

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

Кафедра менеджменту та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Постанова вченої ради

28.03.2022

протокол № 2, п. 10

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**

Наказ від 31.03.2022 № 64

**МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	«бакалавр» /	bachelor
Галузь знань	07 «Управління та / адміністрування»	«Management and administration»
Спеціальність	073 «Менеджмент» /	«Management»
Освітня програма	«Менеджмент організацій» / «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»	«Management of organizations», «Management of foreign economic activity»

**Розробник:** Лозовський Олександр, кандидат економічних наук, доцент

**Гаранти освітньої програми «Менеджмент організацій»** - Іванченко Галина, кандидат економічних наук, доцент; «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Семенюк Ірина, кандидат економічних наук.

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування 11 березня 2022 р. протокол № 2, на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права 18.03. 2022 р.

**Рецензенти:**

Корж Наталія, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування ВТЕІ ДТЕУ

Мацюк Діана, заступник директора – начальник відділу моніторингу та формування нерухомого майна департаменту комунального майна Вінницької міської ради

Редактор: Фатеева Т.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 01.04.2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 2,50.  
Обл.-вид. арк. 2,12. Тираж 2. Зам. № 27.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета вивчення дисципліни.** *Формування нової методології управління сучасної економічної системи повинно базуватись на реальному врахування вимог ринку, тенденціях його розвитку, вимог персоналу, процесів створення ефективних працівників та зацікавленого менеджменту. Спеціалісти сфери управління – менеджери є саме тими носіями безцінної інформації, навичок та вмінь, що дозволяють успішно вирішувати виникаючі проблеми в галузі раціонального використання наявних ресурсів організації і головним елементом досягнення встановлених організаційних цілей.*

**Метою** вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі раціонального управління підприємствами, як відкритими соціально-економічними системами різних організаційно-правових форм і форм власності з урахуванням їх особливостей функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.**

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для освітніх програм «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» є формування комплексу компетентностей:

- **інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук;

- **загальні компетентності:**

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

- **фахові компетентності:**

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації;

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;

ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

**Програмні результати навчання** здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент» полягають:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування;

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

**Міждисциплінарні зв'язки:** робоча програма з дисципліни «Менеджмент» упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Логіка», «Правознавство», «Економічна теорія», «Теорія організації», «Основи підприємництва», «Економіка і фінанси підприємства». Разом з тим, освітня компонента «Менеджмент» закладає базові знання для подальшого вивчення дисциплін пов'язаних з галузевою специфікою та професійним спрямуванням, а саме: «Маркетинг», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Управління комунікаціями», «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом».

## Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни «Менеджмент».

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
Високий (дослідницький)	90 - 100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює над ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82 - 89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75 - 81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69 - 74	Володіє навчальним матеріалом на продуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60 - 68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на продуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35 - 59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1 - 34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали 75 і більше балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно Наказу «Про внесення змін до форми підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти» №70 від 02.03.2018 р.).

Здобувач вищої освіти, які не погоджуються з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів ВТЕІ КНТЕУ №14 від 25.11.2019 р.).

## Обсяг дисципліни «Менеджмент» в кредитах та його розподіл

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Разом год./кред.	лекції	практ.	СРС	
1	2	3	4	5	6
<b>1 семестр</b>					
Тема 1. Сутність, розвиток та роль менеджменту	14	4	4	6	ІЗ, СУН, Т
Тема 2. Теорія організації	14	4	4	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 3. Еволюція організаційних утворень	12	2	2	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 4. Суб'єкти підприємництва та умови їх функціонування	14	4	4	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 5. Принципи та функції менеджменту	12	2	2	8	ІЗ, Т, СУН
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	12	2	2	8	ІЗ, Т, СУН
Тема 7. Організація взаємодії та повноважень	12	2	2	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 8. Мотивація як загальна функція менеджменту	12	2	2	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 9. Функція контролю в менеджменті організації	12	2	2	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	6	ІЗ, Т, СУН
Тема 11. Розробка та ухвалення управлінських рішень	14	4	4	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 12. Інформація і комунікації у менеджменті	14	4	4	6	ІЗ, Т, СУН
Тема 13. Психологічна культура ділової розмови	14	4	4	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 14. Організація та проведення комерційних переговорів	14	4	4	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
<b>Обсяг навчального курсу</b>	<b>180/6</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>96</b>	
<b>Підсумковий контроль</b>					<b>Екзамен</b>
<b>II семестр</b>					
Тема 1. Система методів менеджменту	16	4	4	8	ІЗ, Т, СУН
Тема 2. Управління колективом	16	4	4	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 3. Службове спілкування та етика у менеджменті	13	2	2	9	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 4. Управління конфліктами, змінами та стресами	15	4	4	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 5. Керівництво і лідерство. Культура управління	16	4	4	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН

Тема 6. Управління персоналом	16	4	4	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 7. Організація управлінської праці	15	4	4	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 8. Управління ризикозахищеністю організації	16	4	4	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 9. Конкурентна політика організації	16	4	4	8	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 10. Моделі управління	13	2	2	9	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 11. Менеджмент в кризовій ситуації	15	4	4	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 12. Ефективність управління	13	2	2	9	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
<b>Обсяг за II семестр</b>	<b>180/6</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>96</b>	
<b>Підсумковий контроль</b>					<b>Екзамен</b>
<b>Обсяг навчального курсу</b>	<b>360/12</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>192</b>	

УО – усне опитування, ПО – письмове опитування, СЗ – ситуаційні завдання, Т – тестування, ІЗ – індивідуальні завдання, СУН – система управління навчання «MOODLE».

## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **1 семестр**

#### ***Тема 1. Сутність, розвиток та роль менеджменту***

Сутність управління. Суб'єкт та об'єкт управління. Різні визначення терміну «менеджмент». Менеджмент як професійна діяльність, наука та навчальна дисципліна. Мистецтво менеджменту.

Цілі та завдання менеджменту. Підвищення ролі та значення менеджменту в сучасних умовах.

Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту, їх класифікація за суб'єктом, обсягом влади, способом спілкування залежно від регламентованості.

Розвиток теорії і практики менеджменту. Підхід до управління з позицій виділення різних шкіл (наукового менеджменту, адміністративного управління, людських стосунків, поведінських наук, кількісного підходу). Процесний, системний і ситуаційний підходи в менеджменті.

#### ***Тема 2. Теорія організації***

Організація як суб'єкт вивчення менеджменту. Поняття організації. Формальні та неформальні, прості та складні організації. Правове регулювання утворення та діяльності фірм. Види організацій в Україні (за галузевою приналежністю, формою власності, організаційно-правовою формою, розміром).

Загальні риси організацій. Основні критерії побудови організації. Організація як відкрита система. Склад основних підсистем підприємства. Закономірності, що зумовлюють існування підприємства як відкритої системи. Основні принципи системного підходу в управлінні організацією.

Склад основних підсистем підприємства та їх характеристика. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Учасники діяльності підприємства; вищій та нижчий рівні.

#### ***Тема 3. Еволюція організаційних утворень***

Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Концепція життєвого циклу розвитку організації на ринку. Стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення. Характерні особливості менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.



Модель конкурентних сил за М. Портером. Конкурентний статус підприємства. Наукові підходи процесу формування потенціалу підприємства. Значення змін у розвитку підприємства. Принципи організації процесу перебудови.

#### ***Тема 4. Суб'єкти підприємництва та умови їх функціонування***

Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних (цілі, структура, завдання, технологія, персонал). Зовнішнє середовище організації - загальні характеристики (взаємозалежність факторів, складність, рухомість, невизначеність середовища). Фактори прямої та непрямой дії.

Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства; етапи: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний. Засновницькі документи та їх підготовка.

Методологія проектування системи управління організацією. Елементи управління підприємством та їх взаємозв'язок. Механізм (порядок) державної реєстрації суб'єкта господарювання. Особливості сучасної концепції менеджменту підприємством.

Особливості організації та функціонування підприємств різних форм власності. Форми об'єднань підприємств (асоціації, корпорації, концерни, картелі, консорціуми, асоціації, холдинги, промислово-фінансові групи, франчайзні об'єднання, офшорні компанії, трести, синдикати) особливості їх організації та функціонування.

#### ***Тема 5. Принципи та функції менеджменту***

Загальні принципи: плановість, науковість, співвідношення галузевого та територіального управління, поєднання централізованого регулювання з господарчою самостійністю, єдиноначальність та колегіальність, самоуправління, стимулювання.

Принципи управління за Ф. Тейлором засновником школи наукового управління. Принципи управління за А. Файолем засновником школи адміністративного управління. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика. Кібернетичні принципи (системність, ієрархічність, необхідність різноманіття, обов'язковість зворотного зв'язку). Взаємозв'язок принципів управління.

Поняття функцій менеджменту, їх класифікація. Цикл менеджменту. Класифікація функцій менеджменту. Основні (загальні) та часткові функції менеджменту. Взаємозв'язок між функціями управління.

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

Сутність функції планування. Зміст та характеристика видів управлінської діяльності, що реалізуються в межах функції планування. Стратегія, як всеохоплюючий комплексний план розвитку організації на ринку.

Процес стратегічного планування: визначення місії та цілей; управлінське дослідження сильних та слабких сторін діяльності організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; вивчення стратегічних альтернатив (стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення і т. і.); вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії.

Тактика, політика, процедури, правила.

## ***Тема 7. Організація взаємодії та повноважень***

Сутність організації як управлінської функції, її основні аспекти. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Обмеженість повноважень.

Делегування діяльності: суть, переваги, оптимальні умови використання. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та виконавців) та шляхи їх подолання. Лінійні та функціональні повноваження.

Побудова організації, організаційне проектування. Поняття організаційної структури управління підприємством і фактори, що її визначають. Роль організаційної структури управління в досягненні мети організації на ринку. Елементи організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління. Бюрократичні (механістичні) структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, продуктова, регіональна. Адаптивні структури управління: матричний тип, конгломератний тип їх переваги і недоліки.

Принципи формування організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури управління. Критерії оцінки організаційної структури управління.

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

Значення людського фактора в управлінні організацією. Мотивація як сила людської природи, що змушує людину поводитись певним чином.

Сутність мотивації. Основні компоненти мотивації: мотиви і стимули. Мотивація та компенсація.

Потреба як спонування до дії. Потреби первинні та вторинні. Модель мотивації поведінки через потреби. Винагороди. Типи винагород: внутрішні та зовнішні. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Теорії і модулі процесів мотивування. Змістовні теорії мотивації (теорія Маслоу, Алдерфера, МакКлелланда, модель Герцберга). Процесуальні теорії мотивації (теорія сподівання Врума, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера).

Індивідуальна та групова мотивація. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### ***Тема 9. Функція контролю в менеджменті організації***

Зміст, визначення та необхідність контролю в системі менеджменту організації. Ознаки та характеристики контролю: мета та завдання, об'єкти та типи контролю.

Форми управлінського контролю відносно стадії виконання господарської операції: попередній, поточний, заключний. Види контролю, що використовуються на практиці (державний відомчий, державний позавідомчий, незалежний фінансовий (аудит), внутрігосподарський). Принципи ефективного контролю.

Процес управлінського контролю: розробка стандартів, оцінка виконання встановлених норм, коригування відхилень від встановлених норм і правил. Людина як об'єкт управлінського контролю.

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

Сутність регулювання та його роль в системі менеджменту підприємства. Умови реалізації функції регулювання. Регулювання як сполучна роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. Етапи процесу регулювання: організація стабілізуючого регулювання; порівняння величини відхилення з допустимими нормами; розроблення адекватного регулюючого впливу; усунення відхилень; перегляд стандартів.

Види регулювання: стабілізуюче (безпосереднє, на основі норм, за допомогою інструктування), розпорядницьке та дисциплінарне. Принципи, що зумовлюють процес регулювання: директивності, дотримання регламентів, нормативності.

Оперативне регулювання як інструмент впливу керуючої системи на керовану. Диспетчеризація як специфічна форма оперативного регулювання.

### ***Тема 11. Розробка та ухвалення управлінських рішень***

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Програмовані та не програмовані управлінські рішення та їх порівняльний аналіз. Управлінські

рішення, що типові для реалізації основних (головних) управлінських функцій. Класифікація управлінських рішень за: сферою охоплення; тривалістю дії; рівнем прийняття; характером розв'язуваних задач; масштабами впливу; строками впливу, напрямом впливу; способами обґрунтування; способами прийняття; функціональним змістом; ступенем директивності.

Основні вимоги до якості управлінського рішення. Процес розробки управлінського рішення. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень. Фактори, що визначають якість управлінського рішення. Взаємозалежність і якість управлінських рішень.

### ***Тема 12. Інформація і комунікації у менеджменті***

Інформація в управлінні, її роль та види. Класифікація управлінської інформації (за змістом, формою передавання, формою фіксування, стадією обробки, місцем походження, часом, повнотою та можливістю використання, достовірністю, джерелом). Вимоги до інформації.

Значення комунікацій в менеджменті організацій. Комунікації і комунікаційний процес. Елементи комунікаційного процесу. Види комунікацій в управлінні. Чутки. Організація комунікаційного процесу, його етапи. Джерела деформації інформаційних потоків. Стадії ефективної комунікації.

Формальні та неформальні комунікації. Письмові та усні комунікації. Комунікаційні бар'єри. Склад основних елементів, що впливають на ефективність будь-яких комунікацій. Комунікаційні переваження.

### ***Тема 13. Психологічна культура ділової розмови***

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Прийоми, що дозволяють схилити опонента до Вашої точки зору. Закони запам'ятовування (закон враження, закон пам'яті – повторення, закон пам'яті асоціації).

Вміння говорити. Чинники правильного сприйняття повідомлення (добре знання тематики зустрічі; планування повідомлення; не гребати фактами; сподобатись слухачам і привернути їх до себе; стежити за власною мовою; говорити заради досягнення цілі; говоріть про себе, а не про іншу сторону). Вміння слухати як критерій комунікабельності. Вислуховування співрозмовника як психологічний прийом. Спілкування орієнтоване на себе, а не на партнера. Механізм усунення непорозуміння.

Ефективне слухання: зміст основних рекомендацій.

Запитання як продуктивний зовнішній діалог. Постановка запитань і техніка відповіді на них. Види запитань (інформаційні, дзеркальні, естафетні). Види відповідей.

Сприйняття партнера. Склад основних прийомів взаєморозуміння в комунікації. Управління емоціями. Види емоцій. Рекомендації по стриманню негативного впливу емоцій на переговорний процес.

#### ***Тема 14. Організація та проведення комерційних переговорів***

Підготовка до переговорного процесу. Основні складові підготовчого етапу проведення переговорів: вирішення організаційних питань; опрацювання основного змісту переговорів. Переговорний процес. Складові (етапи) переговорного процесу: уточнення інтересів; обговорення; обґрунтування власних поглядів; розробка домовленостей.

Техніка ведення переговорів: метод позиційного торгу; метод так званих принципових переговорів (або переговорів по суті). Умови реалізації методу принципових переговорів. Основні прорахунки на шляху пошуку взаємовигідних варіантів в процесі проведення принципових переговорів.

Стратегія ведення переговорів. П'ять основних перешкод на шляху до співробітництва. Стратегія прориву, як мистецтво дозволу іншій людині робити по – твоєму. Складові ефективної стратегії ведення ділових переговорів. Стили ведення переговорів.

Правила та прийоми проведення ділових зустрічей. Діловий протокол: сукупність правил поведінки, норм і традицій, форми ієрархічного порядку, прояву гарних манер у стосунках між партнерами.

Організація та проведення ділових зустрічей (переговорів). Елементи програми перебування. Переваги нейтральної території в організації переговорного процесу. Фактори часових меж проведення ділової зустрічі. Підготовка та проведення ділової зустрічі (підготовка приміщень зустріч делегації, привітання, розміщення учасників зустрічі, офіційна мова). Правила етикету.

## **2 семестр**

### ***Тема 1. Система методів менеджменту***

Сутність методів менеджменту. Ціль та значення методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту.

Економічні методи менеджменту: загальнодержавні економічні регулятори господарської (комерційної) діяльності суб'єктів господарювання; матеріальне стимулювання праці персоналу організації.

Організаційно (адміністративно) - розпорядчі методи впливу: організаційні (регламентування, нормування, інструктування), розпорядчі (постанова,

накази, розпорядження, вказівка, резолюція), дисциплінарні (особиста, колективна, матеріальна, моральна, службова відповідальності). Оцінювання виконання.

Соціальні методи: управління окремими груповими явищами і процесами; управління індивідуально-особистою поведінкою. Нормування і орієнтація, виховання, соціальне регулювання, активізація і новаторство, моральне стимулювання, соціальна спадковість, соціальне планування, соціальна справедливість.

Психологічні методи прямого і непрямого впливу: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання. Складові елементи групової психології.

Взаємозв'язок методів менеджменту.

## ***Тема 2. Управління колективом***

Сутність колективу. Різновиди соціальних груп. Колектив як соціальна група. Причини виникнення груп. Чинники, що впливають на діяльність групи. Ознаки колективу: спільність мети, єдність інтересів, організаційна оформленість, постійне спілкування у процесі роботи, соціально-психологічна спільність. Функції та повноваження трудових колективів. Основні типи формальних груп в організації.

Різновиди колективів: за видами діяльності, тривалістю існування. Рівні об'єднання працівників у колективи. Особливості первинних трудових колективів.

Структура трудового колективу. Класифікація первинних трудових колективів. Модель формування трудового колективу: стадія формування, диференціації, інтеграції та зрілості. Особливості менеджменту на різних стадіях розвитку трудового колективу. Згуртованість колективу: суть, стадії та рівні. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Показники згуртованості. Фактори, що впливають на згуртованість (загальні та специфічні) трудового колективу.

Групова динаміка. Процес розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу. Виробничі ролі трудового колективу: координатор, генератор ідей, ентузіаст, контролер, шукач вигод, шліфувальник, виконавець, помічник. Типи відносин у трудовому колективі. Конформізм.

Ефективність діяльності трудового колективу. Фактори, що визначають ефективність групи. Сумісність у колективі.

### ***Тема 3. Службове спілкування та етика у менеджменті***

Поняття етики ділового спілкування як сукупності формальних та неформальних стандартів та норм міжособистісних відносин. Причини етичної поведінки. Причини неетичної діяльності. Правила етики службових відносин: посміхайтесь людям; вітайтеся; між «ти» і «ви»; на паритетних засадах; наказ і прохання; дякуйте, але й вимагайте; будьте уважні до своїх підлеглих, помічайте кожен їх успіх у роботі й стимулюйте за це; зрозуміти та допомогти; критика і етика; належить беззастережному осуду.

Службовий етикет. Норми і правила етикету в процесі спілкування. Правила ділового етикету. Принципи службового покарання. Формула звільнення в службовому етикеті. Правила застосування «золотих слів» (компліментів) в службовому спілкуванні. Принципи формування службового етикету.

Комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Правила усного розпорядження. Методи комунікативного управлінського впливу.

Експресія як вираз внутрішнього світу людини. Мімічні стани. Мімічні «коди» емоційних станів (гнів, зневага, страждання, страх, подив, радість).

Експресія погляду. «Мова» очей. Особливості погляду співрозмовника.. Особливості рухів очей.. Погляд як найприродніший засіб немовного спілкування.

Мова жестів у комунікації. Міміка і голос як експресивні складові комунікації.

### ***Тема 4. Управління конфліктами, змінами та стресами***

Природа конфлікту, його складові та види конфліктів. Можливі стратегії поведінки у конфлікті. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.

Причини виникнення конфліктів, профілактика конфліктів.

Модель процесу конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації. Способи вирішення конфліктних ситуацій. Структурні та міжособистісні методи вирішення конфліктів.

Причини та прояви опору змінам. Типи психологічних бар'єрів. Передумови позитивного ставлення до нововведень. Подолання індивідуального та групового опору змінам (інформування, навчання, співучасть, особистий вплив, стимулювання, звільнення).

Стреси в управлінні. Причини виникнення стресових ситуацій: особові, організаційні. Зовнішні ознаки стресового стану людини. Організаційні фактори стресу: зміст праці, конфлікт ролей, невизначеність, монотонність праці, незадовільні фактори оточуючого середовища. Розвиток стресової ситуації.

### ***Тема 5. Керівництво і лідерство. Культура управління***

Природа та визначення керівництва і лідерства. Вплив і влада, баланс влади. Форми влади і впливу. Порівняльна характеристика різних методів впливу на підлеглих.

Лідерство як соціально-психологічне явище. Роль лідера в управлінні колективом. Формальне та неформальне лідерство. Теорії лідерства.: підхід з позицій особистих якостей; поведінський підхід: основні стилі керівництва (теорія Х та У); ситуаційний підхід (модель Фідлера, підхід «шлях-ціль», теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара, модель Врума-Йеттона). Лідерство і стиль керівництва.

Культура управління та її складові елементи. Культура управлінських працівників. Культура трудового процесу: культура організації праці, спілкування, процесу управління, документування тощо. Соціальна відповідальність керівника, її сутність та складові. Особливості національних систем керівництва.

### ***Тема 6. Управління персоналом***

Поняття менеджменту персоналу: суб'єкт та об'єкт управління. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт менеджменту персоналу. Кадрова політика підприємства. Основні різновиди кадрової політики. Загальні принципи кадрової політики. Кадрове планування.

Кадрова політика організації. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна). Служби персоналу, їх різновиди та функції. Процес планування та організації забезпечення підприємства кадрами. Добір і наймання персоналу, трудова адаптація. Стадії трудової адаптації. Оцінювання та атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника.

Розвиток персоналу підприємства. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Формування резерву. Причини звільнення персоналу: процедура звільнення, соціальні гарантії. Плинність кадрів, фактори що її зумовлюють.

### ***Тема 7. Організація управлінської праці***

Поняття організації управлінської праці. Особливості управлінської праці, її складові. Принципи та напрями наукової організації управлінської праці.

Час як ресурс. Облік і аналіз робочого часу. Хронометраж. Планування особистої праці, організація робочого місця менеджера. Робота менеджера з документами. Організація і проведення нарад та зборів. Ділові зустрічі, переговори. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.



Раціоналізація телефонних контактів. Особливості ведення телефонної розмови. Основи взаємодії керівника та секретаря. Використання технічних засобів управління.

### ***Тема 8. Управління ризикозахищеністю організації***

Поняття ризику в менеджменті. Умови виникнення ризикової ситуації. Невизначеність та її причини. Типові риси ризику в менеджменті підприємства. Об'єкт і суб'єкт ризику. Поняття ділового ризику. Види ризиків.

Аналіз та основні етапи оцінки рівня ризиків на підприємстві. Особливості вибору альтернатив в умовах ринку. Принципи керування ризиковими ситуаціями. Методи управління ризиком.

Концепція управління ризиком. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.

Закон відповідності граничної корисності рівню граничної результативності. Критерії ризикозахищеності організації на ринку.

### ***Тема 9. Конкурентна політика організації***

Взаємовідносини між підприємствами. Суперництво як основна рушійна сила ринкових процесів. Типи ринкової конкуренції. Роль та значення національного й міжнародного конкурентного середовища в менеджменті організації.

Структура конкурентного оточення організації. Система факторів конкурентоспроможності, внутрішніх та зовнішніх, в менеджменті підприємства.

Поняття конкурентної стратегії. Стратегія конкурентної боротьби. Види стратегій. Основні кроки виявлення та оцінки стратегій конкурентів.

Методи визначення рівня конкурентоспроможності. Захист від недобросовісної конкуренції, цілі захисту. Фактори недобросовісної конкуренції. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Антимонопольне законодавство України. Основні заходи антимонопольної діяльності, як основа розвитку добросовісної конкуренції суб'єктів господарювання.

### ***Тема 10. Моделі управління***

Управлінська модель, як добірка взаємоузгоджених засобів, методів та форм впливу системи менеджменту організації. Сутність та компоненти управлінської моделі. Модель управління, як складова процесу управління. Механізм вибору моделей управління.

Цільові управлінські моделі: самовиживання організації на ринку; кількісного та/або якісного приросту організації; виведення організації в лідери; управління за цілями.

Економічні моделі управління: максимізація темпів самозростання капіталу; виходу із кризового стану; виходу із безприбуткового стану; забезпечення розширення ринкової долі.

Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства: «лідера», «переслідувача», «рівноправ'я». Поведінські моделі управління, як усвідомлення власної ролі в забезпеченні достатнього рівня управління. Адміністративні управлінські моделі, як прояв індивідуальної ідеології управління.

Комбінаційні управлінські моделі.

### ***Тема 11. Менеджмент в кризовій ситуації***

Криза, як фаза життєвого циклу організації, як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі і як переломний момент у розвитку підприємства. Поняття кризи та кризової ситуації. Фактори, які обумовлюють виникнення кризових ситуацій.

Види криз. Симптоми і розпізнавання криз. Етапи розвитку кризової ситуації.

Моделі управління підприємством в умовах кризи. Етапи антикризового управління: діагностика кризових явищ; визначення мети та завдання антикризового управління; визначення суб'єкта антикризової діяльності; оцінка часових обмежень процесу антикризового управління; оцінка ресурсного потенціалу; розробка антикризової програми. Оперативні та стратегічні заходи виходу із кризи. Наслідки кризи: оновлення чи оздоровлення організації.

Заходи запобігання кризовим явищам. Оздоровчий менеджмент для організації, що виходить з кризи.

### ***Тема 12. Ефективність управління***

Ефективність менеджменту: економічні та соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки.

Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

Комплексний підхід до вдосконалення управління організацією.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Результат навчання	Навчальна діяльність	Робочий час, години
1	2	3
<b>1 семестр</b>		
<p><b>Знати:</b> сутність та роль менеджменту як специфічної сфери людської діяльності; зміст основних понять і категорій менеджменту, сфер управління, рівнів управління та їх основних завдань.</p> <p><b>Вміти:</b> складати, аналізувати й оцінювати схеми-моделі управлінських відносин в організації.</p>	<p><b>Тема № 1. Сутність, розвиток та роль менеджменту.</b> <i>Лекція № 1.</i> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність, та зміст менеджменту в управлінні організацією.</li> <li>Категорії управління та менеджменту, загальне і особливе.</li> <li>Рівні менеджменту та рівні менеджерів.</li> </ol>	2
	<p><i>Лекція № 2.</i> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Підходи до управління на засадах різних шкіл.</li> <li>Процесний підхід до менеджменту.</li> <li>Системний підхід в менеджменті організації.</li> <li>Ситуаційний підхід в менеджменті організації.</li> <li>Складові майстерності менеджера.</li> </ol> <p>Література: Основна: 6,8,10-12,15,17-19,29. Додаткова: 55,57,62,63,64,68,93,94. Internet-ресурси: 101,103.</p>	2
	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>Підготовка схеми-моделі управлінських відносин в організації.</li> <li>Визначення рівнів управління на прикладі конкретної організації.</li> <li>Написання рефератів за запропонованою тематикою викладача.</li> <li>Оформлення письмового звіту за результатами аудиторної роботи за темою.</li> </ol>	6
	<p style="text-align: center;"><b>Практичне заняття № 1</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Визначення і суть менеджменту, його зв'язок з підприємництвом.</li> <li>Складові системи менеджменту.</li> <li>Поняття бізнесу і підприємництва. Співвідношення понять «менеджер», «підприємець», «бізнесмен», «фахівець», як єдності протилежностей.</li> <li>Ієрархія управління організацією та системи менеджменту.</li> <li>Функції, відповідальність та особливості праці менеджерів вищої, середньої та низової ланки управління.</li> </ol>	2
	<p style="text-align: center;"><b>Практичне заняття № 2</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Історичний розвиток менеджменту як діяльності.</li> <li>Підходи до управління на основі виділення різних шкіл.</li> <li>Порівняльна характеристика існуючих підходів до розуміння суті менеджменту як науки.</li> <li>Модель менеджера та його обов'язки. 10 управлінських ролей за Мінцбергом.</li> </ol>	2

<p><b>Знати:</b> складові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації; особливості життєвого циклу організації, як об'єкта управління.</p> <p><b>Вміти:</b> будувати модель організації, як відкритої системи; схему взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища організації.</p>	<p><b>Тема 2. Теорія організації.</b> <b>Лекція № 3.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття організації та її загальні характеристики.</li> <li>2. Відкриті та закриті системи. Організація як відкрита система.</li> <li>3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція № 4.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципи системного підходу в управлінні організацією.</li> <li>2. Основних підсистем підприємства та їх характеристика.</li> <li>3. Основні види організацій (підприємств) в Україні.</li> <li>4. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.</li> <li>5. Учасники діяльності підприємства; вищій та нижчий рівні.</li> </ol> <p>Література: Основна: 6,8,9-12,14,17-19. Додаткова: 43,62-65,67,70,91,92-94. Internet-ресурси: 101,102,104.</p>	2
	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Порівняльна характеристика сучасних методів моніторингу зовнішнього середовища організації.</li> <li>3. Написання рефератів за вибором студентів з наступних тем: - Девід Сільверман та антисистемна концепція організації; - Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організації. - Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.</li> </ol>	6
	<p><b>Практичне заняття № 3.</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація як об'єкт вивчення менеджменту.</li> <li>2. Сутність організації та її загальні характерні ознаки.</li> <li>3. Критерії побудови організації.</li> <li>4. Середовище прямого і непрямого впливу на організацію.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття № 4.</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правове регулювання утворення і діяльності фірм.</li> <li>2. Системне управління організацією.</li> <li>3. Види підприємств (об'єднань підприємств) на Україні.</li> <li>4. Розвиток організації та її раціоналізація.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> наукові підходи процесу формування потенціалу підприємства.</p> <p><b>Вміти:</b> визначати стадії (етапи) життєвого циклу</p>	<p><b>Тема № 3. Еволюція організаційних утворень.</b> <b>Лекція № 5.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства з ринковим оточенням.</li> <li>2. Концепція життєвого циклу організації.</li> <li>3. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу підприємства.</li> <li>4. Управління конкурентоспроможністю підприємства.</li> </ol> <p>Література: Основна: 2,9,23,26,29,34,36,37. Додаткова: 43,62,64,68,70. Internet-ресурси: 101,106.</p>	2

організації на ринку і задачі менеджменту відносно цих станів	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Опанувати принципи організації процесу перебудови.</li> <li>3. Добрати по два-три приклади реальних підприємств, які перебувають на кожному з існуючих етапів життєвого циклу.</li> <li>4. Визначити та описати стадію життєвого циклу, на якому перебуває базове підприємство (обраний Вами об'єкт дослідження). Аргументи викласти письмово пояснювальною запискою.</li> </ol>	8
	<p><b>Практичне заняття № 5.</b></p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.</li> <li>2. Стадії життєвого циклу підприємства на ринку.</li> <li>3. Аналіз (характеристика) етапів життєвого циклу організації на ринку.</li> <li>4. Модель конкурентних сил за М. Портером.</li> <li>5. Конкурентний статус підприємства.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> механізм державної реєстрації суб'єкта господарювання; особливості та специфіку функціонування підприємств різних форм власності та об'єднань підприємств.</p> <p><b>Вміти:</b> розробляти установчі документи, проектувати систему управління організацією.</p>	<p><b>Тема № 4. Суб'єкти підприємництва та умови їх функціонування.</b></p> <p><b>Лекція № 6.</b></p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення підприємства та порядок його реєстрації.</li> <li>2. Засновницькі документи та їх підготовка.</li> <li>3. Методологія проектування системи управління організацією.</li> <li>4. Елементи управління підприємством та їх взаємозв'язок.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція № 7.</b></p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості сучасної концепції менеджменту підприємством.</li> <li>2. Організація та функціонування підприємств різних форм власності.</li> <li>3. Особливості організації та функціонування об'єднань підприємств.</li> </ol> <p>Література: Основна: 9, 23, 26, 29, 32, 34, 36, 37. Додаткова: 43, 62, 64, 68-70, 94. Internet-ресурси: 101, 106.</p>	2
	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Згідно до чинного законодавства скласти перелік документів щодо створення та реєстрації базового підприємства (об'єкта дослідження) з урахуванням особливостей організаційно-правової форми власності.</li> <li>3. Визначити та описати прояви галузевої специфіки в управлінні базовим підприємством (обраного об'єкта дослідження). Скласти пояснювальну записку.</li> </ol>	6
	<p><b>Практичне заняття № 6.</b></p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.</li> <li>2. Розробка установчих документів.</li> </ol>	2

	<p align="center"><b>Практичне заняття № 7.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Механізм (порядок) державної реєстрації суб'єкта господарювання.</p> <p>2. Процес управління підприємством. Елементи процесу управління.</p> <p>3. Особливості організації та функціонування об'єднань підприємств та підприємств різних форм власності.</p>	2
<p><b>Знати:</b> роль принципів та функцій менеджменту в досягненні мети організації.</p> <p><b>Вміти:</b> визначати сферу застосування принципів менеджменту і взаємозв'язок між ними в управлінні організацією; визначати особливості формування функцій управління в менеджменті організації.</p>	<p align="center"><b>Тема № 5. Принципи та функції менеджменту.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 8.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Поняття принципів менеджменту.</p> <p>2. Головні принципи менеджменту.</p> <p>3. Методологічний підхід до формування принципів управління фірмою.</p> <p>4. Основні функції менеджменту. Цикл менеджменту.</p> <p>Література: Основна:6,8,10-12,14,17,18,20,29. Додаткова:40,57,63,68,71,82. Internet-ресурси:101,104.</p>	2
	<p align="center"><i>Самостійна робота:</i></p> <p>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</p> <p>2. Визначити місце і роль принципів менеджменту, на прикладі двох – трьох реальних підприємств, в процесі управління.</p> <p>3. Описати принципи корпоративного управління, які використовуються на базовому підприємстві (обраному Вами об'єкті дослідження). Аргументи викласти письмово пояснювальною запискою.</p>	8
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 8.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Сутність, роль та значення принципів менеджменту в управлінні організацією.</p> <p>2. Принципи управління за Ф. Тейлором.</p> <p>3. Принципи управління за А. Файолем.</p> <p>4. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.</p> <p>5. Взаємозв'язок принципів управління.</p> <p>6. Управлінський цикл. Рішення типові для реалізації основних управлінських функцій.</p>	2
<p><b>Знати:</b> методологію процесу стратегічного планування на підприємстві.</p> <p><b>Вміти:</b> складати поточні, перспективні, стратегічні плани розвитку</p>	<p align="center"><b>Тема № 6. Планування як загальна функція менеджменту.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 9.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Сутність функції планування. Постановка мети діяльності, формування стратегії.</p> <p>2. Процес стратегічного планування в організації.</p> <p>3. Вивчення стратегічних альтернатив.</p> <p>4. Вибір стратегії розвитку організації.</p> <p>5. Дослідження життєвих циклів продукції. Оцінка стратегії.</p> <p>Література: Основна:6,8,10-14,17,18,20,29. Додаткова:40,45,57,63,68,79,82,91. Internet-ресурси:101,102,105.</p>	2

організації на ринку.	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Побудова схеми етапів процесу планування.</li> <li>3. Розробка місії фірми (віртуального підприємства).</li> </ol>	8
	<p><b>Практичне заняття № 9.</b></p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль та значення функції планування в менеджменті організації.</li> <li>2. Класифікація планів підприємства.</li> <li>3. Етапи процесу стратегічного планування та їх характеристика.</li> <li>4. Визначення стратегії розвитку підприємства. Класифікація стратегій.</li> <li>5. Моделі та стадії розробки стратегії підприємства.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> сутність та типи організаційних структур, методи організаційного проектування.</p> <p><b>Вміти:</b> делегувати відповідальність і повноваження в організації; будувати моделі різних типів організаційних структур управління організаціями в залежності від їхньої мети функціонування.</p>	<p><b>Тема № 7. Організація взаємодії та повноважень.</b></p> <p><b>Лекція № 10.</b></p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організації як управлінської функції.</li> <li>2. Процес делегування повноважень і відповідальності.</li> <li>3. Типи організаційних структур та їх побудова.</li> <li>4. Методи організаційного проектування. Централізація і децентралізація.</li> </ol> <p>Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,20,29. Додаткова: 40,57,63,68,82,91. Internet-ресурси: 101,102,105.</p>	2
	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Визначення критеріїв оцінки організаційних структур управління.</li> <li>3. Побудова моделі процесу управління організацією та визначення повноважень, обов'язків, відповідальності суб'єктів управління.</li> </ol>	8
	<p><b>Практичне заняття № 10.</b></p> <p><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація взаємодії та повноважень.</li> <li>2. Побудова організації.</li> <li>3. Делегування діяльності: суть, оптимальні умови використання.</li> <li>4. Діапазон керованості та фактори що його визначають.</li> <li>5. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.</li> </ol>	2
	<p><b>Тема № 8. Мотивація як загальна функція менеджменту.</b></p> <p><b>Лекція № 11.</b></p> <p><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття мотивації та мотиваційного процесу.</li> <li>2. Модель мотивації поведінки через потреби.</li> <li>3. Змістові теорії мотивації.</li> <li>4. Процесуальні теорії мотивації.</li> </ol> <p>Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,20,29. Додаткова: 40,57,63,68,82,91. Internet-ресурси: 101,102,105.</p>	2

<b>Вміти:</b> формуванню власну систему мотивації і стимулювання праці працівників організації.	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Дослідити основні форми мотивації і стимулювання праці існуючих категорій працівників на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). За результатами підготувати та обґрунтувати оптимальний варіант системи мотивування. Аргументи викласти письмово пояснювальною запискою.	8
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 11.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> 1. Значення людського фактора в управлінні організацією. 2. Природа заробітної плати та її зв'язок з продуктивністю праці. 3. Інтереси робітника і підприємця. 4. Теорії і моделі процесів мотивування. 5. Засоби мотиваційного впливу. 6. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.	2
<b>Знати:</b> природу, зміст, та необхідність управлінського контролю його процес та принципи реалізації. <b>Вміти:</b> розробляти власну систему управлінського контролю в організації.	<p align="center"><b>Тема № 9. Функція контролю.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 12.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> 1. Сутність, зміст та необхідність контролю. 2. Процес управлінського контролю. 3. Принципи ефективного контролю. 4. Форми управлінського контролю відносно стадії виконання господарської операції. Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,20,29. Додаткова:40,45,57,63,68,82,91. Internet-ресурси:101,102,105.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Розкрити сутність поняття контролінг. 3. Дослідити та описати існуючі форми управлінського контролю, які використовуються на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). 4. Побудувати схему етапів процесу контролювання.	8
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 12.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> 1. Поняття контролю та його місце в системі управління. 2. Принципи та цілі функції контролювання. 3. Етапи процесу контролювання. 4. Процес контролювання. 5. Види управлінського контролю.	2
	<p align="center"><b>Тема № 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 13.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> 1. Поняття регулювання та його місце в системі управління. 2. Види регулювання. 3. Етапи процесу регулювання.	2
<b>Знати:</b> зміст, та необхідність регулювання, як діяльності з підтримки заданих параметрів	<p align="center"><b>Тема № 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 13.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> 1. Поняття регулювання та його місце в системі управління. 2. Види регулювання. 3. Етапи процесу регулювання.	2



функціонування. <b>Вміти:</b> розробляти коригуючі дії в межах реалізації основних видів діяльності господарюючого суб'єкта.	Література: Основна:6,8,10-12,17,18,21,37. Додаткова:40,57,63,68,82,91. Internet-ресурси:101,105.	
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Дослідження регулюючих процесів виконання основних управлінських функцій на обраному об'єкті дослідження (базовому підприємстві). Результати викласти письмово.	6
	<b>Практичне заняття № 13.</b> <i>План</i> 1. Функція регулювання в менеджменті підприємства. 2. Характеристика процесів регулювання. 3. Види та етапи процесу регулювання. 4. Оперативне регулювання в менеджменті підприємства.	2
<b>Знати:</b> механізм розробки та прийняття управлінських рішень у менеджменті організації. <b>Вміти:</b> розробляти і приймати управлінські рішення з конкретних питань господарської діяльності суб'єкта господарювання.	<b>Тема № 11. Розробка та ухвалення управлінських рішень.</b> <b>Лекція № 14.</b> <i>План лекції</i> 1. Сутність та види проблем в менеджменті комерційних підприємств. 2. Сутність і характерні особливості управлінських рішень. 3. Класифікація управлінських рішень.	2
	<b>Лекція № 15.</b> <i>План лекції</i> 1. Моделі та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. 2. Основні вимоги до якості управлінських рішень. 3. Критерії оцінки управлінських рішень. Література: Основна:6,8,10-12,14,17,18,21,23,29. Додаткова:39,40,52,57,59,61,68,72,82. Internet-ресурси: 101,103,105.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення складових частин управлінських рішень. 3. Дослідження процесу розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). Результати викласти письмово.	6
	<b>Практичне заняття № 14.</b> <i>План</i> 1. Сутність управлінських рішень та їх класифікація. 2. Умови прийняття управлінських рішень. 3. Функції управлінського рішення.	2
	<b>Практичне заняття № 15.</b> <i>План</i> 1. Процес прийняття управлінського рішення, характеристика етапів. 2. Методи вибору кращого рішення, 3. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності. 4. Організація виконання управлінських рішень.	2

<b>Знати:</b> механізм функціонування інформаційної підсистеми підприємства, бар'єри та стадії ефективної комунікації. <b>Вміти:</b> будувати систему інформаційного забезпечення процесу управління організацією; формувати ефективну систему комунікацій в процесі управління підприємством.	<b>Тема № 12. Інформація і комунікації у менеджменті.</b> <b>Лекція № 16.</b> <i>План лекції</i> 1. Сутність комунікацій в менеджменті підприємства. 2. Рівні комунікацій. 3. Інформація в управлінні її класифікація. 4. Організація комунікаційного процесу.	2
	<b>Лекція № 17.</b> <i>План лекції</i> 1. Джерела деформації інформаційних потоків в менеджменті організації. 2. Формальні та неформальні комунікації в управлінні. 3. Стадії ефективної комунікації. 4. Канали та засоби комунікацій. 5. Методи поширення інформації про діяльність організації. Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,21-23,29,34. Додаткова: 46,52,59,60,68,75,82. Internet-ресурси: 101,103,105.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення основних елементів, що впливають на ефективність будь-яких комунікацій. 3. Побудова моделі комунікаційного процесу на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві).	6
	<b>Практичне заняття № 16.</b> <i>План</i> 1. Інформація і комунікації в менеджменті підприємства. 2. Основні форми комунікацій. 3. Суб'єктивні та об'єктивні фактори впливу на ефективність комунікацій. 4. Етапи комунікаційного процесу.	2
	<b>Практичне заняття № 17.</b> <i>План</i> 1. Комунікаційні «шуми» та напрями їх ліквідації. 2. Складові ефективної комунікації. 3. Типи комунікаційних каналів. 4. П'ять «С» комунікацій за Р. Фалмером. 5. Комунікаційні бар'єри. 6. Забезпечення ефективних комунікацій.	2
<b>Знати:</b> методику формування сприятливого психологічного клімату в процесі проведення ділових переговорів. <b>Вміти:</b>	<b>Тема № 13. Психологічна культура ділової розмови.</b> <b>Лекція № 18.</b> 1. Діловий стиль спілкування. 2. Принциповість по суті. 3. Принциповість за формою. 4. Техніка боротьби.	2
	<b>Лекція № 19.</b> <i>План лекції</i> 1. Створення сприятливого психологічного клімату. 2. Вміння говорити. 3. Вислуховування співрозмовника як психологічний прийом.	2

правильно ставити запитання, сприймати партнера та управляти емоціями в ході переговорного процесу.	4. Сприйняття партнера та постановка запитань. Література: Основна:22,25,28,30-32,34. Додаткова:46,48,50,52,59-61,72,75,80,94,95. Internet-ресурси:101,107.	
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Підготовка есе на тему «Управління емоціями як складової психологічної культури ведення ділових переговорів».	6
	<b>Практичне заняття № 18.</b> <i>План</i> 1. Характеристика ділового стилю спілкування. 2. Методи реалізації основного принципу ділових відносин. 3. Імперативи ділового спілкування. 4. Особливості спілкування, яка ставить собі за мету конфронтацію. 5. Співробітництво та фактори, що сприяють раціональній взаємодії.	2
	<b>Практичне заняття № 19.</b> <i>План</i> 1. Основні чинники формування сприятливого психологічного клімату ділової розмови. 2. Методика ділової розмови. 3. Правила правильного сприйняття повідомлення співрозмовником. 4. Уміння слухати. Рекомендації ефективного слухання. 5. Постановка запитань і техніка відповіді на них. 6. Основні прийоми, що дозволяють досягти взаємопорозуміння. 7. Управління емоціями.	2
<b>Знати:</b> порядок ведення переговорного процесу. <b>Вміти:</b> організовувати та проводити ділові зустрічі та комерційні переговори.	<b>Тема 14. Організація та проведення комерційних переговорів.</b> <b>Лекція № 20.</b> <i>План лекції</i> 1. Підготовка до переговорів. 2. Порядок ведення переговорного процесу. 3. Стратегія ведення переговорів. 4. Стилi ведення переговорів.	2
	<b>Лекція № 21.</b> <i>План лекції</i> 1. Правила та норми проведення ділових зустрічей. 2. Домовленість про ділову зустріч. 3. Підготовка та проведення ділової зустрічі. Література: Основна:22,25,28,30-32,34. Додаткова:46,48-50,52,59-61,75,80,94,95. Internet-ресурси:101,107.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення сучасної стратегії і тактики ведення ділових переговорів (аргументи викласти письмово). 3. Складання плану проведення ділової зустрічі.	6

	<b>Практичне заняття № 20.</b> <i>План</i>	2
	1. Підготовка до переговорного процесу: основні напрямки роботи. 2. Порядок і техніка ведення переговорного процесу. 3. Стили і стратегія ведення переговорного процесу	
	<b>Практичне заняття № 21.</b> <i>План.</i>	2
	1. Діловий протокол як засіб успішних ділових комунікацій. 2. Елементи програми ділової зустрічі та їх характеристика. Основні моменти домовленості. 3. Підготовка ділової зустрічі: основні вимоги. 4. Проведення ділової зустрічі. 5. Правила привітання в ході проведення ділової зустрічі.	
<b>Разом за I семестр:</b>		<b>180</b>
<b>2 семестр</b>		
<b>Знати:</b> систему методів менеджменту в управлінні організацією їхній взаємозв'язок та стратегічну спрямованість. <b>Вміти:</b> визначати соціально-психологічний тип працівника; вибирати та застосовувати відповідні методи менеджменту в управлінні організацією	<b>Тема № 1. Система методів менеджменту.</b> <b>Лекція № 1.</b> <i>План лекції</i>	2
	1. Сутність методів менеджменту та їх класифікація. 2. Економічні методи менеджменту. 3. Адміністративно-розпорядчі методи менеджменту.	
	<b>Лекція № 2.</b> <i>План лекції</i>	2
	1. Соціально-психологічні методи менеджменту в управлінні організацією. 2. Гуманізація праці – шляхи її поліпшення. 3. Взаємозв'язок методів менеджменту. Література: Основна: 7,17,18,21,25,27,28,37. Додаткова: 48,49,50,61,68,80,94. Internet-ресурси: 102,104.	
	<i>Самостійна робота:</i>	8
	1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Побудова моделі механізму застосування методів менеджменту. 3. Визначення соціально-психологічних типів працівників та основних складових елементів групової психології.	
	<b>Практичне заняття № 1</b> <i>План.</i>	2
	1. Сутність поняття методи менеджменту. 2. Економічні методи менеджменту: 2.1. Економічні методи державного управління; 2.2. Економічні методи господарюючого суб'єкта. 3. Методи організаційного впливу та їх характеристика. 4. Розпорядчі методи менеджменту , як відображення поточного використання встановлених організаційних зв'язків. 5. Методи дисциплінарного впливу та їх характеристика.	

	<b>Практичне заняття № 2</b> <i>План.</i>	2
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи соціального управління та їх характеристика.</li> <li>2. Психологічні методи формування первинних трудових колективів.</li> <li>3. Соціально-психологічні типи працівників та їх характеристика.</li> <li>4. Складові елементи індивідуальної та групової психології.</li> <li>5. Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів в менеджменті туристичного бізнесу.</li> <li>6. Взаємодія методів менеджменту.</li> </ol>	
<b>Знати:</b> структуру та стадії розвитку трудового колективу; умови формування сприятливого психологічного мікроклімату у колективі. <b>Вміти:</b> розробляти заходи щодо підвищення згуртованості колективу.	<b>Тема № 2. Управління колективом</b> <b>Лекція № 3.</b> <i>План лекції</i>	2
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Групи та їх класифікація.</li> <li>2. Поняття та значення трудового колективу.</li> <li>3. Класифікація колективів.</li> <li>4. Структура та стадії розвитку колективу, інтереси різних груп.</li> </ol>	
	<b>Лекція № 4.</b> <i>План лекції</i>	2
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть, стадії та рівні згуртованості колективу.</li> <li>2. Соціально-психологічний клімат в колективі та фактори його регулювання.</li> <li>3. Типи відносин, що виникають між членами в процесі функціонування колективу.</li> <li>4. Сумісність.</li> <li>5. Завдання керівника в сфері формування колективу.</li> </ol> Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,21,27,33. Додаткова: 39,47,49,54,61,68,77,80,83. Internet-ресурси: 101,102,105.	
	<i>Самостійна робота:</i>	8
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Визначення факторів впливу на виконання менеджерами управлінських обов'язків.</li> <li>3. Оцінювання впливу формальних та неформальних груп на стосунки у колективі.</li> <li>4. Визначити та описати сучасні підходи в формуванні соціально-психологічного мікроклімату у колективі.</li> </ol>	
	<b>Практичне заняття № 3.</b> <i>План</i>	2
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формальні та неформальні групи. Поведінка людей в групах.</li> <li>2. Чинники, що впливають на діяльність групи.</li> <li>3. Сутність колективу, основні умови досягнення статусу колективу.</li> <li>4. Структура трудового колективу, інтереси різних груп.</li> </ol>	

	<p align="center"><b>Практичне заняття № 4.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Загальні та специфічні фактори згуртованості трудового колективу.  2. Модель «включення» людини в підприємство.  3. Соціально-психологічний клімат трудового колективу.  4. Етапи створення трудового колективу. Сумісність у колективі.  5. Групова динаміка.  6. Ефективність діяльності трудового колективу.</p>	2
<p><b>Знати:</b> правила етики ділового спілкування та службового етикету; принципи оптимізації службових відносин. <b>Вміти:</b> застосовувати методи комунікативного управлінського впливу в менеджменті підприємства.</p>	<p align="center"><b>Тема № 3. Службове спілкування та етика у менеджменті.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 5.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Етика ділового спілкування.  2. Службовий етикет.  3. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.  4. Методи комунікативного управлінського впливу.  Література:  Основна: 6, 7, 10-12, 14, 18, 19, 21, 27, 29, 30.  Додаткова: 39, 41, 49, 51, 61, 68, 80, 95, 98, 100.  Internet-ресурси: 101, 105.</p>	2
	<p align="center"><i>Самостійна робота:</i></p> <p>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.  2. Описати експресію, як вираз внутрішнього світу людини; особливості «мови» очей, рухів очей, погляду співрозмовника.</p>	9
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 5.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Етична поведінка ділового спілкування: головні «причини».  2. Правила етики службових відносин.  3. Складові службового етикету спілкування.  4. Принципи оптимізації службових відносин в менеджменті.  5. Комунікативно-управлінський вплив в організації.  6. Експресія як вираз внутрішнього світу людини.  7. Експресія погляду, мови жестів, міміки і голосу.</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність конфліктів та стресів та відповідних заходів щодо їхнього подолання. <b>Вміти:</b> управляти змінами, здійснювати профілактику та вирішувати конфлікти,</p>	<p align="center"><b>Тема № 4. Управління конфліктами, змінами та стресами.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 6.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Сутність конфліктів та стресів.  2. Типи конфліктів та їх класифікація.  3. Основні причини конфліктів.  4. Способи розв'язання конфліктних ситуацій в менеджменті організації.  Література:</p>	2
	<p align="center"><b>Лекція № 7.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Модель конфлікту.  2. Наслідки конфлікту.  3. Вибір стратегії поведінки в конфліктній ситуації.</p>	2

формувати організаційну культуру.	4. Управління змінами в організації. 5. Стреси, фактори що їх викликають та шляхи уникнення. Література: Основна:6,7,10-12,14,17,18,22,27,29. Додаткова:39,47-50,52,54,59,61,68,73,80,83,86. Internet-ресурси:101,104,105.	
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначити та описати міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій. 3. Побудувати модель розвитку стресової ситуації. 4. Побудувати модель процесу організаційних змін.	7
	<b>Практичне заняття № 6.</b> <i>План</i> 1. Природа конфлікту та його складові. 2. Типи конфліктів. 3. Класифікація конфліктів. 4. Конфліктна ситуація, причини її виникнення та методи подолання. 5. Характеристики темпераменту людини.	2
	<b>Практичне заняття № 7.</b> <i>План</i> 1.Етапи розвитку конфліктної ситуації 2. Стадії та наслідки конфлікту. 3. Управління змінами в організації. 4. Управління стресами в організації.	2
<b>Знати:</b> сучасні теорії лідерства та стилі керівництва в системі управління конкретною організацією. <b>Вміти:</b> розподіляти завдання, організувати робочі місця, аналізувати процес роботи персоналу, формувати організаційну культуру.	<b>Тема № 5. Керівництво і лідерство. Культура управління.</b> <b>Лекція № 8.</b> <i>План лекції</i> 1. Природа та визначення керівництва і лідерства. 2. Основні засади керівництва і лідерства. 3. Форми впливу і влади.	2
	<b>Лекція № 9.</b> <i>План лекції</i> 1. Огляд класичних теорій лідерства. 2. Сучасні категорії поведінки лідера. 3. Сутність поняття «культура» та «культура управління». 4. Основні складові культури управління та їх характеристика. 5. Управлінські аспекти культури управління: вимоги до керівника. Література: Основна:6,7,10-12,14,17,18,22,27,29. Додаткова:39,47-50,52,54,59,61,68,73,80,83,86. Internet-ресурси:101,104,105.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення ознак різних стилів керівництва. 3. Визначити і описати сучасні інструменти впливу на підлеглих.	8

	<p align="center"><b>Практичне заняття № 8.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність керівництва і лідерства.</li> <li>Вплив і влада як інструменти лідерства. Баланс влади в управлінні організацією.</li> <li>Складові ефективного керівництва (керівника).</li> <li>Особливості поведінки найбільш важких у спілкуванні керівників.</li> <li>Види впливу на підлеглих.</li> <li>Модель впливу керівника на підлеглого.</li> </ol>	2
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 9.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність лідерства з позицій особистих властивостей керівника.</li> <li>Поведінський підхід до розуміння суті лідерства. Теорія «Х» та «У» Мак Грегора.</li> <li>Ситуаційний підхід до розуміння суті лідерства. Модель Фідлера, Херсі і Бланшара. Теорія Мітчела і Хауса «Шлях – ціль». Модель Врума-Йеттона.</li> <li>Категорії поведінки лідера. Модель Гарі Юкла.</li> <li>Культура управління, сутність та основні вимоги до керівника.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> сутність та функції управління персоналом; розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні.</p> <p><b>Вміти:</b> визначати та формулювати цінності корпоративної культури, особливості управління персоналом вітчизняних та закордонних організацій.</p>	<p align="center"><b>Тема № 6. Управління персоналом.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 10.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Поняття менеджменту персоналу: суб'єкт та об'єкт управління.</li> <li>Соціальне партнерство та його функції.</li> <li>Функціональні обов'язки дирекції з персоналу.</li> <li>Планування та формування кадрового потенціалу.</li> </ol>	2
	<p align="center"><b>Лекція № 11.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Організація набору та відбору персоналу.</li> <li>Оцінювання персоналу.</li> <li>Розвиток персоналу.</li> <li>Управління діловою кар'єрою.</li> </ol> <p>Література: Основна: 6, 7, 10-12, 14, 22, 25, 27, 29, 33. Додаткова: 39, 47-49, 54, 61, 68, 77, 80, 83. Internet-ресурси: 101, 104, 105.</p>	2
	<p align="center"><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>Підготовка есе за вибором студентів з наступних тем: - стан та проблеми управління персоналом вітчизняних підприємств; - мистецтво критики в управлінні персоналом.</li> </ol>	8
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 10.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Кадрова політика підприємства, різновиди, принципи формування.</li> <li>Склад основних чинників, що впливають на людей в</li> </ol>	2



	<p>організації.</p> <p>3. Соціальне партнерство, як економічне поняття та як організаційний принцип.</p> <p>4. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом.</p> <p>5. Кадрова політика, кадрове планування.</p>	
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 11.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Добір і наймання кадрів.</p> <p>2. Трудова адаптація, як соціальний процес.</p> <p>3. Оцінка та атестація кадрів.</p> <p>4. Розвиток та причини звільнення персоналу: процедура звільнення, соціальні гарантії.</p> <p>5. Плинність кадрів.</p> <p>6. Планування кар'єри.</p>	2
<p><b>Знати:</b> особливості управлінської праці її функціональні складові, процес планування праці менеджера.</p> <p><b>Вміти:</b> обліковувати робочий час та планувати особисту працю.</p>	<p align="center"><b>Тема № 7. Організація управлінської праці.</b></p> <p align="center"><b>Лекція № 12.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Поняття організації управлінської праці.</p> <p>2. Час як ресурс у плануванні особистої роботи менеджера.</p> <p>3. Планування особистої роботи менеджера.</p>	2
	<p align="center"><b>Лекція № 13.</b></p> <p align="center"><i>План лекції</i></p> <p>1. Організація раціонального використання робочого часу.</p> <p>2. Підготовка і проведення нарад і зборів.</p> <p>3. Управління потоком відвідувачів, техніка їхнього прийому.</p> <p>Література: Основна: 6,8,10-12,17,18,22,25,27,29. Додаткова: 42,48-50,54,56,61,68,73,82,87,96. Internet-ресурси: 101,102,104.</p>	2
	<p align="center"><i>Самостійна робота:</i></p> <p>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</p> <p>2. Підготовка есе за вибором студентів з наступних тем: - помилки в управлінні: теорія і практика; - особливості жіночої психології і кар'єрне зростання; - жіночий стиль керівництва.</p>	7
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 12.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Особливості управлінської праці.</p> <p>2. Види управлінської діяльності.</p> <p>3. Облік і аналіз робочого часу. Хронометраж.</p> <p>4. Планування особистої роботи менеджера, робота з документами.</p>	2
	<p align="center"><b>Практичне заняття № 13.</b></p> <p align="center"><i>План</i></p> <p>1. Організація та проведення нарад і зборів.</p> <p>2. Управління потоком відвідувачів.</p> <p>3. Раціоналізація телефонних контактів.</p>	2

<p><b>Знати:</b> сутність та класифікацію ризиків; особливості методів аналізу, оцінки та оптимізації ризиків; процес управління ризиками на підприємстві.</p> <p><b>Вміти:</b> здійснювати оцінку процесу ризик-менеджменту на підприємстві; формувати систему управління ризиками в організації.</p>	<p><b>Тема № 8. Управління ризикозахищеністю організації.</b> <b>Лекція № 14.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність.</li> <li>2. Поняття ділового ризику, його особливості в сучасних умовах.</li> <li>3. Ризики діяльності підприємства: звичайної і надзвичайної.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція № 15.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз ризику.</li> <li>2. Концепція управління ризиком.</li> <li>3. Критерії ризикозахищеності організації.</li> </ol> <p>Література: Основна: 5,9,13,18,23,25,26. Додаткова: 43,50,53,62-64,69,70,72,88,8-91,94,97. Internet-ресурси: 101,106.</p>	2
	<p><i>Самостійна робота:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Навести приклади всіх різновидів факторів ризику на обраному Вами підприємстві (об'єкті дослідження). Охарактеризувати існуючу систему управління ризиками на підприємстві. Відповідь можна оформити у вигляді таблиці.</li> </ol>	8
	<p><b>Практичне заняття № 14.</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умови виникнення ризикової ситуації: головні причини невизначеності.</li> <li>2. Класифікація ризиків в економіці.</li> <li>3. Структурна схема ризиків діяльності підприємства.</li> <li>4. Ризик у прийнятті управлінських рішень.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття № 15.</b> <i>План</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання ризику. Методи управління ризиками.</li> <li>2. Процес управління ризиками.</li> <li>3. Ризикозахмщеність управлінської діяльності: принципи побудови.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> фактори конкурентоспроможності підприємства; особливості застосування конкурентних стратегій.</p> <p><b>Вміти:</b> здійснювати оцінку ефективності конкурентної політики підприємства;</p>	<p><b>Тема № 9. Конкурентна політика організації.</b> <b>Лекція № 16.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність конкурентної політики організації на ринку.</li> <li>2. Склад і зміст факторів національного й міжнародного конкурентного середовища та його вплив на процеси в організації.</li> <li>3. Поняття конкурентних стратегій підприємства.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція № 17.</b> <i>План лекції</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи та послідовність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.</li> <li>2. Узагальнена модуль менеджменту систем якості організації як фактору успіху у конкурентній боротьбі.</li> <li>3. Захист від недобросовісної конкуренції.</li> </ol>	2

будувати модель розвитку потенціалу організації на ринку.	Література: Основна:5,9,13,18,23,25,26. Додаткова:41,43,45,59,62,64,66,69,70,82,90-92,94. Internet-ресурси:101,106.	
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. На основі обраного Вами об'єкта дослідження (базового підприємства) здійснить оцінку рівня його конкурентоспроможності. Опишіть параметри і показники оцінки конкурентоспроможності, які Ви пропонуєте враховувати при оцінці конкурентних переваг підприємства. Відповідь оформити у табличній формі чи у вигляді блок-схеми.	8
	<b>Практичне заняття № 16.</b> <i>План</i> 1. Поняття конкурентоспроможності підприємства. 1.1. Сутність конкурентної політики організації (конкурентна політика; конкурентоспроможність націй; конкурентоспроможність держави; конкурентоспроможність економіки; конкурентоспроможність галузі і т. п.); 1.2. Особливості конкурентного середовища організації (типи конкуренції); 1.3. Фактори конкурентного середовища організації; 1.4. Методи забезпечення конкурентоспроможності організації. 2. Фактори конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика. 3. Характеристика конкурентних сил за М. Портером.	2
	<b>Практичне заняття № 17.</b> <i>План</i> 1. Відмінності у поняттях «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність товару». 2. Конкурентний статус та конкурентна стратегія організації. 3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. 4. Методи захисту від недобросовісної конкуренції.	2
<b>Знати:</b> сукупність методів управлінської діяльності за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на колектив для досягнення найважливіших цілей організації.	<b>Тема 10. Моделі управління.</b> <b>Лекція № 18.</b> <i>План лекції</i> 1. Зміст управлінської моделі. 2. Сутність концепції «дерева цілей». 3. Характеристики компонентів моделі управління. 4. Типові управлінські моделі та їх характеристика. Література: Основна:5,9,13,18,23,25-27. Додаткова:41-43,48,49,61,62,64,70,91. Internet-ресурси:101,106.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Описати переваги і недоліки управлінської моделі, яку використовує менеджмент обраного Вами базового	9

<b>Вміти:</b> застосовувати на практиці існуючі моделі управління.	підприємства (об'єкта дослідження). Сформулювати критерії ефективності обраної управлінської моделі. Яку з управлінських моделей Ви б радили використовувати даному підприємству з урахуванням сьогоденних умов господарювання, і на майбутнє?	
	<b>Практичне заняття № 18.</b> <i>План</i> 1. Сутність та компоненти управлінської моделі. 2. Цільові управлінські моделі. 3. Економічні моделі управління. 4. Моделі забезпечення конкурентоспроможності організації. 5. Поведінські моделі управління. 6. Адміністрування як управлінська модель. 7. Модель організації як складної ієрархічної системи.	2
<b>Знати:</b> сутність та основні причини кризових явищ на підприємстві; основні положення антикризового управління організацією. <b>Вміти:</b> здійснювати діагностику кризових ситуацій та банкрутства підприємства; розробляти програму антикризових заходів.	<b>Тема № 11. Менеджмент в кризовій ситуації.</b> <b>Лекція № 19.</b> <i>План лекції</i> 1. Криза як фаза життєвого розвитку організації. 2. Типологія криз. 3. Види економічних криз. 4. Відбудова після кризи.	2
	<b>Лекція № 20.</b> <i>План лекції</i> 1. Інформаційно–комунікативне забезпечення в кризових ситуаціях. 2. Специфіка формування внутрішніх комунікативних систем в умовах кризи. 3. Методи розвитку комунікативних систем в кризовій ситуації. Література: Основна: 5, 9, 13, 18, 23, 25, 26. Додаткова: 23, 41, 43, 52, 59, 62, 64, 66, 79, 82, 90, 91, 94. Internet-ресурси: 101, 106.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Запропонуйте для обраного Вами базового підприємства (об'єкта дослідження) програму антикризових заходів на найближчі 3-5 років, щодо запобігання виникнення кризових явищ. Програму слід оформити у вигляді конкретного документу (плану заходів, програми дій, стратегії тощо) із детальним коментарем кожного заходу, закріплення відповідального за реалізацію заходу і встановлення чітких термінів його виконання.	7
	<b>Практичне заняття № 19.</b> <i>План</i> 1. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. 2. Причини виникнення кризових явищ. 3. Види криз. 4. Симптоми криз.	2

	<b>Практичне заняття № 20.</b> <i>План</i> 1. Етапи розвитку кризової ситуації. 2. Моделі управління підприємством у кризі. 3. Заходи виходу з кризового стану.	2
<b>Знати:</b> загальний процес управління ефективністю господарської діяльності підприємства; критерії оцінки ефективності менеджменту  <b>Вміти:</b> визначати та оцінювати ефективність менеджменту підприємства.	Тема 12. <b>Ефективність управління.</b> <b>Лекція № 21.</b> <i>План лекції</i> 1. Ефект управління та його складові. 2. Ефективність управління та її характеристика. 3. Концепції визначення ефективності управління. 4. Основні показники ефективності. Література: Основна: 6,8,10-12,14,17,18,22,27,29. Додаткова: 45,52,62,68,69,70,82,94. Internet-ресурси: 101,103,105.	2
	<i>Самостійна робота:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Опанувати методику розрахунку економічної ефективності управлінської праці. 3. Підготовка есе на тему «Управління в умовах різних культур».	9
	<b>Практичне заняття № 21.</b> <i>План</i> 1. Сутність та значення ефективності управління та її характеристика. 2. Критерії і показники ефективності управління. 3. Підходи до оцінки ефективності управління. 4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.	2
<b>Разом за II семестр:</b>		<b>180</b>

### III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

#### Основні

1. Конституція України (прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року): із змін., внесеними згідно із Законом України від 8 груд. 2004 р. № 2222-IV. X. : Фоліо, 2007. 160 с.
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змін. та допов. станом на 1 берез. 2008 р.: (відповідає офіційному текстові ). К.: Паливода А. В., 2008. 192 с.
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р., № 435-IV // Відомості Верховної Ради. № 18.
4. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс України від 10 грудн. 2006 р. №322-VIII.
5. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
6. Бабчинська О. І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 110 с. + Електронна копія.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Боковець В. В. Основи менеджменту : навч. посібник. Вінниця : Глобус-Прес, 2013. 524 с.
9. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посібник. К. : Знання, 2012. 503 с.
10. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 389 с.
11. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. К. : Кондор, 2008. 584 с.
12. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент : навч. посібник. К. : Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
14. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
15. Кредисов А. И. История учений менеджмента. К : ВИРА-Р, 2000. 336 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр., доповн. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
17. Менеджмент : опорний конспект лекцій / авт.: Н. В. Сичова, О. І. Белова, Ю. В. Гайдай, Н. В. Ракиша. К. : КНТЕУ, 2010. 92 с.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд., пер. с англ. М. : Вильямс, 2008. 672 с.
19. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Степасюк О. С., Гоголя О. П., Новак О. В., Городенко С. В., Хоменко М. П. Менеджмент : навч. посібник / за ред. С. І. Михайлова. К. : Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
20. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

21. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. *Менеджмент : підручник. 2-ге вид. К. : Кондор, 2012. 758 с.*
22. Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А. В. *Менеджмент : навч. посібник / за заг. ред. Г. Є. Мошека. К. : Кондор, 2009. 392 с.*
23. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. *Менеджмент організації : Навч. посібник. К. : УВПК ЕксОб, 2000. 392с.*
24. *Основи менеджменту : опорний конспект лекцій / авт.: Г. Є. Мошек, В. С. Ціпуринда. К. : КНТЕУ, 2014. 117 с.*
25. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2015. 563 с.*
26. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Менеджмент організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 680 с.*
27. Осовська Г. В. *Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. К.: Кондор, 2009. 224 с.*
28. Петросян А. Э. *Менеджмент: идеи, задачи, тесты. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 572 с.*
29. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. *Менеджмент: теорія та практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.*
30. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. *Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.*
31. Сичова Н. В., Гайдай Ю. В., Ракша Н. В. *Менеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2017. 91 с.*
32. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. *Менеджмент : Навч. посібник. К : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.*
33. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сіващенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. *Офісний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 616 с. + Електронна копія.*
34. Стадник В. В., Йохна М. А. *Менеджмент : підручник. 2-ге вид., випр., допов. К. : Академвидав, 2010. 472 с.)*
35. Федоренко В. Г., Бондаренко Є. В., Іткін О. Ф., Анін В. І., Федоренк С. В. *Менеджмент : підручник / за ред. В.Г. Федоренка. К. : Алерта, 2008. 652 с.*
36. Федоренко В. Г., Діденко О. М., Бондаренко Є. В., Іткін О. Ф., Панько О. М., Анін В. І., Пінчук Ю. Б. *Основи менеджменту : підручник / за ред. В. Г. Федоренка. К : Алерта, 2007. 420 с.*
37. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр, допов. К. : Академвидав, 2007. 576 с.*
38. Черваньов Д. *Менеджмент : Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. К : Київський університет, 2001. 853 с.*

#### **Додаткові**

39. Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. *Командний менеджмент : навч. посібник / за ред. Р.А. Аблязова. К. : Професіонал, 2008. 352 с.*

40. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. *Основи менеджменту: практикум : Навч. посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2007. 524с.
41. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. *Управління конкурентоздатністю підприємств : навч. посібник*. К. : Професіонал, 2009. 256 с.
42. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Організація праці менеджера : Навч. посібник*. К. : Професіонал, 2004. 304 с.
43. Бай С. І., Гайдай Ю. В., Осовська Г. В., Осовський О. А. *Менеджмент організації : електронний підручник*. К. : КНТЕУ, 2011.
44. Бай С. І., Жуковська В. М., Тривайло А. Ю., Юшин С. О. *Менеджмент. Ситуаційні справи : навч. посібник / за заг. ред. С.І. Бая. К. : КНТЕУ, 2008. 75 с.*
45. Боковець В. В. *Стратегічне управління: навч. посібник / В. В. Боковець, В. В. Швед*. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 149 с.
46. Боковець В. В. *Комунікативний менеджмент : опорний конспект лекцій*. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 85 с.
47. Бондар О. В. *Ситуаційний менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та допов.* К. : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
48. Брич В. Я., Корман М. М. *Психологія управління : навч. посібник*. К. : Кондор, 2013. 384 с.
49. Буковинська М. П. *Управління персоналом: підручник / М. П. Буковинська, В. П. Сладкевич*. К.: Кондор, 2013. 704 с.
50. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Організація праці менеджера : навч. посібник*. К. : Кондор, 2007. 414с.
51. Власова О. І., Никоненко Ю. В. *Соціальна психологія організацій та управління : підручник*. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с. (Т. 2.6)
52. Гарина Е. П. *Антикризисное управление: учебник*. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 345 с.
53. Гончаренко Л. П., Филін С. А. *Риск-менеджмент : Учебное пособие. 2-е изд., стер.* М : Кнорус, 2007. 216 с.
54. Дахно І. І. *Ділова кар'єра : навч. посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
55. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. *Історія вчень менеджменту : навч. посібник*. К. : Алерта, 2008. 477 с.
56. Доброзорова О. В., Осадчук І. В. *Організація праці менеджера : навч. посібник*. К. : Кондор, 2009. 452 с.
57. Дяченко Т. О. *Основи менеджменту : навч. посібник*. К. : Кондор, 2010. 176 с.
58. *Енергоаудит та енергоменеджмент в проектах сталого розвитку. Практичні рекомендації : методичний посіб.* / [Г. Я. Мозолевич, І. О. Гордєєва, Н. В. Бібік]. Дніпро, 2016. 62 с.
59. Казакова Н. А. *Антикризисное управление: учебное пособие*. М.: Рид Групп, 2011. 368 с.



60. *Комунікативний менеджмент : опорний конспект лекцій / авт. В. В. Білик. Київ : КНТЕУ, 2016. 102 с.*
61. *Малхазов О. І. Психологія праці : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.*
62. *Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248с.*
63. *Мельников А. М., Коваленко О. М., Пундяк Н. Б. Основи організації бізнесу : навч. посібник / за заг. ред. А. М. Мельникова. К. : Центр учбової літератури, 2013. 200 с.*
64. *Менеджмент організації : опорний конспект / авт. С. І. Бай. К. : КНТЕУ, 2011. 89 с.*
65. *Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. 864 с.)*
66. *Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів : навч. посібник / за ред. С. М. Шкарлета, М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 528 с.*
67. *Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.*
68. *Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : Навч. посібник. В 3-х ч. Ч.3 / За ред. Г.Є. Мошека. К : КНТЕУ, 2005. 186 с.*
69. *Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Роглев Х. Й., Руденко С. І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. К. : Кондор, 2008. 460 с.*
70. *Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2018. Систем. вимоги: Acrobat Reader. Режим доступу: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Management\\_organizacij\\_Nazarchuk\\_2018.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Management_organizacij_Nazarchuk_2018.pdf)*
71. *Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. К. : Кондор, 2013. 498 с.*
72. *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник / за заг. ред. Л. І. Донець ; [Л. І. Донець , О. В. Шепеленко , С. М. Баранцева , О. В. Сергєєва , О. Ф. Веремейчик]. К. : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.*
73. *Організація праці менеджера : Опорний конспект лекцій / Уклад. І.В.Іванова, Н.Г. Казмерчук - Палаціна. К : КНТЕУ, 2007. 65 с.*
74. *Основи менеджменту. Збірник тестових завдань. Ч. 2 / уклад. І.В. Іванова, О.І. Попова, Н.В. Сичова. К. : КНТЕУ, 2008. 81с.*
75. *Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : Навч. посібник. Курс лекцій. К : Кондор, 2003. 218 с.*
76. *Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.*
77. *Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. 2-ге вид., випр. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.*

78. Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
79. П'яницька Г. Т. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНТЕУ, 2013. 408 с.
80. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посібник. К.: КНТЕУ, 2014. 396 с.
81. Резник С. Д., Игошина И. А. *Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) : учеб. пособие / под ред. С.Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2009. 256 с.*
82. Романова Л. В. *Управління підприємницькою діяльністю : Навч. посібник. К : Центр навчальної літератури, 2006. 244 с.*
83. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом : навч. посібник. К. : Кондор, 2013. 310 с.*
84. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посібник. К.: Кондор, 2014. 342 с.
85. Свидрук І. І. *Креативний менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.*
86. Скібіцька Л. І. *Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.*
87. Скібіцька Л. І. *Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.*
88. Старостіна А. О., Кравченко В. А. *Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посібник. К. : Політехніка, 2009. 200 с.*
89. Сулим М. В., Пенцак О. С. *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : підручник. Львів : Новий Світ - 2000, 2011. 332 с.*
90. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
91. *Управление бизнесом : Экспресс-курс для деловых людей / Авт.-сост. Щекин Г.В. 4-е изд., стереотип. К : МАУП, 2004. 232с.*
92. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. *Управління конкурентоздатністю організації : підручник. К. : Кондор, 2009. 470с.*
93. Федулова Л. І., Гавловська Н. І., Декалюк О. В., Ковальчук С. В., Луканова В. В., Несторишин І., Новикова О. С., Новиков А. О., Рясних Є. Г., Рудниченко Є., Сокирник І. В., Стадник В. В., Томалья Т. С., Черномазюк А. В. *Сучасні концепції менеджменту : навч.посібник / за ред. Л.І.Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2007. 535 с.*
94. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник.: Центр учбової літератури, 2013. 286 с.
95. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. *Психологія управління : підручник / за ред. Є. І. Ходаківського. 3-тє вид., переробл. і допов. К. : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.*
96. Чайка Г. Л. *Організація праці менеджера : навч. посібник. К. : Знання, 2007. 420 с.*
97. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. *Управление рисками : Учеб. пособие. М : Проспект, 2007. 160 с.*

98. Шевчук Д. А. Конфликты: избегать или форсировать?: всё о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. 440 с.

99. Шевчук С. П., Скороходов В. А., Шевчук О. С. Интерактивні технології підготовки менеджерів : навч. посібник. К. : Професіонал, 2009. 232 с.

100. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.

101. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.

**Інтернет ресурси**

102. <http://www.management.com.ua>

103. <http://www.amr.ru>

104. <http://www.ntax.ru>

105. <http://www.delokniga.ru>

116. <http://ek-lit/agava.ru>

117. <http://www.cfin.ru>

112. <http://grebennikon.ru/journal-6.html>