацією. Х. «Фабула». 2019. 256 с.
9. Ламбен Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2011. <https://altairbook.com/books/223733520-menedjment-orientirovannyy-na-rynok.html>
10. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. К.: «Наш формат». 2018. 256 с.
11. Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля» 2018. 288 с.
12. Нестеров Ф. Fast-менеджмент. Управлять — это просто, если знаешь как. Санкт-Петербург «Питер». 2012. 272 с.
13. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Х. «Фабула». 2019. 324 с.
14. Форд Г. Моє життя та робота. Пер. з англійської Уляни Джаман. К.: Наш Формат, 2015. 384 с.
15. Фрідман О. Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя. К.: «Добра книга». 2019. 496 с.
16. Чжуо Дж. Становлення менеджера. Book Chef, Форс. 2020. 352 с.
17. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. Мінськ: Попурі. 2001. 416 с.

13. Інформаційні ресурси

1. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://subject.com.ua/pdf/71.pdf>
2. Дахно І. І. Ділова кар'єра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/305-dlova-karra-dahno-.html>

3. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.п. URL: <http://www.profibook.com.ua>
4. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
5. Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів. URL: <http://window.edu.ru>
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
7. Сайт журналу «Менеджмент». URL: <http://menagement.knutd.com.ua/>
8. Менеджмент. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
9. Научно-практический журнал «Прикладной менеджмент и инвестиции». URL: <http://jami.org.ua/rus/index.htm>
10. Новий менеджмент. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.new-management.info/articles/>
11. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1171_86364415.pdf
12. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_137.html
13. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk711885.pdf>
14. Щотижневик «Бізнес». URL: <http://www.business.ua>
15. <http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1549>
16. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
17. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf