

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Декан факультету економіки  
та управління  
  
\_\_\_\_\_ Андрій КОЦУР  
« 30 » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Директор навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх  
технологій  
  
\_\_\_\_\_ Святослав ПИТЕЛЬ  
« 30 » \_\_\_\_\_ 2024 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Проректор з науково-педагогічної  
роботи  
  
\_\_\_\_\_ Віктор ОСТРОВЕРХОВ  
« 30 » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»**

ступінь вищої освіти – бакалавр  
галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність – 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	II	3	30	30	4	8	78	150	3
Заочна	II	3,4	8	4	-	-	138	150	4

30.08.2024  


**ТЕРНОПІЛЬ – 2024**

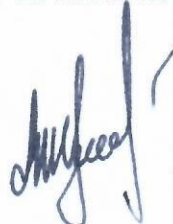
Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 року).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Ірина ДЕМКІВ 

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

Завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 075 «Маркетинг», протокол № 2 від 30.08.24 р.

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



Тетяна БОРИСОВА

Гарант ОПП

канд. екон. наук, доцент  Людмила ГАЛЬКО

## СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

### 1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна – Менеджмент	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 5	спеціальність – 075 «Маркетинг»	Рік підготовки: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2</i> Семестр: <i>Денна – 3</i> <i>Заочна – 3,4</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр Освітньо-професійна програма «Маркетинг»	Лекції: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 150		Самостійна робота: <i>Денна – 78 год.</i> <i>Заочна - 138</i> Тренінг: <i>Денна – 8 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4</i>
Тижневих годин: 10 год, з них аудиторних – 4 год		Вид підсумкового контролю – екзамен

## 2. Мета і завдання дисципліни «Менеджмент»

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

При здійсненні в нашій країні реформи виникає проблема формування такої господарської політики і стратегії, які дозволили б організації підтримувати конкурентоспроможність у віддаленій перспективі. Дії організації та її керівництва не повинні зводитися лише до простого спостереження за подіями у оточуючому середовищі. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до змінних зовнішніх умов.

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах невизначеного зовнішнього середовища є методологія управлінської діяльності.

При вивченні дисципліни «Менеджмент» студенти поглиблюють знання на навички, що були отримані при освоєнні попередніх економічних предметів.

Метою даного курсу є формування вірних підходів щодо визначення, розробки та планування діяльності менеджера в умовах невизначеності ринку, вміння пристосуватися до ринкових умов.

### 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;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного та комунікаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів керівництва;
- психологічних аспектів управлінської діяльності;
- 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 професійними компетентностями, а саме:

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК11.Здатність працювати в команді.

ЗК14.Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати отримані знання предметної області маркетингу.

СК8. Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

#### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Вивчення курсу „Менеджмент” передбачає наявність системних та ґрунтовних знань з отриманих дисциплін: «Психологія професійної діяльності», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Господарське право», «Підприємництво».

#### **2.5. Результати навчання.**

ПРН1. Демонструвати знання і розуміння теоретичних основ та принципів провадження маркетингової діяльності.

ПРН 9. Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень.

ПРН 11. Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта.

ПРН 12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 13. Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.

ПРН 15. Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.

ПРН 16. Відповідати вимогам, які висуваються до сучасного маркетолога, підвищувати рівень особистої професійної підготовки.

### **3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту**

##### ***Тема 1. Менеджмент як система наукових знань***

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Основні закони менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Менеджер як основний суб'єкт управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, економіка, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Література: 6, 7, 11, 18, 29

##### ***Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту***

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Наукові школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Внесок М. Фоллет, Ч. Бернард та М. Вебер. М. Фоллет у розвиток класичної (адміністративної) школи управління. Школа людських відносин (поведінкова). Вклад Е. Мейо та його послідовників у розвиток школи людських відносин. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації. Кількісна школа управління.

Основні крос-культурні засади менеджменту. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.

Розвиток управлінської науки в Україні. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в Україні.

Література: 7, 9, 18, 28, 29, 31

##### ***Тема 3. Організація як об'єкт управління***

Сутність та види організацій. Характеристики та властивості організацій. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри „входу”, процес перетворення, параметри „виходу”. Організаційно-правові форми вітчизняних організацій. Внутрішнє середовище організації. Характеристика складових внутрішнього середовища організації, їх аналіз. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії, їх аналіз. Загальні характеристики

зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів. Адаптація організації до ринкового середовища. Активна та пасивна адаптація, реалізація адаптаційних процесів.

Література: 1, 3, 4, 6, 28

#### ***Тема 4. Планування в менеджменті***

Сутність і зміст планування, його види та їхній взаємозв'язок. Принципи планування, їх характеристика. Основні елементи системи планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Цільове планування діяльності організації.

Тактичне і оперативне планування. Функціональне призначення стратегічного планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Управлінське обстеження функціональних сфер організації. Базові стратегії. Управління реалізацією стратегічного плану. Планування роботи менеджера.

Література: 3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 28

#### ***Тема 5. Організування в менеджменті***

Сутність організаційної діяльності. Складові організаційного процесу: поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; створення механізмів координації; скалярний процес. Процес створення структури організації. Поняття організаційної структури управління. Вимоги до організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, міжособові (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури). Типи адаптивних структур управління виробництвом: матричний, проектний. Органічна структура управління. Проектування організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Процес реалізації організаційних змін.

Література: 3, 4, 8, 13, 14, 15, 20, 28

#### ***Тема 6. Контролювання в менеджменті***

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види контролю та їх характеристика. Процес реалізації функції контролювання. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

Література: 13, 14, 15, 20, 21, 22, 28

## **Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління**

### ***Тема 7. Мотивування в менеджменті***

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Змістові теорії мотивування: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорія мотивації Ф. Герцбергера та теорія потреб М. Туган-Барановського. Процесуальні теорії мотивування: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель Л. Портера – Е. Лоулера. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### ***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. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою. Розвиток груп. Взаємне визнання. Необхідність визначення можливостей групи. Способи активізації груп та команд.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### ***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.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### ***Тема 10. Влада і лідерство***

Суть влади та відповідальності управління. Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади. Основні типи лідерства та інструменти його



забезпечення. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стиля менеджера. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### ***Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту***

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення. Підходи до управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель. Методи прийняття управлінських рішень: методи економічного аналізу, методи прогнозування, евристичні методи, теоретико-ігрові методи, логіко-формалізовані методи. Алгоритм прийняття управлінських рішень. Інформаційний супровід прийняття і реалізації управлінських рішень.

Література: 7, 9, 18, 28, 29, 31

### ***Тема 12. Етика управління та імідж організації***

Поняття та види етики управління. Сутність етики. Чинники неетичної поведінки. Взаємозалежність етики з відповідальністю. Роль етики в публічних організаціях. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки. Сутність ділового етикету. Етика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами.

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

Література: 6, 7, 11, 18, 29

### ***Тема 13. Ефективність менеджменту***

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Концепції ефективності менеджменту. Чинники впливу на ефективність управління. Критерії ефективності менеджменту. Підходи до оцінки ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

#### 4. Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент» денна форма навчання

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту</i>						
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	4	4	1	4	6	Тести, опитування, управлінські завдання, задачі
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2	2			6	
Тема 3. Організація як об'єкт управління.	2	2			6	
Тема 4. Планування в менеджменті	4	4	1		6	
Тема 5. Організування в менеджменті	4	4			6	
Тема 6. Контролювання в менеджменті	2	2			6	
<i>Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління</i>						
Тема 7. Мотивування в менеджменті	2	2	1	4	8	Тести, опитування, управлінські завдання, задачі
Тема 8. Управління групами і командами	2	2			6	
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації	1	1			4	
Тема 10. Влада і лідерство	1	1			6	
Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	1		6	
Тема 12. Етика управління та імідж організації	2	2			6	
Тема 13. Ефективність менеджменту	2	2			6	
<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>78</b>	

#### заочна форма навчання

№ теми	Тема	Кількість годин		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту</i>				
1.	Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	1	0,5	12
2.	Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	0,5	0,5	10
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління.	0,5	-	10

4.	Тема 4. Планування в менеджменті	0,5	0,5	12
5.	Тема 5. Організування в менеджменті	0,5	0,5	12
6.	Тема 6. Контролювання в менеджменті	0,5	0,5	12
<i>Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління</i>				
7.	Тема 7. Мотивування в менеджменті	0,5	0,5	10
8.	Тема 8. Управління групами і командами	0,5		10
9.	Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації	0,5		10
10.	Тема 10. Влада і лідерство	0,5	-	10
11.	Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	0,5	0,5	10
12.	Тема 12. Етика управління та імідж організації	1	-	10
13	Тема 13. Ефективність менеджменту	1	0,5	10
<b>Разом</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>138</b>

## 5. Тематика практичних занять

### Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1,2

**Тема: Менеджмент як система наукових знань**

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

**Питання для обговорення:**

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Системний, ситуаційний та процесний підходи у менеджменті.

Основні поняття системного підходу: система, підсистема, елемент та їх характеристика.

5. Менеджер як основний суб'єкт управління. Модель менеджера. Вимоги до менеджерів.

Література: 6, 7, 11, 18, 29

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

**Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту**

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

**Питання для обговорення:**

1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту.
2. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту.
3. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту.
4. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації.

5. Кількісна школа управління.
  6. Основні крос-культурні моделі менеджменту.
  7. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту.
  8. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.
  9. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в Україні.
- Література: 7, 9, 18, 28, 29, 31

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

**Тема: Організація як об'єкт управління**

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

**Питання для обговорення:**

1. Сутність та види організацій.
2. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми.
3. Внутрішнє середовище організації. Характеристика складових внутрішнього середовища організації.
4. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність.
5. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
6. Карта стейкхолдерів.
7. Адаптація організації до ринкового середовища.

Література: 1, 3, 4, 6, 28

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5,6**

**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 та його стадії.
6. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії.
7. Вибір стратегії. Оцінка можливих стратегічних альтернатив. Матриця «товар-ринок». Матриця структури бізнесу Бостонської консультативної групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.
8. Особливості тактичного планування. Тактичний план як інструмент конкретизації стратегічних завдань. Бюджетне планування.
9. Основні аспекти бізнес-планування.

10. Сучасні управлінські технології планування.  
 11. Ефективність планової діяльності підприємств.  
 Література: 3, 4, 6, 7, 8, 13, 14, 28

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7, 8**

**Тема: Організування в менеджменті**

**Мета: Набуття знань щодо змісту організування діяльності, процесу створення структури організації.**

**Питання для обговорення:**

1. Сутність структури організації. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
3. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика.
4. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, дивізійний (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури).
5. Типи адаптивних структур управління: матричний, проектний. Органічна структура управління.
6. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання.

Література: 3, 4, 8, 13, 14, 15, 20, 28

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9**

**Тема: Контролювання в менеджменті**

**Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, типів контролю, умов необхідності проведення контролю.**

**Питання для обговорення:**

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю. Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Поведінкові аспекти контролю. «Керівна п'ятірня». Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки.

Література: 13, 14, 15, 20, 21, 22, 28

### **Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10**

**Тема: Мотивування в менеджменті**

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

**Питання для обговорення:**

1. Значення людського фактора в управлінні організацією.
2. Поняття мотивування. Концепція мотивування працівників.

3. Підходи до мотивації працівників: з позиції людських відносин, з позиції людських ресурсів, сучасні підходи.
4. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія «двох факторів» Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
5. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.
6. Зв'язок заробітної плати із результатами роботи. Матеріальне та нематеріальне стимулювання: особливості, переваги та недоліки.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11**

**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. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Розвиток груп.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12**

**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.

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

**Тема: Влада і лідерство**

**Мета: Набуття знань щодо сутності влади та відповідальності, норм керування, сутності поняття керівництва.**

**Питання для обговорення:**

1. Суть влади та відповідальності управління.
  2. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керуваності.
  3. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
  4. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
  5. Управлінська решітка. Пошук оптимального стилю керівництва. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.
- Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13**

**Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту**

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

**Питання для обговорення:**

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.
  2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
  3. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
  4. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.
  5. Моделі та методи прийняття рішень.
- Література: 7, 9, 18, 28, 29, 31

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14**

**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. Сутність етики. Чинники неетичної поведінки.
  3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
  4. Етика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами.
  5. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.
  6. Кодекси організаційної поведінки.
  7. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації.
- Література: 6, 7, 11, 18, 29

**ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15**

**Тема: Ефективність менеджменту**

**Мета: Формування знань щодо сутності ефективності менеджменту, особливостей оцінювання різних видів ефективності**

### Питання для обговорення:

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

Література: 1, 14, 15, 16, 25, 28

### 6. Тренінг

Тематика тренінгу: «Удосконалення системи управління організацією»

**Завдання тренінгу:** розробити практичні рекомендації з удосконалення діяльності організації та його функціонального забезпечення (на основі інформаційних даних, вказаних в методичних рекомендаціях для проведення тренінгу):

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

*Організація і проведення тренінгу*

**Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

**Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

**Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

**Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

### 7. Самостійна робота



Самостійна робота здобувача вищої освіти є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час. Для виконання самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент» здобувачу пропонується виконати два завдання.

**Завдання 1. Підготовка есе за тематичними напрямками:**

1. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
2. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
3. Етика і сучасне управління. Шляхи підвищення показників етичності поведінки.
4. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
6. Зміна пріоритетів в управлінських комунікаціях в організаціях в умовах пандемії/воєнного стані тощо.
7. Ієрархічна підпорядкованість цілей організації. Концепція управління цілями.
8. Інтуїція в прийнятті управлінських рішень: суть, переваги, обмеження.
9. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.
10. Концепції поведінкового та ситуаційного підходів до лідерства.
11. Критерії оцінки стилю менеджера.
12. Людина як елемент організації.
13. Менеджменту як: наука, професія, мистецтво, культура.
14. Місце конфлікту в корпоративній культурі організації.
15. Міфи і реальність бірюзових організацій.
16. Новітні тенденції і питання, з якими стикаються сучасні менеджери
17. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.
18. Організаційні зміни та управління ними.
19. Особливості національних систем керівництва.
20. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.
21. Особливості управління командами в сучасних умовах господарювання.
22. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
23. Особливості японської та американської моделі менеджменту.
24. Портрет сучасного менеджера XXI століття.
25. Постановка цілей по SMART.
26. Приклади негативних управлінських рішень для іміджу і репутації організацій в умовах пандемії
27. Приклади позитивних управлінських рішень для іміджу і репутації організацій в умовах пандемії
28. Процес комунікацій і його роль в менеджменті.
29. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
30. Ролі сучасного менеджера в процесі професійної діяльності.
31. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті.
32. Стиль керівництва і ступінь відповідальності сучасного керівника.
33. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

34. Сучасні засоби стимулювання людей до високоефективної праці в умовах пандемії, карантину, віддаленості.
35. Сучасні способи мотивування в умовах пандемії, карантину, віддаленості.
36. Сфери менеджменту.
37. Управлінська діяльність менеджерів різного рівня.
38. Фактори, що впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень.
39. Шляхи управління конфліктами та стресами в організації.
40. Якість управлінських рішень.

**Завдання 2.** Виконання індивідуального завдання. Дане завдання передбачає аналіз діяльності організації, елементів системи управління, визначення перспектив й проблемних аспектів в функціонуванні організації та розробці можливих напрямів її розвитку. Для виконання індивідуального завдання здобувачу необхідно обрати та узгодити з викладачем конкретну організацію на базі якої буде виконуватись індивідуальне завдання і презентувати власне дослідження у вигляді підготовленої доповіді та створеної презентації (до 15 слайдів) за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін. Структура завдання:

охарактеризувати систему управління організацією та основні її функціональні підсистеми;

сформулювати місію організації, визначити основні компоненти (складові, елементи);

побудувати організаційну структуру управління організації для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості;

провести аналіз системи мотиваторів для фахівців різної кваліфікації організації та розробити 3-5 КРІ для окремих посад (працівників) досліджуваної організації;

проаналізувати види контролю, які переважають у системі менеджменту досліджуваної організації (попередній, поточний, заключний);

оцінити організаційну ефективність за показниками, що відображають якість побудови організації та системи її управління;

запропонувати можливі напрями розвитку організації.

## **8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

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

- тестування;
- поточне опитування;
- модульне тестування та розв'язування завдань;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- есе;
- оцінювання результатів виконання тренінгу і самостійної роботи;
- модульна контрольна робота;
- екзамен.

## 9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

<b>Модуль 1</b>		<b>Модуль 2</b>		<b>Модуль 3</b>	<b>Модуль 4</b>	<b>Модуль 5</b>
<b>10 %</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>	<b>15 %</b>	<b>40%</b>
<i>Поточне опитування</i>	<i>Модульний контроль 1</i>	<i>Поточне опитування</i>	<i>Модульний контроль 2</i>	<i>Тренінг</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Екзамен</i>
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 в системі Moodle в позааудиторний час за змістовим модулем 1 і включає 30 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 60б. і одне управлінське завдання – 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 в системі Moodle в позааудиторний час за змістовим модулем 2 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 40б. і одне управлінське завдання – 60 балів	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає 100 б.	Оцінка за виконання самостійного завдання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконані 2 завдання.	Два теоретичних питання: 1 питання – 20 балів (2 питання = 40 балів) і одна управлінська ситуація – 60 б.

\* 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

**Таблиця**

	Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
<b>1</b>	<b>УСНЕ ОПИТУВАННЯ</b>				
	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	високий,	достатній,	належний,	відсутній

	ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	використовуються при відповіді	використовуються при відповіді	частково використовуються при відповіді	
	▪ Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
<b>2</b>	<b>РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ</b>				
	▪ 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
<b>3</b>	<b>ПРОГРАМОВАНІЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)</b>				
	▪ 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
<b>4</b>	<b>ПІДГОТОВКА ЕСЕ</b>				
	▪ Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
	▪ Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовний	логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
	▪ Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	▪ Використання нових літературних джерел	використовуються достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
	▪ Відповідність оформлення есе згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

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

<b>№ п/п</b>	<b>Найменування</b>	<b>Номер теми</b>
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1 – 13
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-13
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-13
5	Електронний варіант методичних рекомендацій до проведення	1-13

	тренінгу з дисципліни «Менеджмент» для студентів ОС бакалавр	
6	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome. Firefox)	1-13

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерiя Глiнка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
2. Актуальнi проблеми економiки i менеджменту: теорiя, iнновацiї та сучасна практика : монографiя. Кн. 6 / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та iншi; за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 357 с.
3. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
4. Білорус Т. В. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 185 с.
5. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
6. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
7. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
8. Демків І. О., Августин Р. Р. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 36. С. 322-327.
9. Демків І. О., Августин Р. Р. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії.* 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403> .
10. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.*
11. Демків І.О., Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.*
12. Демків І., Августин Р. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство, 2021, № 29.*
13. Демків І.О. Методичні рекомендації до проведення тренінгу з дисципліни «Менеджмент» Тернопіль, ЗУНУ. 2024. (Система MOODLE).
14. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
15. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
16. Козирєва О. В., Зоїдзе 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.
17. 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.
18. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
  19. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
  20. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с.
  21. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
  22. 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.
  23. 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.
  24. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
  25. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
  26. Петренко В.О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія / В. О. Петренко, Т. А. Фонарьова, К. М. Бушуєв. Дніпро: ЮК ЮРСЕРВІС, 2020. 69 с.
  27. 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.
  28. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.
  29. 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.
  30. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.
  31. Слоун А. Моя історія в *General Motors* : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
  32. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 403 с.
  33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
  34. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
  35. 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>

36. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://infotour.in.ua/yakokka.htm>

37. Demkiv I., Mulska O., Baranyak I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

38. Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, and Hajo A. Reijers. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin, Germany: Springer Berlin. 527 p.

39. Griffin, R. (2021). *Fundamentals of management*. Cengage Learning. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>

40. *How Management Works: The Concepts Visually Explained (How Things Work) Hardcover*. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=kLVNEAAAQBAJ&pg=PA5&hl=uk&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=kLVNEAAAQBAJ&pg=PA5&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)

41. Lloyd, Robert and Aho, Wayne. *The Four Functions of Management An essential guide to Management Principles* (2020). Management Open Educational Resources. 176

p. 1. URL: [https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management\\_oer](https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_oer)

42. Prasad, L. M. (2020). *Principles and practice of management*. Sultan Chand & Sons. 536 p.

43. Robbins, Stephen P. (2019). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* / Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. 8th ed. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>

44. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>.

45. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm>.