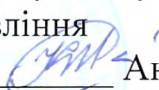


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки
та управління

 Андрій КОЦУР
« 30 » 08 2024 р.

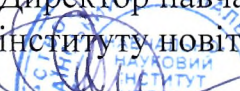
ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи

 Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« 30 » 08 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх технологій

 Святослав ПИТЕЛЬ
« 30 » 08 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»

ступінь вищої освіти – бакалавр

галузь знань – 07 Управління та адміністрування

спеціальність – 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік	Екзамен
Денна	2	3, 4	60	60	7	16	127	270	3	4
Заочна	2	3, 4	16	8	–	–	246	270	4	4

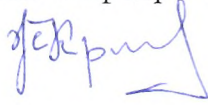
30.08.2024


Тернопіль – 2024

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 р.) зі змінами відповідно до рішення Вченої ради ЗУНУ (протокол № 11 від 26.06.2024 р.).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Жанна КРИСЬКО



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2024 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 Менеджмент, протокол № 2 від 30.08.2024 р.

Голова групи забезпечення спеціальності
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант освітньо-професійної програми
канд. екон. наук, доцент



Ольга ДЯКІВ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна «Менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 9	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів – 9	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Рік підготовки: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна - 2</i> Семестр: <i>Денна – 3, 4</i> <i>Заочна – 3, 4</i>
Кількість змістових модулів – 4	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 60 год.</i> <i>Заочна - 16 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 60 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i>
Загальна кількість годин – 270		Самостійна робота: <i>Денна – 127 год.</i> <i>Заочна – 246 год.</i> Тренінг: <i>Денна – 16 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 7 год.</i>
Денна форма навчання: 3 семестр: тижневих годин – 8, з них аудиторних – 4; 4 семестр: тижневих годин – 10, з них аудиторних – 4.		Вид підсумкового контролю: <i>Денна:</i> 3 семестр – залік; 4 семестр – екзамен. <i>Заочна:</i> 4 семестр – залік; екзамен.

2. Мета і завдання вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент»

2.1. Мета вивчення дисципліни

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

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є теоретична підготовка студентів із питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- керівництва та лідерства, стилів керівництва;
- психологічних аспектів управлінської діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного та комунікаційного забезпечення процесу управління;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» основна увага приділяється оволодінню студентами спеціальними компетентностями, а саме:

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: Українська мова (за професійним спрямуванням), «Психологія професійної діяльності», «Мікроекономіка», «Господарське право», «Міжнародна економіка», «Теорія організації».

2.5. Результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

3. Зміст дисципліни «Менеджмент»

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

Менеджмент та управління. Менеджмент як відокремлена сфера діяльності. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Менеджер як основний суб'єкт управління. Менеджмент і підприємництво. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Типи менеджменту: вертикальні та горизонтальні відмінності. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери діяльності менеджерів. Ролі менеджера в організації. Управлінські навички: концептуальні, людські та технічні. Якості менеджера.

Тема 2. Менеджмент як система наукових знань

Предмет менеджменту. Методологія дослідження в менеджменті. Прийоми пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, абстрагування і конкретизація. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування. Основні інтегровані підходи до вивчення менеджменту: з позиції наукових шкіл, ситуаційний, системний та процесний. Закони менеджменту (спеціалізації, інтеграції, демократизації, економічності управління, оптимального поєднання централізації та децентралізації, пропорційного розвитку систем управління тощо). Закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 3. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Історичні процеси та їх вплив на менеджмент. Наукові школи менеджменту. Класичний напрям менеджменту: науковий підхід до менеджменту, бюрократичний підхід, адміністративні принципи управління. Гуманістичний напрям в менеджменті: значення людських відносин, розвиток людських ресурсів, біхевіористський підхід. Розвиток науки про менеджмент. Основні крос-культурні моделі менеджменту. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи. Сучасні тренди розвитку менеджменту. Глобалізація і менеджмент. Система тотального управління якістю, концепція організації, що навчається. Історія розвитку управлінської думки в Україні. Сучасні проблеми менеджменту в Україні.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

Поняття організації у менеджменті. Сутність та види організації. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Класифікація організацій. Основні види організацій в Україні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Види середовищ організації. Внутрішнє середовище та його складові. Зовнішнє середовище організації: прямого та опосередкованого впливу. Чинники, що визначають середовище організації. Етичне та соціальне середовище. Міжнародне середовище. Культурне середовище організації. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Концепції життєвого циклу організації. Адаптація організації до ринкового середовища.

Тема 5. Планування в менеджменті

Сутність і зміст планування, види планування та їхній взаємозв'язок. Принципи планування. Поняття місії в управлінні. Цілі управлінського планування. Класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Цільове планування діяльності організації (концепція управління за цілями). Стратегічне планування: сутність, призначення, етапи, інструментарій, застереження. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Тактичне планування: сутність та види. Етапи та механізм поточного планування діяльності підприємства. Інструментарій та призначення оперативного планування. Тактика, політика, процедури, правила. Засади бізнес-планування. Сучасні управлінські технології планування: бюджетування, збалансована система індикаторів.

Тема 6. Організування діяльності

Сутність організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Види департаменталізації: функціональний, дивізійний, матричний, командний та мережевий підходи. Поняття організаційної структури управління та її багаторівневої побудови. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Органічна структура управління. Проектування організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Взаємозв'язок виробничої та управлінської структур управління. Фактори, що впливають на формування організаційної структури: стратегічні цілі, зовнішнє середовище, розмір і життєвий цикл організації.

Тема 7. Управлінський контроль

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінювання та реакція. Зворотний зв'язок при контролі. Види контролю в діяльності організації: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю. Модель процесу контролювання. Методи здійснення контролювання. 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. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Тема 8. Управління групами і командами

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами. Способи активізації роботи груп і команд.

Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації

Поняття конфлікту та природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті та скриті конфлікти. Типи конфліктів. Причини виникнення конфліктів. Конфлікт як процес. Модель виникнення конфлікту та управління ним. Структурні та міжособові методи управління конфліктною ситуацією.

Поняття та природа стресу. Причини виникнення стресів. Організаційні фактори причин стресу. Особистісні фактори причин стресу. Необхідність нейтралізації стресів. Управління стресовими ситуаціями. Заходи для регулювання стресового стану.

Тема 10. Влада і лідерство

Суть влади та відповідальності управління. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади. Сутність та походження лідерства. Теорії лідерства. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Тема 11. Мотивування в менеджменті

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівників з точки зору мотивації. Поняття мотивування. Концепція мотивування працівників. Основи мотивації. Підходи до мотивації працівників: з позиції людських відносин, з позиції людських ресурсів, сучасні підходи. Змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб, двофакторна модель, теорія набутих потреб. Процесуальні теорії мотивації: теорія справедливості, теорія очікувань, комплексна модель. Розроблення системи мотивування в організації. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Змістовий модуль 4. Процес управління

Тема 12. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Суть та види управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення. Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Умови ухвалення управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та ухвалення управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Основні моделі ухвалення управлінських рішень. Алгоритм ухвалення управлінських рішень: усвідомлення потреби в рішенні, діагностика й аналіз, розроблення альтернатив, вибір альтернативи, реалізація рішення, оцінювання результатів рішення і зворотний зв'язок. Якість управлінських рішень. Концепція залучення до процесу прийняття управлінських рішень. Форми групового прийняття управлінських рішень. Переваги та недоліки групових рішень. Проблеми креативності в процесі прийняття управлінських рішень. Врахування ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Тема 13. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Комунікації і управлінська діяльність. Сутність комунікацій. Комунікаційний процес. Сприйняття комунікацій. Комунікаційні канали. Невербальні комунікації. Зворотний зв'язок в комунікаціях. Організаційні комунікації. Формальні канали комунікацій. Неформальні канали комунікацій. Командні комунікації. Управління організаційними комунікаціями. Комунікаційні бар'єри. Подолання комунікаційних бар'єрів.

Тема 14. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління. Етичні виміри менеджменту. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо

забезпечення етичної поведінки. Сутність етики. Роль етики в бізнесі. Сутність ділового етикету. Культура менеджменту.

Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації. Кодекси організаційної поведінки. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Тема 15. Результативність і ефективність менеджменту

Сутність результативності й ефективності менеджменту. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінювання різних видів ефективності. Чинники впливу на ефективність управління. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Критерії ефективності менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

4. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни «Менеджмент»

(денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг	Самостійна робота	Контрольні заходи
III СЕМЕСТР						
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту						
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	4	4	1	4	8	Тести, питання, реферати, кейси, завдання
Тема 2. Менеджмент як система наукових знань	2	2			7	
Тема 3. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	6	6			8	
Тема 4. Організація як об'єкт управління	4	4			10	
Змістовий модуль 2. Технологія менеджменту						
Тема 5. Планування в менеджменті	6	6	1	4	10	Тести, питання, реферати, кейси, завдання
Тема 6. Організування діяльності	4	4	1		10	
Тема 7. Управлінський контроль	4	4			10	
Всього за III семестр	30	30	3	8	63	
IV СЕМЕСТР						
Змістовий модуль 3. Людський фактор у менеджменті						
Тема 8. Управління групами і командами	4	4	1	4	8	Тести, питання, кейси, завдання
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації	4	4			8	
Тема 10. Влада і лідерство	4	4	1		8	
Тема 11. Мотивування в менеджменті	6	6			8	
Змістовий модуль 4. Процес управління						
Тема 12. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	4	4	1	4	8	Тести, питання, кейси, завдання, задачі
Тема 13. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності	2	2			8	
Тема 14. Етика управління та імідж організації	4	4	1		8	
Тема 15. Результативність і ефективність менеджменту	2	2			8	
Всього за IV семестр	30	30	4	8	64	
ВСЬОГО	60	60	7	16	127	

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	самостійна робота
III СЕМЕСТР			
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту			
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	2	2	16
Тема 2. Менеджмент як система наукових знань			18
Тема 3. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2		18
Тема 4. Організація як об'єкт управління			18
Змістовий модуль 2. Технологія менеджменту			
Тема 5. Планування в менеджменті	2	2	18
Тема 6. Організування діяльності	2		16
Тема 7. Управлінський контроль			18
Всього за III семестр	8	4	122
IV СЕМЕСТР			
Змістовий модуль 3. Людський фактор у менеджменті			
Тема 8. Управління групами і командами	2	2	16
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації			16
Тема 10. Влада і лідерство	2		16
Тема 11. Мотивування в менеджменті			16
Змістовий модуль 4. Процес управління			
Тема 12. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	14
Тема 13. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності			16
Тема 14. Етика управління та імідж організації	2		16
Тема 15. Результативність і ефективність менеджменту			14
Всього за IV семестр	8		4
ВСЬОГО	16	8	246

5. Тематика практичних занять

III СЕМЕСТР

Практичне заняття 1, 2

Тема. Теоретичні основи менеджменту

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, моделей менеджера.

Питання для обговорення:

1. Менеджмент та управління.
2. Управлінські відносини як предмет менеджменту.
3. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.
4. Суб'єкт і об'єкт менеджменту.
5. Менеджер як основний суб'єкт управління.
6. Менеджмент і підприємництво.
7. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
8. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери діяльності менеджерів.
9. Ролі менеджера в організації.
10. Якості менеджера.

Практичне заняття 3

Тема. Менеджмент як система наукових знань

Мета: Засвоєння студентами знань щодо предмету, методів, законів, закономірностей та принципів менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Предмет менеджменту.
2. Методологія дослідження в менеджменті.
3. Прийоми пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, абстрагування і конкретизація.
4. Методи досліджень.
5. Основні інтегровані підходи до вивчення менеджменту: з позиції наукових шкіл, ситуаційний, системний та процесний.
6. Закони менеджменту.
7. Закономірності менеджменту.
8. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
9. Класифікація принципів менеджменту.
10. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Практичне заняття 4-6

Тема. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сучасних шкіл менеджменту, історичного розвитку менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Історичні процеси та їх вплив на менеджмент.
3. Етапи розвитку менеджменту.
4. Наукові школи менеджменту.
5. Класичний напрям менеджменту: науковий підхід до менеджменту, бюрократичний підхід, адміністративні принципи управління.
6. Гуманістичний напрям в менеджменті: значення людських відносин, розвиток людських ресурсів, біхевіористський підхід.
7. Основні крос-культурні моделі менеджменту.
8. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та

- західноєвропейської моделі менеджменту.
9. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.
 10. Сучасні тренди розвитку менеджменту.
 11. Глобалізація і менеджмент.
 12. Система тотального управління якістю, концепція організації, що навчається.
 13. Історія розвитку управлінської думки в Україні.
 14. Сучасні проблеми менеджменту в Україні.

Практичне заняття 7, 8

Тема. Організація як об'єкт управління

Мета: Формування знань щодо сутності та видів організацій, внутрішнього і зовнішнього середовища організації, її адаптації до ринкового середовища.

Питання для обговорення:

1. Поняття організації у менеджменті.
2. Сутність та види організації.
3. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.
4. Основні види організацій в Україні.
5. Загальні риси організацій.
6. Організація як система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії.
7. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».
8. Внутрішнє середовище та його складові.
9. Зовнішнє середовище організації: прямого та опосередкованого впливу.
10. Чинники, що визначають середовище організації.
11. Етичне, соціальне, міжнародне, культурне середовища організації.
12. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
13. Концепції життєвого циклу організації.
14. Адаптація організації до ринкового середовища.

Практичне заняття 9-11

Тема. Планування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту планування, видів планування та їхнього взаємозв'язку, етапів та механізмів поточного та оперативного планування діяльності організації, змісту бізнес-планування та сучасних управлінських технологій планування.

Питання для обговорення:

1. Сутність і зміст планування, види планування та їхній взаємозв'язок. Принципи планування.
2. Поняття місії в управлінні.
3. Цілі управлінського планування.
4. Цільове планування діяльності організації (концепція управління за цілями).
5. Стратегічне планування: сутність, призначення, етапи, інструментарій, застереження.
6. Основні елементи системи планування.
7. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії.
8. Базові стратегії.
9. Тактичне планування: сутність та види.
10. Етапи та механізм поточного планування діяльності підприємства.
11. Інструментарій та призначення оперативного планування.
12. Тактика, політика, процедури, правила.
13. Засади бізнес-планування.
14. Сучасні управлінські технології планування.

Практичне заняття 12, 13

Тема. Організування діяльності

Мета: Набуття знань щодо змісту організовування діяльності, процесу створення структури організації, з аналізу та побудови організаційних структур.

Питання для обговорення:

1. Сутність організаційної діяльності та її складові.
2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності.
3. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
4. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.
5. Сутність та види департаменталізації.
6. Поняття організаційної структури управління та її багаторівневої побудови.
7. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.
8. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика.
9. Органічна структура управління.
10. Проектування організаційних структур управління.
11. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання.
12. Взаємозв'язок виробничої та управлінської структур управління.
13. Фактори, що впливають на формування організаційної структури.

Практичне заняття 14, 15

Тема. Управлінський контроль

Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, умов здійснення контролю, типів та інструментів управлінського контролю.

Питання для обговорення:

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
2. Принципи і цілі контролювання.
3. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю.
4. Етапи процесу контролювання.
5. Види контролю в діяльності організації та їх порівняльна характеристика.
6. Модель процесу контролювання.
7. Методи здійснення контролювання.
8. Класифікація інструментів управлінського контролю.
9. Фінансовий контроль та його основні складові.
10. Сутність та складові операційного контролю.
11. Контроль поведінки працівників.
12. Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю.
13. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

IV СЕМЕСТР

Практичне заняття 16, 17

Тема. Управління групами і командами

Мета: Формування знань щодо сутності поняття та класифікації груп, причин їх виникнення, виявляти основні відмінності між формальними та неформальними групами.

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи.
2. Причини виникнення груп.
3. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
4. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети.
5. Особливості створення та функціонування груп.
6. Неформальні групи як спонтанні утворення.
7. Особливості неформальних груп.
8. Взаємодія формальних та неформальних груп.
9. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами.
10. Способи активізації роботи груп і команд.

Практичне заняття 18, 19

Тема. Управління конфліктами і стресами в організації

Мета: Формування знань щодо сутності конфлікту як процесу та його природи, типів конфліктів і причин виникнення конфліктів, сутності стресу та його природи, причин виникнення стресів та їх нейтралізації.

Питання для обговорення:

1. Поняття конфлікту та природа конфлікту.
2. Типи конфліктів.
3. Причини виникнення конфліктів.
4. Конфлікт як процес.
5. Модель виникнення конфлікту та управління ним.
6. Структурні та міжособові методи управління конфліктною ситуацією.
7. Поняття та природа стресу.
8. Причини виникнення стресів: організаційні та особистісні фактори.
9. Необхідність нейтралізації стресів.
10. Управління стресовими ситуаціями.

Практичне заняття 20, 21

Тема. Влада і лідерство

Мета: Формування у студентів знань щодо суті влади та відповідальності управління, сутності та походження лідерства, теорій лідерства, основних типів лідерства.

Питання для обговорення:

1. Суть влади та відповідальності управління.
2. Поняття та загальна характеристика керівництва.
3. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
4. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
5. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади.
6. Сутність та походження лідерства.
7. Теорії лідерства.
8. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення.
9. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
10. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
11. Емоційна компетенція менеджера.
12. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Практичне заняття 22-24

Тема. Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо формування мотиваційної політики організації, змістових та процесуальних теорій мотивацій.

Питання для обговорення:

1. Значення людського фактора в управлінні організацією.
2. Психологічні та фізіологічні особливості працівників з точки зору мотивації.
3. Поняття мотивування. Концепція мотивування працівників.
4. Підходи до мотивації працівників: з позиції людських відносин, з позиції людських ресурсів, сучасні підходи.
5. Змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб, двофакторна модель, теорія набутих потреб.
6. Процесуальні теорії мотивації: теорія справедливості, теорія очікувань, комплексна модель.
7. Мотиваційна теорія підкріплення: засоби підкріплення, графіки підкріплення, дизайн робочих завдань і мотивація, спрощення робочих завдань, розширення робочих завдань, збагачення робочих завдань, модель характеристики робочих завдань.
8. Залучення до влади і нові програми мотивації.
9. Розроблення системи мотивування в організації.
10. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Практичне заняття 25, 26

Тема. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сутності управлінських рішень, підготовки та їх ухвалення.

Питання для обговорення:

1. Суть та види управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення.
4. Умови ухвалення управлінських рішень.
5. Фактори, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень.
6. Класифікація методів обґрунтування та ухвалення управлінських рішень.
7. Основні моделі ухвалення управлінських рішень.
8. Алгоритм ухвалення управлінських рішень.
9. Якість управлінських рішень.
10. Концепція залучення до процесу прийняття управлінських рішень.
11. Форми групового прийняття управлінських рішень. Переваги та недоліки групових рішень.
12. Проблеми креативності в процесі прийняття управлінських рішень.
13. Врахування ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Практичне заняття 27

Тема. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Мета: Набуття студентами знань щодо інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Питання для обговорення:

1. Інформація, її види та роль у менеджменті.
2. Носії інформації.
3. Класифікація інформації. Вимоги до інформації.
4. Комунікації і управлінська діяльність
5. Сутність комунікацій. Комунікаційний процес.
6. Комунікаційні канали. Невербальні комунікації.
7. Зворотний зв'язок в комунікаціях.
8. Організаційні комунікації.
9. Формальні канали комунікацій. Неформальні канали комунікацій.
10. Командні комунікації.
11. Управління організаційними комунікаціями.
12. Комунікаційні бар'єри. Подолання комунікаційних бар'єрів.

Практичне заняття 28, 29

Тема. Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо сутності та ролі етики управління та іміджу організації.

Питання для обговорення:

1. Поняття та види етики управління.
2. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
3. Причини неетичної поведінки.
4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
5. Роль етики в бізнесі.
6. Сутність ділового етикету. Культура менеджменту.
7. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.
8. Кодекси організаційної поведінки.
9. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Практичне заняття 30

Тема. Результативність і ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності ефективності менеджменту, особливостей оцінювання різних видів ефективності, системи показників ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Сутність результативності й ефективності менеджменту.
2. Видова класифікація ефективності організації.
3. Особливості оцінювання різних видів ефективності.
4. Чинники впливу на ефективність управління.
5. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
6. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
7. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.
8. Критерії ефективності менеджменту.
9. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
10. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

6. Тренінг з дисципліни

Тренінг з дисципліни «Менеджмент» проводиться у навчальному процесі підготовки бакалаврів з метою вироблення практичних навичок роботи у команді, розвитку здатності прогнозувати поведінку інших учасників та освоєння методів групової комунікації у вирішенні завдань менеджменту організації.

III семестр.

Тематика тренінгу: «Удосконалення системи управління організацією».

Завдання тренінгу: розробити практичні рекомендації з удосконалення діяльності організації та його функціонального забезпечення:

- охарактеризувати систему управління організацією та основні її функціональні підсистеми;
- на основі детальної характеристики підрозділу апарату управління досліджуваної організації розробити схему структури управління ним;
- зробити висновок про дієвість стратегічного планування в організації та його відповідність класичній методології, достатність результатів зведеного аналізу для прийняття стратегічних рішень;
- розробити загальні рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління організацією та подати схему удосконаленої організаційної структури;
- зробити висновок про здатність системи контролю підтримувати успіх, попереджувати кризові явища та долати ситуацію невизначеності;
- розробити стратегічні, тактичні й оперативні заходи, пов'язані з удосконаленням системи управління організацією.

Оцінка за виконання тренінгового завдання визначається від 1 до 100 балів залежно від повноти виконання, кількості допущених помилок.

IV семестр.

Тематика тренінгу: «Прикладні засади реалізації управлінського інструментарію в практиці діяльності організації».

Завдання тренінгу: сформувати внутріорганізаційний механізм менеджменту, який застосовується в процесі управління через визначення наступних характеристик організації:

- основний підхід до мотивування діяльності;
- метод стимулювання ефективної командної роботи;
- метод управління неформальними групами в колективі;
- підходи до управління конфліктами в колективі;
- Ваші 3 основні якості як лідера організації;
- заходи для підвищення позитивного іміджу організації;
- інструменти підвищення ефективності управління.

Оцінка за виконання тренінгового завдання визначається від 1 до 100 балів залежно від повноти виконання, кількості допущених помилок.

Організація і проведення тренінгу

1. **Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. **Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. **Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. **Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

7. Самостійна робота

Самостійна робота є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з «Менеджменту».

Для виконання здобувачу самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент» пропонується виконати індивідуальні завдання.

III семестр.

Індивідуальне завдання передбачає аналіз діяльності організації, елементів системи управління, визначення перспектив і проблемних аспектів у функціонуванні організації та розробці можливих напрямів її розвитку.

Базою для виконання індивідуального завдання може бути організація будь-якої організаційно-правової форми власності, яка є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом. Вибір організації здійснюється здобувачем самостійно, узгоджується з керівником курсу з метою усунення дублювання виконуваних здобувачами робіт.

Структура завдання для виконання самостійної роботи:

- охарактеризувати систему управління організацією та основні її функціональні підсистеми;
- здійснити оцінювання, встановити значущість та визначити вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої й непрямої дії;
- провести галузевий аналіз сфери діяльності організації;
- проаналізувати кожну з можливих стратегічних альтернатив за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів) та вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства;
- побудувати схему організаційної структури управління підприємством, виявити взаємозв'язки між її елементами та розробити заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством з урахуванням інформації про тип, цілі та сферу діяльності організації;
- проаналізувати види контролю, які переважають у системі менеджменту досліджуваної організації (попередній, поточний, заключний) та визначити параметри діяльності досліджуваної організації, що потребують удосконалення контролювання.

Оцінка за виконання самостійного завдання визначається від 1 до 100 балів залежно від повноти виконання, кількості допущених помилок.

IV семестр.

Виконання самостійної роботи передбачає надання письмової аргументованої відповіді стосовно кожного із п'яти завдань згідно із заданим варіантом:

- проаналізувати конфліктні ситуації, що виникли в організації та розробити оптимальні рішення для ліквідації конфліктів;
- змодельовати дії керівників підприємства із забезпечення виконання замовлення у визначений строк та передачі підлеглим повноважень та відповідальності;
- проаналізувати ситуації, що виникли в організації, з погляду узгодження з різними теоріями мотивації;
- ухвалити управлінське рішення щодо вибору оптимальної стратегії диверсифікації діяльності підприємства використовуючи метод «дерево рішень»;
- розрахувати ефективність менеджменту.

Оцінка за виконання самостійного завдання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконані 5 завдань.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- модульне тестування та розв'язування завдань;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів виконання тренінгу і самостійної роботи;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал за 3-й семестр (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни «Менеджмент» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту, % :

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4
20%	20%	20%	20%	5%	15%
Поточне оцінювання*	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання*	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття)	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 1 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 3 бали) = max 60 балів і одне практичне завдання – max 40 балів	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття)	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 2 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 3 бали) = max 60 балів і одне практичне завдання – max 40 балів	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає max 100 балів	Оцінка за виконання самостійного завдання складає max 100 балів

У кінці 4-го семестру студенти складають екзамен. Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни «Менеджмент» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту, % :

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10%	10%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання*	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання*	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття)	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 3 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 3 бали) = max 60 балів і одне практичне завдання – max 40 балів	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття)	Модульний контроль проводиться за змістовим модулем 4 і включає 10 тестових завдань (1 тест – 4 бали) = max 40 балів і два практичних завдання по 30 балів – max 60 балів	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає max 100 балів	Оцінка за виконання самостійного завдання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконанні 5 завдань	Два теоретичних питання по 20 балів = max 40 балів. Практичне завдання – max 60 балів.

* Пропуски практичних занять обов'язково відпрацьовуються в години консультацій, в іншому випадку вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного. Для здобувачів, які навчаються за індивідуальним графіком, поточне оцінювання проводиться під час консультацій та шляхом виконання завдань в системі *Moodle*.

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці:

	Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовуються при відповіді	відсутній
	Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
	Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	Самостійність розв'язку	Самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
	Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПРОГРАМОВАНІЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				

	Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	Чіткість відповіді (наявність чи відсутність виправлень)	чітка без виправлень	наявність незначних виправлень	наявність виправлень	не чітка
	Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: ZOOM; Google Meet)	1-15
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-15
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-15
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox</i>)	1-15

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Адізес І. К. Стилі хорошого і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
- Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
- Білорус Т. В. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 185 с.
- Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
- Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
- Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
- Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
- Козирева О. В., Зойдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
- Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
- Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99-103. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>
- Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2021. Випуск 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.
- Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]*. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
- Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf
- Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

15. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
16. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 5-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 207 с.
17. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf
18. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Тріада плюс, 2018. 187 с.
19. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
20. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 103 с.
21. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.
22. Полянська А.С., Рішук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
23. Слоун А. Моя історія в *General Motors* : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
24. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/Менеджмент%20Шкільняк.pdf>
25. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
26. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://infotour.in.ua/yakokka.htm>
27. Boddy David. Management: Using Practice and Theory to Develop Skills, 8th Edition. Pearson, 2019. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=k-gsEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
28. Lloyd Robert, Aho Wayne. The Four Functions of Management An essential guide to Management Principles. Management Open Educational Resources. 2020. 176 p. URL: https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_oer
29. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M.R. and Bright D.S. Becoming a Master Manager, Sixth edition, Wiley, 2015. URL: <https://books.google.fm/books?id=T7v1BQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
30. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers Publishers. New York and London, 1911. 77 p. URL: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/22/mode/2up>
31. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>
32. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm>