

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ІФНІМ ЗУНУ

Галина Ляхович
Галина ЛЯХОВИЧ

_____ 2024 р.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з НГР ЗУНУ

Віктор Островерхов
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

_____ 2024 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти — бакалавр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)	Екз. (сем.)
Денна	2	3, 4	60	60	7	16	127	270	3	4
Заочна	2	3, 4	16	8	-	-	246	270	4	4

30.08.2024
[Signature]

Івано-Франківськ – ІФНІМ, 2024

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна «Менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 9	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів – 9	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна - 2</i> Семестр: <i>Денна – 3, 4</i> <i>Заочна – 3, 4</i>
Кількість змістових модулів – 4	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 60 год.</i> <i>Заочна - 16 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 60 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i>
Загальна кількість годин – 270		Самостійна робота: <i>Денна – 105 год.</i> <i>Заочна – 216 год.</i> Тренінг: <i>Денна – 16 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 7 год.</i>
Денна форма навчання: 3 семестр: тижневих годин – 9, з них аудиторних – 4; 4 семестр: тижневих годин – 8,6, з них аудиторних – 4.		Вид підсумкового контролю: <i>Денна:</i> 3 семестр – залік; 4 семестр – екзамен. <i>Заочна:</i> 4 семестр – залік; екзамен.

2. Мета і завдання вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент»

2.1. Мета вивчення дисципліни

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

2.2. Завдання вивчення дисципліни

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

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

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

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

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

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

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

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: «Психологія професійної діяльності», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Теорія організації», «Соціальна відповідальність бізнесу».

2.5. Результати навчання:

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

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

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

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

3. Зміст дисципліни «Менеджмент»

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

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

Тема 2. Менеджмент як система наукових знань

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

Тема 3. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

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

Тема 4. Організація як об'єкт управління

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

Тема 5. Планування в менеджменті

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

Тема 6. Організування діяльності

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

Тема 7. Управлінський контроль

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінювання та реакція. Зворотний зв'язок при контролі. Види контролю в діяльності організації: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю. Модель процесу контролювання. Методи здійснення контролювання. Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю. Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Тема 8. Управління групами і командами

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети.

Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами. Способи активізації роботи груп і команд.

Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації

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

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

Тема 10. Влада і лідерство

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

Тема 11. Мотивування в менеджменті

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

Змістовий модуль 4. Процес управління

Тема 12. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

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

Тема 13. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

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

Тема 14. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління. Етичні виміри менеджменту. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки. Сутність етики. Роль етики в бізнесі. Сутність ділового етикету. Культура менеджменту. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації. Кодекси організаційної поведінки. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Тема 15. Результативність і ефективність менеджменту

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

4. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни «Менеджмент»

(денна форма навчання)

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

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	лекції	практичні заняття	самостійна робота
III СЕМЕСТР			
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту</i>			
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	2	2	16
Тема 2. Менеджмент як система наукових знань			18
Тема 3. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2		18
Тема 4. Організація як об'єкт управління			18
<i>Змістовий модуль 2. Технологія менеджменту</i>			
Тема 5. Планування в менеджменті	2	2	17
Тема 6. Організування діяльності	2		18
Тема 7. Управлінський контроль			18
<i>Всього за III семестр</i>	8	4	123
IV СЕМЕСТР			
<i>Змістовий модуль 3. Людський фактор у менеджменті</i>			
Тема 8. Управління групами і командами	2	2	15
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації			15
Тема 10. Влада і лідерство	2		15
Тема 11. Мотивування в менеджменті			16
<i>Змістовий модуль 4. Процес управління</i>			
Тема 12. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	15
Тема 13. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності			16
Тема 14. Етика управління та імідж організації	2		16
Тема 15. Результативність і ефективність менеджменту			15
<i>Всього за IV семестр</i>	8	4	123
ВСЬОГО	16	8	246

5. Тематика практичних занять

III СЕМЕСТР

Практичне заняття 1, 2

Тема. Теоретичні основи менеджменту

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 3, 4

Тема. Менеджмент як система наукових знань

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 5, 6

Тема. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Історичні процеси та їх вплив на менеджмент.
3. Етапи розвитку менеджменту.
4. Наукові школи менеджменту.
5. Класичний напрям менеджменту: науковий підхід до менеджменту, бюрократичний підхід, адміністративні принципи управління.
6. Гуманістичний напрям в менеджменті: значення людських відносин, розвиток людських ресурсів, біхевіористський підхід.

7. Основні крос-культурні моделі менеджменту.
8. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту.
9. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.
10. Сучасні тренди розвитку менеджменту.
11. Глобалізація і менеджмент.
12. Система тотального управління якістю, концепція організації, що навчається.
13. Історія розвитку управлінської думки в Україні.
14. Сучасні проблеми менеджменту в Україні.

Практичне заняття 7, 8

Тема. Організація як об'єкт управління

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 9, 10, 11

Тема. Планування в менеджменті

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

Питання для обговорення:

1. Сутність і зміст планування, види планування та їхній взаємозв'язок. Принципи планування.
2. Поняття місії в управлінні.
3. Цілі управлінського планування.
4. Цільове планування діяльності організації (концепція управління за цілями).
5. Стратегічне планування: сутність, призначення, етапи, інструментарій, застереження.
6. Основні елементи системи планування.
7. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії.
8. Базові стратегії.
9. Тактичне планування: сутність та види.

10. Етапи та механізм поточного планування діяльності підприємства.
11. Інструментарій та призначення оперативного планування.
12. Тактика, політика, процедури, правила.
13. Засади бізнес-планування.
14. Сучасні управлінські технології планування.

Практичне заняття 12, 13

Тема. Організування діяльності

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 14, 15

Тема. Управлінський контроль

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

Питання для обговорення:

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

IV СЕМЕСТР

Практичне заняття 16, 17

Тема. Управління групами і командами

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 18, 19

Тема. Управління конфліктами і стресами в організації

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 20, 21

Тема. Влада і лідерство

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 22, 23

Тема. Мотивування в менеджменті

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 24, 25

Тема. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 26, 27

Тема. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Мета: Набуття студентами знань щодо інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Питання для обговорення:

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

12. Комунікаційні бар'єри. Подолання комунікаційних бар'єрів.

Практичне заняття 28, 29

Тема. Етика управління та імідж організації

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

Питання для обговорення:

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

Практичне заняття 30

Тема. Результативність і ефективність менеджменту

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

Питання для обговорення:

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

6. Самостійна робота

Самостійна робота студента орієнтована на узагальнення теоретичних знань студентів з дисципліни «Менеджмент». Виконання самостійної роботи є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з «Менеджменту».

Мета виконання самостійної роботи полягає у закріпленні теоретичних і практичних знань студентів, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Менеджмент», їх поглиблення. Рівень виконання завдання дозволяє визначити і оцінити ступінь засвоєння теоретичного матеріалу студентами, вміння застосовувати його на практиці при розв'язанні певних задач. У процесі виконання самостійної роботи студенти опановують вміння застосовувати наявні теоретичні знання на практиці, навчаються порівнювати, аналізувати інформацію, здійснювати її систематизацію і узагальнення, робити обґрунтовані висновки і обирати оптимальні варіанти вирішення проблем.

Завдання для самостійної роботи студентів у III семестрі

Опрацювати лекційний матеріалу, законодавчі та нормативні акти, навчальну літературу, спеціальні джерела інформації.

Підготовка есе за тематичними напрямками:

1. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
2. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
4. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
5. Ієрархічна підпорядкованість цілей організації. Концепція управління цілями.
6. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.
7. Критерії оцінки стилю менеджера.
8. Міфи і реальність бірюзових організацій.
9. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.
10. Організаційні зміни та управління ними.
11. Особливості національних систем керівництва.
12. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.
13. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
14. Постановка цілей по *SMART*.
15. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
16. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.
17. Співставлення теорій мотивування.
18. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
19. Сфери менеджменту.
20. Якість управлінських рішень.

Самостійна робота з дисципліни «Менеджмент» виконується самостійно кожним студентом на основі сформованих завдань, що викладені в методичних рекомендаціях (у IV семестрі).

7. Тренінг з дисципліни

Тематика тренінгу у III семестрі

1. Вимоги, що пред'являються до менеджера.
2. Уміння презентувати себе, демонструвати лідерські якості, виявляти якості керівника.
3. Внутріорганізаційний механізм менеджменту, який застосовується в процесі управління.
4. Уміння працювати в колективі та взаємодіяти з групою.
5. Розв'язування конфліктних ситуацій.
6. Прийняття управлінських рішень.

Організація і проведення тренінгу

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

Тематика тренінгу у IV семестрі

1. Поняття і загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту
2. Перерахуйте завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівника
3. Охарактеризуйте основні види робочих груп організації
4. Розкрийте зміст і суть управлінського обліку
5. Розкрийте зміст організаційної функції менеджменту
6. Оцінки ефективності управління організацією

Організація і проведення тренінгу

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

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

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

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів виконання самостійної роботи студентів;
- письмова робота;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал за 3-ій семестр (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни

«Менеджмент» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту, % :

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4
20%	20%	20%	20%	5%	15%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота
Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять 1-8 по темах 1-4 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 1-4)	Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять 9-15 по темах 5-7 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 5-7)	Оцінка за виконання завдань у групах	Оцінка за есе за тематичними напрямками

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

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10%	10%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять 16-23 по темах 8-11 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 8-11)	Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять 24-30 по темах 12-15 не рідше одного разу на 2 практичні заняття	Контрольна робота (теми 12-15)	Оцінка за виконання завдань у групах	Середнє арифметичне з оцінок за виконання сформованих завдань, що викладені в методичних рекомендаціях, які охоплюють відповідні теми навчальної дисципліни	1. Відповідь на запитання, яких 20 балів, а у підсумку – тах 40 балів. 2. Завдання – тах 60 балів.

Шкала оцінок:

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)

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

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

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адізес І. К. Стилі хорошого і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
3. Білорус Т. В. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 185 с.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
5. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
6. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
7. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
8. Козирева 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.
9. 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.
10. Крисько Ж. Л., Апостолук О. З. Методичні вказівки (рекомендації) до проведення тренінгу з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 20 с.
11. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.099>
12. Крисько Ж.Л. Лідерство в системі управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції [м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.]*. Полтава: ПДАУ. 2022. С. 1191-1192.
13. Крисько Ж. Л. Методичні рекомендації до виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) з дисципліни «Менеджмент» Тернопіль, ЗУНУ. 2022. (Система MOODLE).
14. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2021. Випуск 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.
15. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]*. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
16. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf
17. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
18. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
19. 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.

20. 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.
21. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
22. 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.
23. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.
24. Полянська А.С., Ріщук 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.
25. Слоун А. Моя історія в *General Motors* : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
26. 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
27. 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>
28. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://infotour.in.ua/yakokka.htm>
29. An Introduction to Management. URL: <https://bit.ly/3tNhEcf>
30. Boddy David. Management: Using Practice and Theory to Develop Skills, 8th Edition. Pearson, 2019. URL:
<https://books.google.com.ua/books?id=k-gsEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
31. Krysko Zh. Leadership in management system. *Economic trends: new opportunities and threats*: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-18>
32. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M.R. and Bright D.S. *Becoming a Master Manager*, Sixth edition, Wiley, 2015. URL:
<https://books.google.fm/books?id=T7vIBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
33. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers. New York and London, 1911. 77 p. URL: <http://dx.ua/56vus>
34. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>
35. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm>