



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА**  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення методичної ради університету  
29 серпня 2022 року,  
протокол № 3.

Перша проректорка, голова методичної ради  
університету, кандидатка наук з державного  
управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Ірина КОВТУН

29 серпня 2022 року

м.п.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**з навчальної дисципліни**  
**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**  
**для підготовки на першому (освітньому) рівні**  
**здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра**  
**за спеціальністю 232 Соціальне забезпечення**  
**галузі знань 23 Соціальна робота**  
**заочної форми навчання**

м. Хмельницький  
2022

**РОЗРОБНИК:**

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
22 серпня 2022 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

**СХВАЛЕНО**

Рішення кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
25 серпня 2022 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
25 серпня 2022 року

\_\_\_\_\_ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Декан юридичного факультету,  
кандидат юридичних наук, доцент  
26 серпня 2022 року

\_\_\_\_\_ Віктор ЗАХАРЧУК

## ЗМІСТ

		Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	–	2
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	–	2
1.2. Лекції	–	3
1.3. Семінарські заняття	–	5
1.4. Самостійна робота студентів	–	8
1.5. Індивідуальні завдання	–	11
1.6. Підсумковий контроль	–	11
2. Схема нарахування балів	–	14
3. Рекомендовані джерела	–	16
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	20

### 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

#### 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин					
		Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	7	1	–	–	–	6
2.	Історія розвитку менеджменту	7	1	–	–	–	6
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	7	–	1	–	–	6
4.	Функції та методи менеджменту	9	–	1	–	–	8
5.	Планування як загальна функція менеджменту	7	1	–	–	–	6
6.	Організування як загальна функція менеджменту	7	1	–	–	–	6
7.	Мотивування як загальна функція менеджменту	10	2	–	–	–	8
8.	Контролювання як загальна функція менеджменту	9	1	–	–	–	8
9.	Регулювання як загальна функція менеджменту	9	1	–	–	–	8
10.	Інформація і комунікації в менеджменті	9	1	–	–	–	8
11.	Керівництво та лідерство	9	1	–	–	–	8
	Всього годин:	90	10	2	–	–	78

#### 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1
1.1.	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.	
1.2.	Методи досліджень в менеджменті.	
2.	Історія розвитку менеджменту	1
2.1.	Передумови виникнення науки управління.	
2.2.	Класичні теорії менеджменту.	
2.3.	Неокласичні теорії менеджменту.	
2.4.	Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.	

1	2	3
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	-
3.1.	Інтегровані підходи до управління.	
3.2.	Закони і закономірності менеджменту.	
3.3.	Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.	
3.4.	Класифікація принципів менеджменту.	
4.	Функції та методи менеджменту	-
4.1.	Поняття функцій менеджменту.	
4.2.	Класифікація та характеристика функцій менеджменту.	
4.3.	Сутність та класифікація методів менеджменту.	
4.4.	Економічні методи менеджменту.	
4.5.	Адміністративні методи менеджменту.	
4.6.	Соціально-психологічні методи менеджменту.	
5.	Планування як загальна функція менеджменту	1
5.1.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.	
5.2.	Основні елементи системи планування.	
5.3.	Етапи процесу планування.	
5.4.	Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.	
6.	Організування як загальна функція менеджменту	1
6.1.	Сутність організування та її місце в системі управління.	
6.2.	Поняття та складові організаційної діяльності.	
6.3.	Повноваження, обов'язки, відповідальність.	
6.4.	Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.	
7.	Мотивування як загальна функція менеджменту	2
7.1.	Поняття мотивування.	
7.2.	Засоби мотиваційного впливу.	
7.3.	Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування.	
7.4.	Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.	
7.5.	Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.	
8.	Контролювання як загальна функція менеджменту	1
8.1.	Поняття контролю та його місце в системі управління.	
8.2.	Принципи і цілі функції контролювання.	
8.3.	Етапи процесу контролювання.	
8.4.	Система контролю.	
8.5.	Види управлінського контролювання.	
9.	Регулювання як загальна функція менеджменту	1
9.1.	Поняття регулювання та його місце в системі управління.	
9.2.	Види регулювання.	
9.3.	Сутність процесу регулювання.	
10.	Інформація і комунікації в менеджменті	1
10.1.	Інформація, її види та роль у менеджменті.	
10.2.	Характеристика носіїв інформації.	
10.3.	Вимоги, що висуваються до інформації.	
10.4.	Поняття і характеристика комунікацій.	
10.5.	Комунікаційний процес, його елементи та етапи.	
10.6.	Перешкоди в комунікаціях.	

1	2	3
11.	Керівництво та лідерство	1
11.1.	Поняття та загальна характеристика керівництва.	
11.2.	Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.	
11.3.	Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.	
11.4.	Теорії лідерства.	
11.5.	Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.	
11.6.	Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.	
	Усього	10

### 1.3. Семінарські заняття

#### Семінарське заняття 1

#### Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

##### Питання для усного опитування та дискусії

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
4. Класифікація принципів менеджменту.
5. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

##### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

**Ситуаційне завдання 1.** Японська система менеджменту – одна з найефективніших в світі. При цьому головне її достоїнство – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До основних її напрямів відносяться:

- постановка цілей і задач, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив одностайців;
- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. В той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;
- антибюрократичний стиль керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;
- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми, саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найефективніше і швидко виконати будь-яке найважче завдання;
- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Мова не йде про пряму непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджерів слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але деколи і віковими традиціями пошани старших молодшими;
- виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організуються колективні форми відпочинку і ін.

##### Запитання до аналізу ситуації:

1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що, на вашу думку, заслуговує увагу, з чим ви не згодні?
2. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід

менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи українських компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

## **Ситуаційне завдання 2.** «Аналіз принципів управління в компанії IBM».

*Текст для аналізу:* «Принципи управління в компанії IBM» «Перша група принципів відноситься до переконання, що створює довіру між працівниками й формує відносини партнерства; друга — стосується способів протидії бюрократичним тенденціям в управлінні компанією.

### ***I. Перша група принципів***

1. Сильне переконання — неписані правила, що цементують компанію: політика забезпечення зайнятості працівників; найкраще у світі обслуговування клієнтів («Заробітну плату вам платить клієнт»); прагнення фірми до досконалості, досягнення своїх цілей найефективнішими способами.

2. Етичні цінності формуються в концепції управління фірмою й підлягають неухильному їх дотриманню усього персоналу.

3. Політика повної зайнятості — найважливіший інструмент довіри між наймачем і найманим.

4. Підвищення ступеня різноманітності роботи — забезпечення всіх задовольняючою їх роботою відповідно до змін потреб особистості.

5. Особисте стимулювання, засноване на справедливому й найбільш доцільному використанні стимулів, оцінці праці кожного.

6. Розвиток неспеціалізованої кар'єри — свідоме передбачення й планування зміни роботи (спеціалізації) у рамках своєї фірми, що сприяє вдосконаленню працівників і дозволяє робити кар'єру в межах широкої спеціалізації (виробничої сфери або маркетингу).

7. Особиста участь у прийнятті рішень. Ця система має неформальний характер, а навички міжособистісного спілкування зведені в ступінь мистецтва.

8. Неявний контроль замість явного, заснованого на цифрових показниках.

9. Розвиток високої культури.

10. Холістичний підхід до оцінки працівників (спосіб мислення й причетність керівництва до способу життя персоналу) припускає на першому місці серед пріоритетів фірми працівника. Перший крок роботодавця — створення між ним і працівником атмосфери довіри.

### ***II. Друга група принципів***

1. Сильна віра в індивідуалізм.

2. Робота з кадрами — сукупність процедур, що забезпечують відповідне положення працівника в компанії: опитування громадської думки (1 раз в 2 роки), що виявляє проблеми компанії; «практика висловлювань», що дозволяє працівникам скаржитися; принцип «відкритих дверей» як спосіб спілкування працівників з керівництвом; гарантія всім працівникам необхідного (навіть таємного в необхідних випадках) доступу до вищого керівництва, що дозволяє виявити будь-які порушення основних принципів; підвищення статусу відділу кадрів.

3. Єдиний статус всіх працівників — (усі рівні серед рівних, включаючи менеджерів): усі обідають в одному ресторані для співробітників; звертаються один до одного тільки по імені; керівництво працює за круглим столом, що робить неочевидним статус учасників наради; заохочується прояв активної думки; мало акцентується уваги на відношенні «начальник — підлеглий»; положення людини, його «вагомість» і заробіток визначаються знаннями й досвідом.

4. Запрошення на роботу в компанію фахівців найвищого класу.

5. Тривале навчання працівників, особливо вищих керівників. Фахівці обов'язково регулярно займаються на курсах підвищення кваліфікації.

6. Делегування максимально можливої відповідальності на нижчі рівні управління.

7. Навмисне обмеження на лінійних керуючих, спрямоване на різке скорочення можливості менеджерів до зловживання своїм службовим становищем.

8. Заохочення розбіжності в поглядах.

9. Інституціоналізація змін — політика регулярного (не рідше, ніж 1 раз в 2 роки) відновлення всієї організації від верху до низу з метою пристосування її до ринкової ситуації».

*Запитання до аналізу ситуації:*

1. На реалізацію яких цілей спрямовані принципи управління в компанії ІВМ? Чому всі принципи розділені на дві групи?

2. Охарактеризуйте (викладіть власну думку) 9 і 10 принципи з 1-ї групи, 8 і 9 — з 2-ї групи.

3. Якби Ви створювали власну фірму, то які із представлених принципів Ви взяли б, або, принаймні, вважаєте прийнятними для українських підприємств?

4. Які з представлених принципів Ви вважаєте неприйнятними для українських підприємств? Чому? Дайте аргументоване обґрунтування своєї позиції.

### ***Методичні вказівки***

***Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:*** закони менеджменту, закономірності менеджменту, принципи, принципи менеджменту, принципи менеджменту, принципи управління А.Файоля, принципи управління в адміністративно-командній економіці, принципи підприємництва.

***З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:***

- сутність законів менеджменту;
- взаємозв'язок законів менеджменту та економічних законів;
- особливості появи законів менеджменту;
- особливості функціонування закономірностей менеджменту;
- сутність принципів менеджменту;
- класифікація та сутність сучасних принципів управління;
- особливості взаємозв'язку принципів управління;
- поділ принципів управління за А.Файолем;
- принципи управління, які використовуються в тоталітарній державі;
- принципи управління, що використовуються за умов ринкової економіки.

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

#### **Питання для усного опитування та дискусії**

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Особливості формування функцій менеджменту.
3. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
4. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій.
5. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту.
6. Адміністративні методи менеджменту.
7. Соціально-психологічні методи менеджменту.
8. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

#### **Аудиторна письмова робота**

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

#### **Ситуаційне завдання 1. Акценти управління**

Уявіть, що Ви працюєте в консультативній фірмі, і Вас запросили виробити рекомендації

для крупної фірми із виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому вкотре аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (у т. ч. й опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі у даній фірмі базувалася практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримуватися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху із керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника залишається мало часу на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється маю уваги.

*Запитання до аналізу ситуації:*

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не на управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.
2. Як можна вирішити ці проблеми?
3. Чи потребує згадана фірма притоку ззовні управлінських працівників, які приділяли би більше уваги управлінській стороні діяльності?

### **Ситуаційне завдання 2**

У напружений період завершення виробничого завдання в підрозділі організації мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох працівниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку колективу підрозділу, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив керівника підрозділу прийняти рішення: після закінчення робочого дня провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

*Запитання до аналізу ситуації:*

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

### **Ситуаційне завдання 3**

Згідно з планом навчального процесу, викладач кафедри мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни «Історія економічних вчень». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі є ще один викладач, який має досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

*Запитання до аналізу ситуації:*

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати до обох викладачів?

### **Ситуаційне завдання 4**

Майстер працював до пізньої ночі, терміново необхідно було закінчити роботу над



замовленням. Керівник зранку скликав зібрати, на яку майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

*Як би Ви поступили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?*

#### **Ситуаційне завдання 5. Неявка на роботу.**

У Вашому підрозділі значні втрати робочого часу. До того ж один із ваших співробітників, який не будучи хворим, часто «святкує хворобу».

*Якими повинні бути дії по відношенню до цього працівника?*

#### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є :** функції менеджменту, загальні функції менеджменту, конкретні функції менеджменту, планування, організування, мотивування, контроль, координація та регулювання, метод, метод управління, адміністративні методи, економічні методи, соціальні методи, правові методи, плани, програми, прогнози, комплексні цільові програми, методи адміністративного впливу, директива, наказ, розпорядження, виконавча дисципліна, постанова, організаційні методи управління, соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в ньому

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- сутність функцій менеджменту;
- особливості загальних функцій менеджменту;
- особливості конкретних функцій менеджменту;
- взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту;
- реалізація функцій менеджменту при здійсненні управлінської діяльності.
- сутність методів управління;
- особливості використання методів управління в діяльності підприємств та організацій;
- використання прийомів і способів впливу на діяльність працівників в умовах ринкової економіки;
- особливості розробки комплексних цільових програм;
- порядок та умови розробки прогнозів;
- склад та механізм застосування адміністративних методів впливу;
- методи встановлення дисциплінарної відповідальності;
- особливості застосування організаційних методів управління;
- особливості соціальних методів управління;
- умови проведення соціального прогнозування;
- соціальне регулювання та соціальне нормування в сучасних організаціях;
- межі та умови використання правових методів управління в організації;
- особливості взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

#### **1.4. Самостійна робота студентів**

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Основи менеджменту». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Основи менеджменту» складається з двох окремих завдань: письмових робіт по 11 темах та однієї індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальну роботу самостійно з

одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Визначте роль наукового експерименту в наукових дослідженнях
2. Дослідіть використання моделювання в менеджменті
3. Охарактеризуйте процес моделювання

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати процес моделювання в наукових дослідженнях. Визначити особливості використання моделювання в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати процес моделювання та дослідити його необхідність використання в менеджменті.

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Визначте проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні
2. Дослідіть практичні аспекти використання надбання класичних та неокласичних теорій в практиці сучасного управління

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Визначити особливості використання практичних аспектів надбання класичних і неокласичних теорій в практиці сучасного управління.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію класичних та неокласичних теорій для використання в практиці сучасного управління.

### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Дослідіть використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля
2. Прослідкуйте генезис принципів менеджменту в теоріях управління

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати генезис принципів менеджменту в теоріях управління. Визначити особливості використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Визначте механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних
2. Опишіть методи менеджменту як результату виконання функцій менеджменту
3. Охарактеризуйте методи прямого та непрямого впливу в менеджменті

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати

механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Визначити особливості методів прямого та непрямого впливу в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних та охарактеризувати методи прямого та непрямого впливу в менеджменті.

### **Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Визначте політику, правила та процедури в організації
2. Опишіть роль стратегічного планування в організації.
3. Визначте етапи розробки стратегічних планів

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати роль стратегічного планування в організації. Визначити особливості проведення політик, правил та процедури в організації.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму стратегічного планування в організації.

### **Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Визначте поняття скалярний процес та скалярний ланцюг
2. Опишіть вертикальну координацію: прямий контроль, стандартизація
3. Охарактеризуйте горизонтальну координацію: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
4. Визначте сутність департаменталізації.
5. Охарактеризуйте взаємодію структур організації

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати вертикальну та горизонтальну координацію. Визначити особливості запровадження склярного процесу та склярного ланцюга.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму вертикальної та горизонтальної координації в ланцюгу управлінських рішень.

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

#### Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте принципи врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації
2. Опишіть зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки
3. Визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці

#### Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки. Визначити особливості врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці.

### **Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту**

#### Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте зворотній зв'язок під час контролю
2. Опишіть підходи до створення системи контролю

3. Визначте показники ефективності системи контролю на підприємстві

4. Опишіть причини типових помилок в процесі контролю

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати підходи до створення системи контролю. Визначити підходи до створення системи контролю та причини типових помилок в процесі контролю.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити показники ефективності системи контролю на підприємстві.

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

Питання для самостійної роботи

1. Розкрийте суть регулювання і визначити його місце та роль в системі управління організацією

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати суть регулювання. Визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

### **Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті**

Питання для самостійної роботи

2. Визначте поняття комунікаційного перенавантаження

3. Опишіть фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження

4. Охарактеризуйте ознаки «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій

5. Визначте мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження. Визначити мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо мети зворотного зв'язку в процесі комунікацій

### **Тема 11. Керівництво та лідерство**

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту

2. Опишіть основні фактори та визначальні аспекти керівництва

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Визначити сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати сутність та визначальні аспекти керівництва.

#### **1.5. Індивідуальні завдання**

У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання у вигляді рефератів, оглядів та презентацій.

#### **1.6. Підсумковий контроль**

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку за заліковими білетами. Структура залікового білету включає 1 теоретичне питання, 5 тестових завдань та задачу.

### ***1.6.1. Питання для підсумкового контролю***

1. Адміністративні методи менеджменту.
2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Види регулювання.
4. Види управлінського контролювання.
5. Видова класифікація ефективності організації. Особливості оцінки різновидів ефективності.
6. Вимоги, що висувуються до інформації.
7. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
8. Економічні методи менеджменту.
9. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.
10. Етапи процесу планування.
11. Етапи процесу регулювання.
12. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
13. Закони і закономірності менеджменту.
14. Засоби мотиваційного впливу.
15. Змістовні теорії мотивації.
16. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації.
17. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
18. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
19. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
20. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.
21. Класичні теорії менеджменту.
22. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.
23. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
24. Культура менеджменту.
25. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
26. Методи досліджень в менеджменті: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.
27. Моделі прийняття управлінських рішень.
28. Напрями підвищення ефективності управління організацією.
29. Неокласичні теорії менеджменту.
30. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
31. Передумови виникнення науки управління.
32. Перешкоди в комунікаціях.
33. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень.
34. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
35. Поняття і характеристика комунікацій.
36. Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.
37. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації.
38. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
39. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
40. Поняття та складові організаційної діяльності.
41. Поняття функцій менеджменту. Особливості формування функцій менеджменту.
42. Процес делегування повноважень і відповідальності.
43. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів,

- управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Управлінський цикл та управлінські процедури.
44. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
  45. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
  46. Соціально-психологічні методи менеджменту.
  47. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
  48. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування.
  49. Сутність та класифікація методів менеджменту.
  50. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
  51. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
  52. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
  53. Теорії лідерства.
  54. Теорії процесу мотивації.
  55. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
  56. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
  57. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
  58. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
  59. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
  60. Якість управлінських рішень.

### *1.6.2. Приклад залікового білету*

1. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
3. Тестові завдання.
  - 1. Управління як наука це:**
    - 1) складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведу з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей;
    - 2) соціальний процес, який включає цілеспрямований вплив на керовану систему;
    - 3) економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти;
    - 4) системи заходів щодо координації діяльності людей.
  - 2. Система менеджменту – це:**
    - 1) вид діяльності, спрямованої на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей;
    - 2) сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів;
    - 3) це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
    - 4) це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).
  - 3. Які основні загальні риси має організація?**
    - 1) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
    - 2) наявність усіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності;

- 3) наявність усіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності та залежність від зовнішнього середовища;
- 4) наявність вертикального поділу праці.

**4. Сутність комерційної функції проявляється в тому, що вона::**

- 1) об'єднує основні та допоміжні операції виробництва: науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контролювання якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо;
- 2) об'єднує операції закупівлі сировини і обладнання, енергоресурсів, робочої сили, інформації, кредитних ресурсів, а також маркетингові дослідження і заходи, збут продукції, послуг, реалізацію надлишкового і непотрібного обладнання, основних фондів, фінансових ресурсів, інформації тощо;
- 3) передбачає управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками і покупцями тощо;
- 4) реалізує систему заходів щодо збереження матеріальних цінностей, фінансових та інших активів, захисту інформації, комунікацій, персоналу (в тому числі заходи з безпеки і охорони праці).

**5. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:**

- 1) індекс рентабельності;
- 2) внутрішня норма дохідності;
- 3) чиста внутрішня рентабельність;
- 4) чиста теперішня вартість;
- 5) термін окупності.

## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

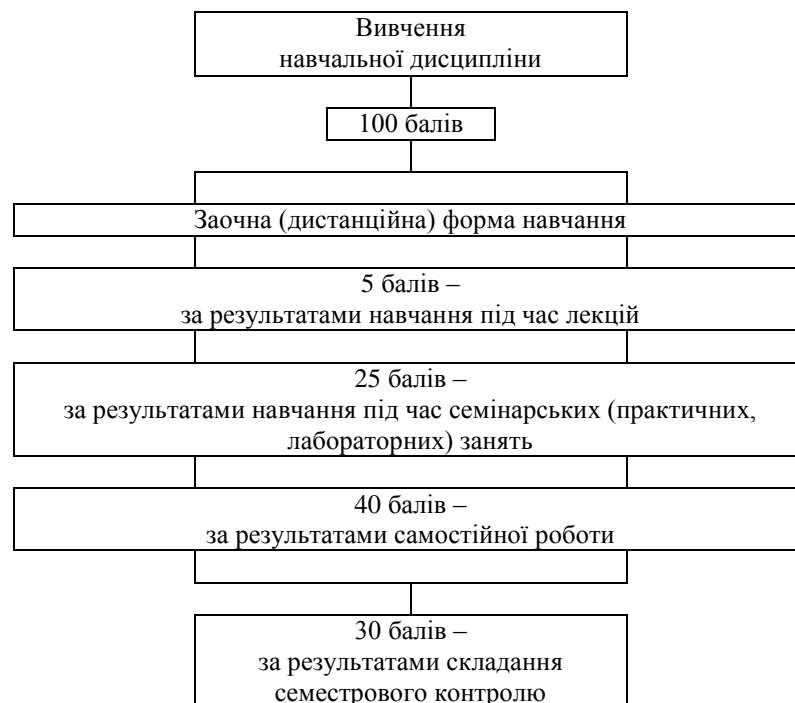


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Основи менеджменту», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до

Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Основи менеджменту» передбачено проведення 5 лекційних занять за заочною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій				
			1	2	3	4	5
1.	Денна	5	1	2	3	4	5

2.3. З навчальної дисципліни «Основи менеджменту» передбачено проведення 9 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	8 тем	Номер теми											Усього балів	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
2.	Максимально можлива кількість балів за індивідуальні завдання	20											20	
	Усього балів												40	

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку з навчальної дисципліни «Основи менеджменту», студент заочної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на завдання залікового білета, наведено в таблиці

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білету	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0



### **3. Рекомендовані джерела**

#### **Тема 1**

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### **Тема 2**

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### **Тема 3**

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.

5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### Тема 4

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### Тема 5

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### Тема 6

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
7. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
8. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
9. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.

#### Тема 7

11. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
12. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
14. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
15. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
16. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
17. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
18. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
19. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
20. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

#### Тема 8

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

### Тема 9

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

### Тема 10

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

### Тема 11

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.

7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

### ***1. Інформаційні ресурси в Інтернеті***

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <http://eup.ua/> – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”