



**МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»**

**Кафедра менеджменту та економіки**

**УЗГОДЖУЮ**

Директор Навчально-наукового  
інституту «Європейська школа  
бізнесу»

"  " О. Власенко  
2021 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та  
економіки

"  " Ю. Ремига  
2021 р.

## **РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

(шифр і назва навчальної дисципліни)

<b>Рівень вищої освіти:</b>	Перший (бакалаврський) рівень
<b>Ступінь вищої освіти:</b>	бакалавр
<b>Галузь знань:</b>	07 «Управління та адміністрування»
<b>Спеціальність:</b>	073 «Менеджмент»

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

Робоча програма навчальної дисципліни розроблена на основі навчальних планів №0736/21-01, №0736з/21-02, №073п/21-03, №073пз/21-04, схвалених на засіданні Вченої ради університету (протокол №7 від 01.07.2021 р.).

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ:

професор кафедри менеджменту та економіки,  
доктор економічних наук, доцент

  
О. Бойко

Робоча програма навчальної дисципліни обговорена та схвалена на засіданні кафедри менеджменту та економіки, протокол № 8 від «02» 09 2021 р.

Завідувач кафедри менеджменту та економіки  Ю. Ремига

Гарант ОП  Ю. Ремига

Плановий термін між ревізіями – 1 рік  
**Контрольний примірник**

## ВСТУП

**Програма вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент»** складена відповідно до Стандарту вищої освіти України (далі – Стандарт) першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

**Опис навчальної дисципліни (анотація).** В сучасний період розвитку економіки відбувається зміна виробничої парадигми, що супроводжується тотальною глобалізацією, інформатизацією, віртуалізацією та зумовлює зміну форм та методів організації бізнесу, зокрема, як в частині забезпечення його організаційно – управлінського супроводу. У цей складний час виникає нагальна потреба у пошуку ефективних шляхів удосконалення існуючої системи управління організаціями. В процесі їх функціонування, успішно вирішити штатні і нештатні управлінські ситуації знайти адекватні рішення можуть лише спеціалісти, які здобули високий рівень знань, відповідну професійну підготовку та мають належний рівень кваліфікації як менеджери. Отже, в сучасних умовах менеджмент, як наукова система організації та управління виробництвом стає однією з найважливіших умов ефективної та результативної діяльності та набуває особливого значення. Курс «Менеджмент» є теоретичною основою сукупності знань та вмінь, що формують профіль фахівця в області менеджменту.

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
<b>Кількість кредитів – 5</b>	<b>Галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»</b>	<b><u>Нормативна</u></b>	
Розділів – 2	<b>Спеціальність:</b> 073 «Менеджмент»	Рік підготовки	
Змістових розділів – 2		<b>3-й</b>	<b>3-й</b>
Індивідуальне науково-дослідне завдання: ---		Семестр	
		<b>5-й</b>	<b>5-й</b>
Загальна кількість годин – <b>150</b>		Лекції	
		<b>32 год.</b>	<b>8 год.</b>
Тижневе навантаження: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5		Практичні	
	<b>32 год.</b>	<b>4 год.</b>	
	Самостійна робота		
	<b>Освітній рівень:</b> Перший (бакалаврський) рівень	<b>86 год.</b>	<b>138 год.</b>
		Вид контролю:	
		<b><u>іспит</u></b>	<b><u>іспит</u></b>

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення курсу «Менеджмент» передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних курсів, так

зокрема, викладення матеріалу пов'язане з циклом дисциплін загальної та професійної підготовки: «Філософія, етика та естетика», «Економічна теорія», «Теорія організації», «Соціологія та психологія», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Економічний аналіз», «Маркетинг та реклама» та ін.

## 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. **Метою** викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

1.2. **Основні завдання** вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування наступних знань про:

- теоретичні основи, головні поняття і категорії менеджменту;
- генезис менеджменту і його становлення як наукової дисципліни;
- закони, закономірності та принципи менеджменту;
- системний підхід як ключовий у теорії менеджменту;
- організацію як об'єкт управління;
- сутність процесів організації взаємодії та делегування повноважень;
- сутність і важелі мотивації;
- методологію оцінки мікро- та макросередовища об'єктів управління;
- методи менеджменту;
- процес управління: теоретичні основи прийняття та реалізації управлінських рішень, методи обґрунтування управлінських рішень;
- особливості інформації і комунікації в менеджменті.
- типи лідерства та стилі керівництва в системах управління;
- оцінювання ефективності менеджменту.

1.3. **Компетентності та результати навчання**, формуванню яких сприяє дисципліна (взаємозв'язок з нормативним змістом підготовки здобувачів вищої освіти, сформульованим у термінах результатів навчання у Стандарті).

Згідно з вимогами стандарту дисципліна забезпечує набуття студентами **компетентностей**:

<b>Інтегральна компетентність</b>	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.
<b>Загальні компетентності</b>	ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

	<p>ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>	<p>СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.</p> <p>СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.</p> <p>СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.</p> <p>СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.</p> <p>СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.</p> <p>СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.</p>

Деталізація компетентностей відповідно до дескрипторів НРК у формі «Матриці компетентностей».

### Матриця компетентностей

№	Компетентність	Знання	Уміння / навички	Комунікація	Автономія та відповідальність
<b>Інтегральна компетентність</b>					
1.	здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.	концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання	поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання	донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації  збір, інтерпретація та застосування даних;  спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово	управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;  спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;  формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;  організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;  здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії
<b>Загальні компетентності</b>					

2.	<p>Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.</p> <p>Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.</p> <p>Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</p> <p>Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.</p> <p>Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</p> <p>Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p>	<p>концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання</p>	<p>поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання</p>	<p>донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації</p> <p>збір, інтерпретація та застосування даних;</p> <p>спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово</p>	<p>управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;</p> <p>спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;</p> <p>формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p> <p>організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</p> <p>здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</p>
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>					
3.	<p>Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.</p> <p>Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.</p> <p>Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.</p> <p>Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.</p> <p>Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.</p> <p>Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.</p>	<p>концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у сфері професійної діяльності та/або навчання</p>	<p>поглиблені когнітивні та практичні уміння/навички, майстерність та інноваційність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері професійної діяльності або навчання</p>	<p>донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації</p> <p>збір, інтерпретація та застосування даних;</p> <p>спілкування з професійних питань, у т.ч. іноземною мовою, усно та письмово</p>	<p>управління складною технічною або професійною діяльністю чи проектами;</p> <p>спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих та/або навчальних контекстах;</p> <p>формування суджень, що враховують соціальні, наукові та етичні аспекти;</p> <p>організація та керівництво професійним розвитком осіб та груп;</p> <p>здатність продовжувати навчання із значним ступенем автономії</p>

**Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє навчальна дисципліна:**

<b>Програмні результати навчання</b>	<p>ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.</p> <p>ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.</p> <p>ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.</p> <p>ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.</p> <p>ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.</p> <p>ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.</p> <p>ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.</p> <p>ПРН 18. Ідентифікувати екологічні та економіко-правові наслідки функціонування підприємств в умовах сталого розвитку суспільства.</p>
--------------------------------------	--

**Результати навчання.**

Після опанування дисципліни студент повинен **знати:**

- сутність основних понять та категорій менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- системи методів управління;
- зміст процесів та технологій управління;
- основи планування, організації, мотивування, контролю та регулювання;
- організацію взаємодій та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- етику та відповідальність у менеджменті; ефективність управління.

**вміти:**

- визначати місію та цілі; побудувати організаційну структуру в залежності від виду організації діяльності підприємства;
- з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки в організації;
- застосовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- формувати організаційну культуру;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту;
- порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;
- вміти гармонізувати людські відносини;
- налагоджувати ефективні комунікації в процесі управління;

- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців;
- визначати черговість робіт та термін їх виконання, з урахуванням ділових та особистих рис добирати виконавців;
- розподіляти завдання;
- здійснювати делегування;
- визначати та оцінювати ефективність діяльності організації.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 год. / 5 кредитів ECTS.

### **ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Тема 1. Значення, роль та сутність управління та менеджменту**

Поняття «менеджмент» і необхідність управління організаціями. Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Менеджмент як наука і мистецтво. Менеджмент як діяльність з управління організаціями. Менеджмент як вид професійної діяльності. Менеджмент як керівництво організаціями. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень

#### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. А саме: Закони менеджменту, Закон спеціалізації управління, Закон інтеграції управління, Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, Закон демократизації управління, Закон економії часу в управлінні, Закон пропорційного розвитку систем управління. Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

#### **Тема 3. Методологічні засади менеджменту**

Методологічне різноманіття менеджменту. Функції методології та теорії. Характеристика функцій Рівні методології пізнання. Класифікація методів досліджень у менеджменті. Загальнофілософські методи, їх



характеристика. Методи емпіричних досліджень, сутність і призначення. Методи теоретичного пізнання: аксіоматичний, формалізацій, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічні. Логічні методи: аналіз, синтез, дедукція, індукція, аналогії. Специфічні методи в менеджменті: сутність та призначення.

#### **Тема 4. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Еволюція управління суспільним виробництвом. Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні. Зародження і розвиток менеджменту як науки. Сутність, предмет і методи менеджменту як науки. Періодизація зародження і розвитку менеджменту як науки. Наукові школи в менеджменті Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні.

#### **Тема 5. Сучасна парадигма та особливості концептуальних моделей менеджменту**

Специфіка сучасного менеджменту. Сутність менеджменту як системи управління в нових соціально-економічних умовах. Сучасна парадигма менеджменту. Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах. Північноамериканська модель менеджменту. Західноєвропейська модель менеджменту. Японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Динаміка макроекономічних чинників і їх вплив на становлення менеджменту. Мікроекономічні чинники становлення вітчизняного менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

## **ЗМІСТОВИЙ РОЗДІЛ 2 ФУНКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Тема 6. Функції та технологія менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як вид управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: загальне визначення, інформаційне забезпечення, аналітична

діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

### **Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування. Поняття місії в управлінні та цілей організації. Класифікація цілей організації. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями

### **Тема 8. Організаційна діяльність як функція менеджменту**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організаційна діяльність”. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту. Цільовий підхід до формування організаційних структур. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

### **Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

## **Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту “оперативне регулювання”

## **Тема 11. Регулювання і координування в системі менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання. Координація забезпечує узгодженість дій у часі і просторі органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем. Таким чином, координація діяльності означає синхронізацію докладених зусиль, їх інтеграцію в єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності у часі, приведення її окремих елементів у таке поєднання, яке дозволило б найбільш ефективно і оперативно досягати поставлених цілей.

## **Тема 12. Методи менеджменту**

Методи менеджменту Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу. Методи менеджменту є отримані в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту. Технологічні методи менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать: технологічні документи, конструкторські документи. До соціально-психологічних методів належать такі: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме: організаційні способи впливу; розпорядчі способи впливу; дисциплінарні способи впливу.

## **Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та

середовищем. Міжрівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником і підлеглими. Комунікації між керівником і робочою групою. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

#### **Тема 14. Прийняття і реалізація управлінських рішень**

Сутність та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення. Методи творчого пошуку альтернатив. 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. Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

#### **Тема 15. Керівництво та лідерство у менеджменті.**

Поняття і загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Ситуативний підхід до класифікації стилів керівництва: модель Фідлера, модель Херсея і Бланшара. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Відповідальність у менеджменті. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада в менеджменті. Форми і баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистих якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу. Особливості національних систем керівництва. Дисциплінарна відповідальність у менеджменті. Матеріальна відповідальність у менеджменті. Соціальна відповідальність у менеджменті. Етика у менеджменті організацій. Етика бізнесу. Етика поведінки менеджера. Критерії оцінки стилю менеджера.

#### **Тема 16. Ефективність менеджменту**

Сутність і природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій. Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін. Керування змінами в організації. Причини

опору змінам. Долання опору змінам. Ефективність менеджменту організації. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Система локальних показників оцінки ефективності менеджменту. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

### 3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с. р.		л	п	лаб.	інд.	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий розділ 1. Методологічні основи менеджменту</b>												
1. Значення, роль та сутність управління та менеджменту	9	2	2	-	-	5	10	2	-	-	-	8
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	9	2	2	-	-	5	8	-	-	-	-	8
3. Методологічні засади менеджменту	9	2	2	-	-	5	8	-	-	-	-	8
4. Історія розвитку менеджменту	9	2	2	-	-	5	8	-	-	-	-	8
5. Сучасна парадигма менеджменту та особливості його концептуальних моделей	9	2	2	-	-	5	10	2	-	-	-	8
<b>Разом за змістовим розділом 1</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	-	-	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	-	-	-	<b>40</b>
<b>Змістовий розділ 2. Функції та ефективність менеджменту</b>												
6. Функції та технологія менеджменту	9	2	2	-	-	5	13	2	2	-	-	9
7. Планування як загальна функція менеджменту	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
8. Організаційна діяльність як функція менеджменту	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
9. Мотивування як загальна функція менеджменту	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
10. Контролювання як загальна функція менеджменту	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
11. Регулювання і координування в системі менеджменту	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
12. Методи менеджменту	10	2	2	-	-	6	11	-	2	-	-	9
13. Інформація і комунікації в менеджменті	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
14. Прийняття і	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9

реалізація управлінських рішень												
15. Керівництво та лідерство у менеджменті.	10	2	2	-	-	6	9	-	-	-	-	9
16. Ефективність менеджменту	9	2	2	-	-	5	10	2	-	-	-	8
<b>Разом за змістовим розділом 2</b>	<b>105</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	-	-	<b>61</b>	<b>106</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	<b>98</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	-	-	<b>86</b>	<b>150</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	-	-	<b>138</b>

#### 4. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Значення, роль та сутність управління та менеджменту	2
2.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
3.	Методологічні засади менеджменту	2
4.	Історія розвитку менеджменту	2
5.	Сучасна парадигма менеджменту та особливості його концептуальних моделей	2
6.	Функції та технологія менеджменту	2
7.	Планування як загальна функція менеджменту	2
8.	Організаційна діяльність як функція менеджменту	2
9.	Мотивування як загальна функція менеджменту	2
10.	Контролювання як загальна функція менеджменту	2
11.	Регулювання і координування в системі менеджменту	2
12.	Методи менеджменту	2
13.	Інформація і комунікації в менеджменті	2
14.	Прийняття і реалізація управлінських рішень	2
15.	Керівництво та лідерство у менеджменті.	2
16.	Ефективність менеджменту	2
<b>Разом:</b>		<b>32</b>

#### 5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Значення, роль та сутність управління та менеджменту	2
2.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
3.	Методологічні засади менеджменту	2
4.	Історія розвитку менеджменту	2
5.	Сучасна парадигма менеджменту та особливості його концептуальних моделей	2
6.	Функції та технологія менеджменту	2
7.	Планування як загальна функція менеджменту	2
8.	Організаційна діяльність як функція менеджменту	2
9.	Мотивування як загальна функція менеджменту	2
10.	Контролювання як загальна функція менеджменту	2
11.	Регулювання і координування в системі менеджменту	2
12.	Методи менеджменту	2
13.	Інформація і комунікації в менеджменті	2

14.	Прийняття і реалізація управлінських рішень	2
15.	Керівництво та лідерство у менеджменті.	2
16.	Ефективність менеджменту	2
<b>Разом:</b>		<b>32</b>

## 6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Значення, роль та сутність управління та менеджменту	5
2	Закони, закономірності та принципи менеджменту	5
3	Методологічні засади менеджменту	5
4	Історія розвитку менеджменту	5
5	Сучасна парадигма менеджменту та особливості його концептуальних моделей	5
6	Функції та технологія менеджменту	5
7	Планування як загальна функція менеджменту	6
8	Організаційна діяльність як функція менеджменту	6
9	Мотивування як загальна функція менеджменту	6
10	Контролювання як загальна функція менеджменту	5
11	Регулювання і координування в системі менеджменту	5
12	Методи менеджменту	6
13	Інформація і комунікації в менеджменті	5
14	Прийняття і реалізація управлінських рішень	6
15	Керівництво та лідерство у менеджменті.	6
16	Ефективність менеджменту	5
<b>Разом</b>		<b>86</b>

## 7. КУРСОВА РОБОТА

Виконання курсової роботи являє собою один із видів самостійної навчальної та водночас науково-дослідної роботи студентів, призначений засвідчити якість набутих студентами знань та вміння використовувати їх при опрацюванні теоретичних і конкретних практичних питань у галузі управлінської діяльності.

Виконання курсової роботи переслідує одразу декілька **цілей**:

- 1) закріпити та поглибити теоретичні знання, набуті студентами у процесі вивчення дисципліни “Менеджмент”;
- 2) розвинути у студентів навички самостійної роботи зі спеціальною літературою, довідниками, джерелами статистичної інформації тощо;
- 3) виробити вміння узагальнювати теоретичні матеріали, самостійно формулювати висновки;
- 4) прищепити навички розробки пропозицій, обґрунтування та обстоювання власної точки зору з проблем, що досліджуються, виробити вміння застосовувати набуті теоретичні знання при вирішенні конкретних практичних завдань.

Написання курсової роботи має сприяти більш глибокому засвоєнню студентами програмних питань курсу. Це вимагає від них самостійного поглибленого вивчення не лише навчальної, але й спеціальної літератури, монографій, статей, що друкуються у періодичних виданнях, наукових збірниках тощо.

Курсова робота має містити елементи наукового пошуку, спрямованого на більш ефективне вирішення питань, які вивчаються. Для цього потрібно здійснити збір та провести порівняльний аналіз інформації з різних літературних джерел, відшукати та опрацювати відповідні статистичні матеріали, узагальнити ці вихідні дані та сформулювати власні висновки й пропозиції.

Студенти денної форми навчання виконують курсову роботу на основі ретельного вивчення та узагальнення теоретичних положень з відповідних літературних джерел, а також використання фактичних даних, наведених у статистичних щорічниках, науковій літературі, періодичних виданнях.

Студентам заочної форми навчання при виконанні курсової роботи слід використовувати також інструктивні, нормативні, звітні матеріали підприємств або організацій, в яких вони працюють.

### **Орієнтовна тематика курсових робіт:**

1. Використання досягнень основних шкіл (підходів) менеджменту в практиці ефективного управління підприємством.

1. Обґрунтування доцільності використання зарубіжних моделей або їх елементів у практиці управління підприємством.

2. Заходи щодо підвищення якості оперативного планування в організації.

3. Удосконалення управління та нормування праці на підприємстві.

4. Оцінка стану та змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації в процесі формування її стратегії.

5. Удосконалення роботи менеджера щодо організації, прийняття та реалізації управлінських рішень.

6. Оцінка та напрямки покращення параметрів організаційної структури управління підприємством.

7. Напрями удосконалення системи кадрового менеджменту в організації.

8. Формування комплексної системи мотивації трудової діяльності персоналу як напрямок підвищення ефективності діяльності підприємства.

9. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві.

10. Шляхи удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

11. Формування корпоративної культури та ділової етики як напрямок підвищення ефективності діяльності організації.

12. Заходи щодо підвищення ефективності контролю в системі менеджменту організації.

14. Напрями удосконалення комунікаційних процесів в організації.



15. Напрямки оптимізації організаційної структури управління підприємством.
16. Шляхи забезпечення ефективності роботи управлінського персоналу.
17. Причини конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення.
18. Міжгрупові протиріччя в організації та заходи щодо їх запобігання.
19. Організація управлінської праці в апараті управління та шляхи її удосконалення.
20. Удосконалення організаційного забезпечення (використання ресурсів) підприємства.
21. Шляхи покращення умов праці персоналу підприємства.
22. Шляхи підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації.
23. Підвищення ефективності колективної діяльності членів груп.
24. Використання соціальних методів для підвищення ефективності діяльності організації.
25. Напрямки удосконалення системи управління підприємством.
26. Підвищення ефективності використання робочого часу керівником.
27. Напрями вдосконалення управління розвитком організації.
28. Оперативний контролінг в системі управління підприємством.
29. Шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень керівником організації.

## **8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

При викладанні навчальної дисципліни «Менеджмент» застосовуються інформаційні та практичні методи навчання: класичні лекції, лекції-дискусії, практичні заняття, консультації з виконання самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також виконання рефератів зорієнтованих на науково-дослідницький пошук студентів, підготовка коротких повідомлень на основі додаткової літератури курсу, письмові завдання при проведенні контрольних робіт.

Методи навчально-пізнавальної діяльності: пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний метод, метод проблемного викладу, частково-пошуковий або евристичний метод, дослідницький метод.

Методи стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності: індуктивні і дедуктивні методи навчання, методи стимулювання і мотивації навчання.

## **9. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ**

Відповідно до плану вивчення дисципліни «Менеджмент» передбачається проведення поточного та підсумкового контролю:

– поточний контроль передбачає проведення опитування під час практичних занять;

- контроль виконання ІНДЗ та інших видів робіт;
- підсумковий контроль реалізується у вигляді іспиту.

**Методи контролю:**

1. Оцінювання знань студента під час практичних занять.
2. Виконання завдань для самостійної роботи.
3. Виконання ІНДЗ.
4. Проведення проміжних тестів.
5. Проведення поточного контролю.
6. Проведення підсумкового іспиту.

### **10. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

Формою підсумкового контролю є іспит, який складається очно в період призначений деканатом або за індивідуальним графіком, який затверджується навчальним планом. Основною формою підсумкового контролю є тестування, робота над практичним завданням та співбесіда.

### **11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ**

Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи з дисципліни «Менеджмент» здійснюється в балах відповідно до табл.11.1. Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку.

Таблиця 11.1

#### **Розподіл балів оцінювання успішності студентів з навчальної дисципліни**

Розділ I																	Розділ II Підсумковий контроль	Всього	
Поточне тестування та самостійна робота																			
Змістовий розділ 1						Змістовий розділ 2													
T1	T2	T3	T4	T5	KP1	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	KP2		
3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	40	100

\*T1, T2, ..., T12 – теми занять

\*\*KP1, KP2 – контрольна робота

**Поточне оцінювання знань студентів** проводиться протягом семестру у наступних формах:

- усного опитування студентів на практичних заняттях та оцінки рівня їх знань;
- перевірки правильності розв’язання практичних задач;
- експрес-опитування (в усній чи письмовій формі).

### **Загальна оцінка знань студентів за поточним контролем**

Результати поточного контролю знань студентів в цілому (за усіма формами робіт) оцінюються в діапазоні від **0** до **60** балів.

Студент допускається до підсумкового контролю за умови виконання вимог навчальної програми та у разі, якщо за поточну навчальну діяльність він набрав не менше **36** балів.

### **Підсумкове оцінювання знань студентів**

Підсумкове оцінювання знань студентів проводиться у формі іспиту.

### **Критерії оцінювання знань під час іспиту**

Максимальна кількість балів, яку можна отримати на іспиті складає **40** балів (див. табл. 11.2).

Таблиця 11.2

### **Розподіл балів оцінювання при підсумковому контролі з навчальної дисципліни**

Оцінка в балах за поточне оцінювання	Оцінка в балах за підсумкове оцінювання	Оцінка за національною шкалою
54-60	36-40	Відмінно
45-53	30-35	Добре
36-44	24-29	Задовільно
менше 36	менше 24	Незадовільно

Під час оцінювання відповіді на окреме питання додатково враховуються допущені недоліки та помилки, якими вважаються:

– неохайне оформлення роботи (не загальноприйняті скорочення, незрозумілий почерк, використання олівців замість чітких чорнил) (мінус **2** бали);

– неточності в назвах окремих економічних категорій та понять (мінус **4** бали).

### **Критерії оцінювання відповіді на теоретичні питання білету:**

1. Повна відповідь на питання, яка оцінюється **«відмінно»**, повинна відповідати таким вимогам:

– розгорнутий, вичерпний виклад змісту даної у питанні проблеми;

– повний перелік необхідних для розкриття змісту питання економічних категорій та законів;

– здатність здійснювати порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів та самостійно робити логічні висновки й узагальнення;

– уміння користуватись методами наукового аналізу економічних явищ, процесів і характеризувати їхні риси та форми виявлення;

– демонстрація здатності висловлення та аргументування власного ставлення до альтернативних поглядів на дане питання;

– використання актуальних фактичних та статистичних даних, знань дат та історичних періодів, які підтверджують тези відповіді на питання.

2. Відповідь на питання оцінюється **«добре»**, якщо:

– відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття хоча б одного з пунктів, вказаних вище (якщо він явно потрібний для вичерпного розкриття питання) або, якщо:

– при розкритті змісту питання в цілому правильно за зазначеними вимогами зроблені окремі помилки під час: використання цифрового матеріалу.

3. Відповідь на питання оцінюється *«задовільно»*, якщо:

– відносно відповіді на найвищий бал не зроблено розкриття чотирьох чи більше пунктів, зазначених у вимогах до нього (якщо вони явно потрібні для вичерпного розкриття питання);

– одночасно присутні чотири чи більше типів недоліків, які окремо характеризують критерій оцінки питання;

– висновки, зроблені під час відповіді, не відповідають правильним чи загально визначеним при відсутності доказів супротивного аргументами, зазначеними у відповіді;

– характер відповіді дає підставу стверджувати, що особа, яка складає іспит, не зовсім правильно зрозуміла зміст питання чи не знає правильної відповіді і тому не відповіла на нього по суті, допустивши грубі помилки у змісті відповіді.

З урахуванням вищевикладеного результати іспиту оцінюються в діапазоні від **0** до **40** балів для студентів. При цьому, якщо відповіді студента на екзамені оцінені менше ніж на 30%, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту та незадовільну загальну підсумкову оцінку.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит.

Загальна підсумкова оцінка не може перевищувати **100 балів**.

Загальна підсумкова оцінка в балах, за національною шкалою та за шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та залікової книжки студента (див. табл. 11.3).

Таблиця 11.3

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
66-73	D	задовільно	
60-65	E		
30-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-29	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 12. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ:

- робоча навчальна програма дисципліни та її силабус;
- плани лекцій, практичних занять та самостійної роботи студентів;
- методичні вказівки до практичних занять для студентів;
- методичні матеріали, що забезпечують самостійну роботу студентів;
- перелік питань та завдань для поточного і проміжного контролю знань з дисципліни;
- перелік питань до іспиту, завдання для перевірки практичних навичок під час іспиту.

## 13. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ:

1. Сутність категорій “управління” і “менеджмент”. Види “менеджменту”.
2. Менеджмент як вид професійної діяльності. Сфери менеджменту.
3. Методи досліджень у менеджменті.
4. Основні закони та закономірності менеджменту.
5. Сутність, природа та роль загальних принципів менеджменту.
6. Організаційні принципи менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту
7. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
8. Школа наукового менеджменту, основні ідеї.
9. Школа людських відносин, основні ідеї.
10. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
11. Розвиток управлінської науки в Україні.
12. Поняття організації та її внутрішнього і зовнішнього середовища.
13. Загальні риси організації та їх типи.
14. Еволюція організації та її концепції життєвого циклу.
15. Організаційна ( корпоративна ) культура та її складові елементи.
16. Поняття функцій менеджменту та технології менеджменту.
17. Сутність управлінського процесу.
18. Особливості процесу управління.
19. Складові процесу управління.
20. Сутність планування як функції менеджменту. Види планів організації.
21. Етапи процесу планування.
22. Формулювання місії та цілей організації.
23. Типи оперативних планів .
24. Загальна характеристика бізнес-планування.
25. Сутність і характеристика функції організування.
26. Сутність організаційної структури управління, її роль в досягненні мети.

27. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги і недоліки.
28. Основні показники оцінки рівня організаційної структури.
29. Зміст мотивації як загальної функції менеджменту.
30. Теорії мотивування, які відображають зміст потреб.
31. Процесуальні теорії мотивації.
32. Засоби мотиваційного впливу.
33. Поняття контролю, його місце в системі управління.
34. Етапи процесу контролювання.
35. Види управлінського контролю.
37. Поняття та види регулювання. Етапи процесу регулювання.
38. Економічні та організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи .
39. Соціально-психологічні методи менеджменту.
40. Сутність та класифікація управлінських рішень.
41. Основні моделі прийняття управлінських рішень.
42. Процес прийняття рішень.
43. Методи творчого пошуку альтернатив.
44. Класифікація інформації, її сутність і значення в менеджменті.
45. Поняття і елементи комунікацій. Комунікативний процес та його етапи.
46. Види і форми комунікацій.
47. Методи вдосконалення комунікацій.
48. Поняття та загальна характеристика керівництва.
49. Типологія керівників та лідерів.
50. Стилi управління та їхня характеристика.
51. Теорії лідерства.
52. Групи і команди в організаціях. Характеристика груп і команд.
53. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти.
54. Керування конфліктами в організаціях.
55. Сутність та природа організаційного розвитку.
56. Керування змінами в організації.
57. Значення ефективності, її види.
58. Показники ефективності управління.

## 14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. 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.
2. Карлова О.А. Основи менеджменту і маркетингу: підручник / О.А.Карлова, С.І.Плотницька, М.К.Гнатенко. – Харків: Друкарня Мадрид, 2016. – 228 с.

3. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А.Мазаракі, О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.

4. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В.Осовська, О.А.Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.

5. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г.Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.

#### **Додаткова:**

6. Бай С.І. Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. — 280 с.

7. Соболь С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2005. - 225 с.

8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: Підручник для студ. вищих закладів освіти. - Л.: Магнолія плюс, 2004. - 352 с.

9. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л.І.Федулової. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 536 с.

10. Менеджмент: підручник / В.Г.Федоренко, О.Ф.Іткін, В.І.Анін та ін.; за наук. ред. В.Г.Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.

11. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник // К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

12. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.

13. Менеджмент: підручник / В.Г.Федоренко, О.Ф.Іткін, В.І.Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.

### **15. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:**

1. [www.business.kiev.ua](http://www.business.kiev.ua) – Інтернет-портал газети “Бізнес”;
2. <http://www.nauka-osvita.com.ua> – Економіка. Проблеми теорії та практики
3. <http://www.management.com.ua> – Менеджмент. Методологія та практика;
4. <http://www.pro-invest.com> – Управління підприємством;
5. [www.investgazeta.net](http://www.investgazeta.net) – сайт „Українська інвестиційна газета”;
6. <http://www.webua.net.ua> – сайт „Ризики у прийнятті управлінських рішень