

**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» травня 2021 р.

Завідувач кафедри

_____ Т.І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант освітньо-професійної програми

«Облік і аудит» ОС «Бакалавр»

_____ Н.П. Кузик

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

спеціальність **071 «Облік і оподаткування»**

освітньо-професійна програма «Облік і аудит»

економічний факультет

Розробник: Новак Олександр Володимирович, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського;
Драгнєва Наталія Іванівна, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

Київ – 2021

1. Опис навчальної дисципліни «Менеджмент»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»	
Освітня програма	«Облік і аудит»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов’язкова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	2	
Семестр	4	
Лекційні заняття	30 год.	
Практичні, семінарські заняття	30 год.	
Лабораторні заняття	- год.	
Самостійна робота	60 год.	
Індивідуальні завдання	- год.	
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	

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 «Облік і аудит» для підготовки здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», 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 «Маркетинг», набуває сукупність компетентностей та програмних результатів навчання:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність вчитися та бути готовим до засвоєння та застосування набутих знань.

ЗК 2. Здатність до аналізу та синтезу як інструментарію виявлення проблем та прийняття рішень для їх розв'язання на основі логічних аргументів та перевірених фактів.

ЗК 3. Здатність працювати самостійно та в команді з урахуванням вимог професійної дисципліни, планування та управління часом.

ЗК 4. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 6. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК7. Здатність до гнучкого мислення та компетентного застосування набутих знань в професійній діяльності.

ЗК 8. Здатність спілкуватися державною та іноземними мовами як усно, так і письмово.

ЗК 9. Навички використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 10. Навички здійснення безпечної діяльності, прагнення до збереження навколишнього середовища.

ЗК 11.Здатність презентувати результати проведених досліджень;

фахові (спеціальні) компетентності (ФК)

ФК 8. Здатність застосовувати та формувати інформаційну підтримку управління підприємством з використанням сучасного технічного та методичного інструментарію;

програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 8. Обґрунтовувати ефективність прийняття рішення з використанням обліково-аналітичної інформації та розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством.

ПРН 16. Вміти працювати як самостійно, так і в команді. Проявляти самостійність і відповідальність у роботі, професійну повагу до етичних принципів, демонструвати повагу до індивідуального та культурного різноманіття.

3. Програма та структура навчальної дисципліни для повного терміну денної (заочної) форми навчання.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. 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

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. 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 перепроєктування 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, дивізійна, 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. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

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

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуативних 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	13	2	2			9	2	1	1			
Тема 2. Розвиток науки управління	2	13	2	2			9		-	-			
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	3, 4	17	4	4			9	2	1	1			
Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	5	13	2	2			9	2	1	1			
Разом за змістовим модулем 1		56	10	10			36	6	3	3			
Змістовий модуль 2. Процес управління на підприємстві													
Тема 5. Планування в організації	6, 7	17	4	4			9	2	1	1			
Тема 6. Організація як функція управління	8, 9	17	4	4			9	2	1	1			
Тема 7. Мотивація в менеджменті	10, 11	17	4	4			9	2	1	1			
Тема 8. Контроль як функція менеджменту	12, 13	15	4	2			9	1	-	1			
Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	14	15	2	4			9		-	-			
Тема 10. Ефективність менеджменту	15	13	2	2			9	1	-	1			
Разом за змістовим модулем 2		94	20	20			54	8	3	5			
Усього годин		150	30	30			90	14	6	8			

4. Теми семінарських 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	2
4	Інформація і комунікації в менеджменті	-
5	Планування в організації	2
6	Організація як функція управління	2
7	Мотивація в менеджменті	2
8	Контроль як функція менеджменту	2
9	Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Ефективність управління	2
Разом		18

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	-
2	Розвиток науки управління.	-
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	2
4	Інформація і комунікації в менеджменті	2
5	Планування в організації	2
6	Організація як функція управління	2
7	Мотивація в менеджменті	2
8	Контроль як функція менеджменту	-
9	Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Ефективність управління	-
Разом		12

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

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 концепцій 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 в 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;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *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 опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

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

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_{нр}** (не більше 70 балів) за формулою:

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

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

n – кількість змістових модулів;

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

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

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

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

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 включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

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

Семестровий залік (далі – **залік**) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

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. Гоголя О. П., Балановська Т. І., Харченко Г. А. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для підготовки фахівців ОС «Бакалавр» зі спеціальності «Маркетинг». К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 230 с.
3. Гоголя О. П., Харченко Г. А., Балановська Т. І. Робочий зошит для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент» при підготовці фахівців зі спеціальності 075 «Маркетинг». К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 169 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
5. 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.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. 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.
8. 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.
9. Електронний курс: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4092>

12. Рекомендована література

Основна:

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 524 с.
2. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник/ В.А. Василенко. К.: ЦУЛ, 2013. 420 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов/ И.Н. Герчиков. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 511 с.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. К. : Магнолія плюс, Львів: «Новий світ 2000», 2003. 336 с.
6. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. Минск: Современная школа, 2010. 635 с.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник. 10-е изд. СПб.: Питер, 2015. 864 с.
8. Дикань Н.В. Менеджмент/ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. К.: Знання, 2008. 364 с.
9. Друкер П. Эффективное управление. М.: ФАИР-пресс, 2008. 213 с.
10. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. К.: Кондор, 2010. 176 с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Завадський Й. С. У 3 т. Т. 1. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту., 2001. 543 с.
12. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Завадський Й. С. У 3 т. Т. 2. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту., 2001. 625 с.
13. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б. Казначевская. Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. 452 с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. 3-є вид., допов. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
16. Кузьмін О. Є. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 172 с.
17. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник/ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. К.: Атіка, 2007. 564 с.
18. Маркіна І.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко: К.: ЦУЛ, 2013. 248 с
19. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. К.: Каравелла, 2003. 496 с.
20. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник/ Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. Чернівці: Рута, 2004. 220 с.

21. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголю О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
22. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. 3-е изд. М: Вильямс, 2008. 672 с.
23. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. К.: Кондор, 2012. 758 с.
24. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2012. 664 с.
25. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посіб. / [О.Д. Гудзинський, СМ. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 197 с.
26. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб./ О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. Ніка-Центр, 2002. 320 с.
27. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.
28. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 416 с.
29. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. 2-ге вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
30. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. - 304 с.
31. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підручник. 2-е вид., випр., доп. К. : Академвидав, 2007. 576 с.
32. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. ВПЦ «Київський університет», 2001. 853 с.
33. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. К.: О-во «Знання», КОО, 2013. 514 с.

Додаткова:

1. Андрушків Б.М., Вівчар О.І. та ін. Проблеми теорії і практики менеджменту: навч.-метод. посібник. Тернопіль: Вид. ТзОВ «Терно-Граф», 2009. 312 с.
2. Анін В.І. Менеджмент і маркетинг: Конспект лекцій. К.: КиМУ, 2010. 400 с.
3. Антикризисное управление: учеб. пособие / под ред. Э.С. Минеева, В.А. Панагушина. М.: ПРИОР, 2009. 504 с.
4. Балабан В.А. История менеджмента. Учебный материал. Владивосток: ДВГАЭУ. 2003. 59 с.
5. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2010. 188 с.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 216 с.
7. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основы менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
8. Білорус Т.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. К.: Атіка, 2009. 160 с.

9. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: [учебный курс]. К.: Ника-Центр, Эльга, 2011. 448 с.
10. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: [учебный курс]. К.: Ника-Центр, Эльга, 2013. 511 с.
11. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
12. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие. СПб.: Питер, 2000. 160 с.
13. 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.
14. Быкова А. Организационные структуры управления: учебное пособие/ А. Быкова. М.: ОЛМА – ПРЕСС Инвест: ИЭС, 2003. 160 с.
15. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 241 с.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М. 2007. – 283 с.
17. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб./ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. - К.: Кондор, 2012. – 234 с.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [текст]: Учебник/ О.С.Виханский, А.И. Наумов.- М.: МГУ, 2005. – 416 с.
19. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2000. 528 с.
20. Володько В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. 303 с.
21. Воропаев С.Н., Ермохин В.Д. Менеджмент: учебное пособие. Международная ассоциация «Агрообразование». Москва: КолосС, 2007. 246 с.
22. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. Москва: Елима, 2007. 776 с.
23. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. К.: Вища шк., 2001. 320 с.
24. Глухов В.В. Менеджмент: для экономических специальностей. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. 600 с.
25. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Дело, 2009. 239 с.
26. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Навчальний посібник рекомендовано МОН України, 2014. - 366 с.
27. Грейсон А. Американский менеджмент на пороге XXI века [текст]/ А. Грейсон, К. О'Дейл. - М.: Экономика, 2011. – 204 с.
28. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие/ В.Д. Грибов. М.: КНОРУС, 2007. 280 с.
29. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ Пер. с английского М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 288 с.
30. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2010. 237 с.

31. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие. Москва: Дашков и К°, 2010. 477 с.
32. Иванов А.И., Малявин А.В. Разработка управленческого решения. М.: НОУ МАЗП, ИИК «Калита», 2014. 256 с.
33. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 447 с.
34. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.
35. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2012. 640 с.
36. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. СПб: Питер, 2001. 496 с.
37. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. Москва: КноРус, 2009. 499 с.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с.
39. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: ученик. К.: Каравелла, 2003. 496 с.
40. Масхма М.Б. Економіка праці: посібник для розв'язування задач: Навч. посібник. 2 вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 73 с.
41. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник/ Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. Чернівці: Рута, 2004. 220 с.
42. Менеджмент организаций: учебное пособие / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. К.: КНТ, 2006. 688 с.
43. Менеджмент: учебник / [С.И. Ашмарина и др.]; под редакцией С.И. Ашмариной. Москва: Рид Групп, 2011. 572 с.
44. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За редакцією Л.А. Мороз. 3-є вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. 244 с.
45. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
46. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.
47. Пилипенко С.М., Оленко В.І. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 208 с.
48. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с.
49. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навчальний посібник: для економ. Вузів. К.: Кондор, 2009. 528 с.
50. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций. 3-е изд, доп. и перераб. К.: МАУП, 2003. 152 с.
51. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. М.: РДЛ, 2010. 252 с.
52. Ярошевич Н.Б., Берлінг Р.З., Гавриляк А.С. Підприємництво і менеджмент: Навч. посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2009. 408 с.

53. Яхно Т.П., Лапшина І.А. Міжнародний менеджмент. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 328 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. Коллінз 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 у супереч 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-orientirovanny-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. Х. «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. Публикації по менеджменту, економіке, маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– [http:// http://tourlib.net/management.htm](http://http://tourlib.net/management.htm)
4. 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>
5. Менеджмент. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
6. Новий менеджмент. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.new-management.info/articles/>
7. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk711885.pdf>
8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1171_86364415.pdf
9. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_137.html
10. <http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=1549>
11. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
12. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf
13. <http://mmlib.net/knigi/menedzhment/>
14. <http://www.management.com.ua/>
15. <https://studfiles.net/preview/3540688/>