

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки

для практичної, самостійної та індивідуальної роботи
для студентів спеціальності
075 – "Маркетинг"
ступінь вищої освіти "бакалавр"

Затверджено на
засіданні кафедри
маркетингу, PR-технологій та логістики
протокол № 15 від "02" травня 2019 р.

Менеджмент. Методичні вказівки для практичної, самостійної та індивідуальної роботи для студентів спеціальності 075 – "Маркетинг" ступінь вищої освіти "бакалавр" / Укл.: Рябова Т. А., Чернігів: ЧНТУ, 2019. – 41 с.

Укладач: Рябова Тетяна Анатоліївна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського національного технологічного університету

Відповідальний за випуск: Жидок В. В., завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, к.е.н., доцент Чернігівського національного технологічного університету

Рецензент: Пономаренко Сергій Іванович, к.е.н., доцент, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту організацій Чернігівського національного технологічного університету

©ЧНТУ, 2019 рік

©МТЛ, 2019 рік

ВСТУП

Навчальні завдання для практичних занять, індивідуальної та самостійної роботи відповідають змісту робочої програми з дисципліни. Методичний матеріал призначений для поточного контролю успішності студентів в міжсесійний період.

Завдання укладені таким чином, що студент має змогу підготувати теоретичний матеріал у вигляді відповідей на поставлені питання, написати реферати з проблемних питань, розв'язати практичні завдання.

Практичні заняття проходять у формі семінарського обговорення, розгляду ситуаційних вправ (кейсів), виконання самостійних творчих робіт. Найбільш складні завдання та практичні ситуації розраховані на аудиторну роботу студентів під керівництвом викладача.

Поточний контроль здійснюється у формі опитування, проведення контрольних робіт за темами, тестів, виконання індивідуальних і групових проектів.

Підготовка рефератів передбачена по питанням, які потребують поглибленого ознайомлення з додатковою літературою.

Практичні заняття з менеджменту дають можливість студентам ознайомитися не тільки з технічними методами роботи в професійній галузі, а й з організаційно-економічними. Звертається увага на формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, прийняття адекватних управлінських рішень; просування товарів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів і забезпечення ефективної діяльності підприємства. Тобто практичні заняття разом з лекційним курсом і самостійною роботою формують економічну культуру студентів, завдяки чому вони можуть швидше адаптуватися в умовах ринкової економіки.

ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

1. Базові поняття менеджменту
2. Рівні управління організацією
3. Види менеджменту

Основні поняття

Менеджмент – це, з одного боку, діяльність, спрямована на планування, організацію та ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів; а з іншого боку – сукупність принципів, методів і форм управління, що використовуються з метою підвищення ефективності роботи організації і збільшення прибутку.

Управління – це вплив керуючої системи (*суб'єкта управління*) на керовану систему (*об'єкт управління*) з метою переведення керованої системи в необхідний стан.

Адміністрування – керівництво, управління, завідування.

Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції чи послуг.

Бізнес адміністрування – це процес управління бізнесом, який включає в себе всі аспекти контролю та нагляду за діловими операціями та пов'язаними з ними сферами, в тому числі бухгалтерський облік, фінанси та маркетинг.

Підприємництво є окремим випадком бізнесу, це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність.

Підприємець – це людина, яка бере на себе відповідальність за ризик в бізнесі, який ризикує своїм капіталом, вкладаючи гроші в нову справу, в просування нового товару або послуги на ринок.

Менеджер – професійний управляючий, фахівець з управління, який реалізує одну або кілька функцій управління конкретної організації.

Організація – цілеспрямована система, яка є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем, і частини якої-люди мають власні цілі.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Розкрити поняття «менеджмент».
2. Виділити види діяльності менеджерів.
3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
4. Які вимоги до майстерності менеджерів?

Теми рефератів:

1. Причини появи управлінська праці.
2. Управлінська діяльність менеджерів різного рівня.
3. Менеджменту як: наука, професія, мистецтво, культура.
4. Ролі сучасного менеджера в процесі професійної діяльності.

Тестовий контроль

1. Менеджмент як мистецтво – це форма суспільної практики людей, за допомогою якої забезпечується функціонування і розвиток організації:

а) так; б) ні.

2. Менеджмент як процес управління – це:

а) самостійна галузь знань;

б) специфічний орган керування сучасною організацією;

в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;

г) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

3. Менеджмент як наука – це:

а) самостійна галузь знань;

б) специфічний орган керування сучасною організацією;

в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;

г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

4. Менеджмент як апарат керування – це:

а) самостійна галузь знань;

б) специфічний орган керування сучасною організацією;

в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;

г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

5. Менеджмент як категорія людей – це:

а) самостійна галузь знань;

б) специфічний орган керування сучасною організацією;

в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;

г) свідомий вплив на доступні ресурси організації.

6. Об'єктом менеджменту як науки є:

а) керівники різних рівнів управління;

б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;

в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

7. Менеджер – це найманий працівник чи власник підприємства, який займає керівну посаду і наділений повноваженнями прийняття рішень:

а) так; б) ні.

8. Предметом менеджменту як науки є:

а) керівники різних рівнів управління;

б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності і форми власності;

в) найбільш значимі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

9. До базових видів діяльності менеджера належить:

а) визначення місії фірми;

б) визначення критеріїв виміру показників діяльності;

в) підтримання мотивації та комунікації;

г) привласнення результатів власної праці.

10. Обов'язковою умовою менеджменту є:

- а) створення організації;
- б) розподіл повноважень;
- в) побудова ієрархії;
- г) усі відповіді правильні.

Тема 2. Розвиток науки управління

1. Школа наукового менеджменту
2. Адміністративне управління (класична школа)
3. Принципи управління А. Файоля
4. Концепція управління з позиції психології й людських відносин
5. Концепція управління з позиції науки про поведінку
6. Емпірична школа управління
7. Школа соціальних систем
8. Сучасні напрямки

Основні поняття

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) - система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Процесний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Системний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні

організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Назвіть основні класичні теорії менеджменту.
2. У чому сутність школи наукового управління?
3. Яка специфіка адміністративної системи управління?
4. У чому сутність школи людських відносин?
5. Дайте характеристику кількісної школи управління.

Теми рефератів:

1. *Адміністративне управління (класична школа).*
2. *Принципи управління А. Файоля.*
3. *Концепція управління з позиції психології й людських відносин.*
4. *Концепція управління з позиції науки про поведінку.*
5. *Емпірична школа управління.*
6. *Школа соціальних систем.*
7. *Основні ідеї європейської і шведської моделі управління.*
8. *Особливості японської та американської моделі менеджменту.*

Тестовий контроль

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- а) школи наукового управління;
- б) процесного підходу до управління;
- в) адміністративної школи управління;
- г) поведінкового підходу до управління.

2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- а) взаємозв'язку функцій управління;
- б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- в) шляхів прийняття оптимального рішення;
- г) єдності взаємопов'язаних частин організації;
- д) мотивів поведінки людини в організації.

4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

- а) класичної теорії організації;
- б) неокласичної (поведінкової) теорії організації;
- в) сучасної теорії організації.

5. Поняття "соціальна людина" з'явилося внаслідок досліджень, які

проводилися в межах:

- а) адміністративної теорії управління;
- б) поведінкового підходу до управління;
- в) ситуаційної теорії менеджменту;
- г) кількісного підходу до управління.

6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- а) класичної теорії менеджменту;
- б) ситуаційного підходу до менеджменту;
- в) процесного підходу до менеджменту;
- г) поведінкового підходу до менеджменту;
- д) системного підходу до менеджменту.

Тема 3. Організація як об'єкт управління

1. Сутність і класифікація організацій
2. Організація як соціальне утворення
3. Концепція життєвого циклу організації
4. Колективи (групи працівників) в організації
5. Фактори впливу на організацію

Основні поняття

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організація – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

Формальні організації – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети (підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо).

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій розвитку, які проходить фірма за період свого існування.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Розкрити сутність категорії "організація".
2. У чому сутність системного підходу до організації?
3. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.

4. Дайте характеристику внутрішнього середовища організації.
5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.
6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності.
7. Назвіть види і специфіку об'єднань
8. Кадрова політика в менеджменті.
9. Формальні і неформальні групи.

Теми рефератів:

1. Еволюція організації.
2. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
3. Зовнішнє середовище організації.
4. Типи підприємств в Україні.
5. Класифікація організаційних структур управління.
6. Принципи формування організаційних структур.
7. Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління.

Тестовий контроль

1. Вкажіть, які з факторів належать до внутрішніх змінних організації:

- а) люди, технологія, цілі, структура;
- б) соціально-культурні обставини, законодавчі акти, міжнародні події;
- в) стан економіки, профспілки, постачальники;
- г) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

2. До факторів внутрішнього середовища організації належать:

- а) технологія;
- б) заробітна плата;
- в) соціально-культурні обставини;
- г) споживачі;
- д) соціальні плани.

3. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:

- а) науково-технічний прогрес;
- б) цілі;
- в) люди;
- г) стан техніки і технології;
- д) технологія.

4. Вкажіть характеристики факторів зовнішнього середовища організації:

- а) обмеженість інформації, зміни у законодавстві, нестабільність ринку товарів і послуг, праці;
- б) експорт, імпорт, митне регулювання;
- в) взаємозалежність, складність, рухомість, невизначеність, багатогранність.

5. Особливості функціонування та створення неформальної організації полягають у:

- а) цілеспрямованому та планомірному формуванні керівником;
- б) наявності визначеної організаційної структури, зафіксованої у штатному розписі;

в) формуванні організаційної структури управління на засадах соціальної взаємодії;

г) існуванні формалізованих посадових інструкцій для членів групи.

6. Неформальна організація на підприємстві утворюється:

а) у разі виникнення критичної ситуації;

б) для переорієнтації діяльності;

в) для задоволення потреби в спілкуванні, приналежності, захисті, симпатії;

г) у результаті вертикального та горизонтального поділу праці.

7. Внутрішнє середовище організації формується із таких змінних:

а) ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;

б) цілі, структура,

працівники, завдання, технологія, люди;

в) робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;

г) постачальники, споживачі, організації-сусіди.

8. Формальні та неформальні групи в організації відрізняються:

а) наявністю лідера;

б) зв'язками між членами групи;

в) мотивами виникнення.

г) зв'язками з керівництвом.

9. Формальні групи на підприємстві виникають у результаті:

а) вертикального поділу праці;

б) спільного проведення вільного часу людьми;

в) аналізу зовнішнього середовища;

г) горизонтального поділу праці.

10. Неформальні групи в організації:

а) створюються цілеспрямовано та функціонують за чітко продуманим планом;

б) володіють структурою, яка створена у результаті соціальної взаємодії;

в) залучають своїх членів для задоволення потреб причетності, тісного спілкування, взаємодопомоги;

г) формуються за інтересами, симпатіями.

Тема 4. Функції управління.

1. Поняття "функції управління"

2. Функція планування

3. Функція організації

4. Функція мотивації

5. Функція контролю

6. Функції координації та регулювання

Основні поняття

Функція управління – це особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємовідносин.

Стратегічне планування – процес вибору цілей для організації і

прийняття рішень, щодо найкращого способу їх досягнення

Планування – процес неодноразовий: розвиток організації, видозміни її мети з врахуванням змін зовнішнього середовища, непередбачуваність майбутнього – зумовлюють постійну потребу коректування планів та їх відповідні зміни. Тому плани складаються на певні часові відрізки і підлягають корекції для узгодження з реальною ситуацією.

Організація – це проектування структури організації, розподіл та координація робіт з метою досягнення мети організації, як суб'єкта

Мотивація – це процес з допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано.

Контроль – це управлінська функція і управлінська операція, з допомогою яких здійснюється співставлення того, що повинно бути з тим, що є фактично.

Виробнича функція забезпечує виготовлення продукції чи надання послуг і є головним стержнем діяльності будь-якої організації.

Комунікаційна функція зосереджена навколо забезпечення взаємозв'язку між організацією та зовнішнім світом.

Функції експлуатації та забезпечення життєздатності системи включають здобуття капіталу та експлуатацію потужностей, а також професійний ріст та розвиток працівників.

Функція пристосування (адаптації) зосереджена на змінах.

Власне управління – це особлива функція, яка об'єднує всі інші функції та підсистеми.

Влада є функцією, яка забезпечує відповідальність керівництва організації за свої дії і яка допомагає керівництву вибрати основний стратегічний напрямок діяльності організації.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Поясніть суть поняття "функція", "функціональна система".
2. Наведіть класифікацію функцій управління.
3. Розкрийте сутність спеціальних функцій управління.
4. Сутність і роль функції планування.
5. Види планування та їхній взаємозв'язок.
6. Бізнес-планування та його характеристика.
7. Порядок визначення місії і цілей організації.
8. Визначте поняття «мотиви», «потреби», «винагорода».
9. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
10. Що є основою теорії мотивації А.Маслоу?
11. В чому полягають відмінності між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
12. Розкрити сутність і види контролю.
13. Що являє собою контролінг і його відмінність від контролю?
14. Опишіть процес управлінського контролю.

Теми рефератів:

1. Загальні та конкретні функції менеджменту і взаємозв'язок між ними.
2. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
3. Управлінський процес.
4. Управлінський цикл.
5. Управлінські процедури.
6. Особливості процесу управління.

Тестовий контроль

1. Управління організаційним розвитком на підприємстві – це:

- а) конкретна функція менеджменту;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) використання системної орієнтації.
- г) регулювання діяльності підприємства;
- д) планування діяльності організації;

2. До конкретних функцій менеджменту належать:

- а) планування, організування, мотивування;
- б) управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
- в) контролювання, регулювання;
- г) керівництво та лідерство.

3. За ознакою місця у менеджменті виділяють такі функції:

- а) організаційні, адміністративні, соціальні;
- б) загальні, конкретні, об'єднувальну;
- в) інформаційні, матеріальні, фінансові;
- г) маркетингові, виробничі, управлінські.

4. Управління конфліктами – це:

- а) планування діяльності організації;
- б) мотивування діяльності працівників;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) регулювання діяльності підприємства.

5. До загальних функцій менеджменту належать:

- а) управління технічною підготовкою виробництва;
- б) планування технічної підготовки виробництва;
- в) мотивування працівників, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) управління інструментальним цехом на автобудівному підприємстві.

6. Конкретні функції менеджменту набувають змісту завдяки цілеспрямованій дії на:

- а) працівників відділу кадрів;
- в) інформаційний ресурс;
- б) технологічний процес;
- г) загальну функцію менеджменту.

7. Місія організації – це:

- а) чітко виражена причина існування організації;

- б) конкретний кінцевий стан організації;
- в) довгостроковий план діяльності підприємства;
- г) короткотермінова стратегія.

8. Функція менеджменту "організування" відображає:

- а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;
- б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;
- в) процес створення структури управління організацією;
- г) процес стимулювання.

9. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

- а) моральні, економічні та організаційні;
- б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;
- в) моральні, ринкові та організаційні;
- г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;
- д) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

10. Необхідність застосування контролю в організації визначають:

- а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
- в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;
- г) вертикальний та горизонтальний поділи праці

Тема 5. Принципи та методи управління

1. Принципи менеджменту
2. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.
3. Економічні методи менеджменту.
4. Технологічні методи менеджменту.
5. Соціально-психологічні методи менеджменту.
6. Адміністративні методи менеджменту.

Основні поняття

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Методи управління – це способи впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

Економічні методи управління припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їх виконання економічного винагороди за результати роботи.

Організаційно-розпорядчі методи управління базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т.д.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці вони діють на особу з допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Наведіть класифікацію принципів управління.
2. У чому сутність централізованої форми управління?
3. У чому сутність децентралізованої форми управління?
4. Назвіть принципи демократизації управління.
5. Сутність і класифікація методів менеджменту.
6. Види економічних методів управління.
7. Види соціально-психологічних методів управління.
8. Організаційна регламентація.
9. Дисциплінарні та розпорядчі методи.

Теми рефератів:

1. Закони менеджменту.
2. Закономірності менеджменту.
3. Історія формування принципів менеджменту.
4. Характеристика загальних принципів менеджменту.
5. Сутність методів менеджменту як сукупності способів впливу керуючої системи на керовану.

Тестовий контроль

1. Методи менеджменту – це:

- а) сукупність способів і прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії і цілей організації;
- б) обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання завдань;
- в) порівняно відособлені напрями управлінської діяльності;
- г) вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання себе та інших працівників на діяльність для досягнення особистих цілей та цілей організації.

2. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту належать:

- а) дисциплінарні дії;
- б) податки;
- в) соціальні плани;
- г) ціни;
- д) середньострокові плани.

3. Дії, спрямовані на перегляд посадових окладів, належать до групи методів менеджменту:

- а) соціально-психологічної;
- б) адміністративної;
- в) економічної;
- г) організаційної;
- д) мотиваційної.

4. Методи менеджменту реалізуються через:

- а) функції менеджменту;
- б) комунікації;
- в) управлінські рішення;
- г) стилі керівництва;
- д) форми влади.

5. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованості надходжень і витрат, є:

- а) виробничо-технічний план;
- в) план маркетингу;
- б) бюджет;
- г) технологічна карта.

6. Дії, спрямовані на інформування працівників підприємства за допомогою доповідних записок, належать до групи методів:

- а) розпорядчих;
- б) економічних;
- в) соціально-психологічних;
- г) адміністративних;
- д) організаційних.

7. Організаційні дії в системі методів менеджменту реалізуються через:

- а) закони, декрети та укази;
- в) накази та розпорядження;
- б) медалі, ордери та грамоти;
- г) плани.

8. Дії, спрямовані на звільнення осіб за прогули, належать до групи методів:

- а) адміністративних;
- б) дисциплінарних;
- в) організаційних;
- г) соціально-психологічних;
- д) моральних.

9. До соціально-психологічних методів менеджменту не належать:

- а) моральні стимули;
- б) кредит;
- в) бюджет;
- г) організаційне інструктування;
- д) формування психологічного клімату у колективі.

10. Дії, спрямовані на організацію відпочинку та побуту працівників, належать до групи методів:

- а) організаційних;
- в) соціально-психологічних;
- б) економічних;

Тема 6. Основи теорії прийняття управлінських рішень

1. Теоретичні основи рішень
2. Види управлінських рішень.
3. Технології прийняття рішень.
4. Рівні прийняття рішень у менеджменті.

Основні поняття

Управлінське рішення - первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Прийняття рішення (загальне визначення) – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Прийняття рішень (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Прийняття рішень (у вузькому розумінні) - вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Ірраціональна модель прийняття рішення передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

Класична модель прийняття рішення передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Критерій актуальності інформації визначається відповідністю інформації об'єктивним інформаційним потребам.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття

рішень?

4. Як Ви розумієте категорії "обмежена раціональність" та "досягнення задоволеності"?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
7. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?

Теми рефератів:

1. Основні характеристики класичної теорії прийняття рішень.
2. Етапи діагнозу проблеми в процесі прийняття рішення.
3. Сфери використання ірраціональної моделі прийняття рішень.
4. Критерії якості інформаційних матеріалів.
5. Фактори, що визначають якість прийнятого рішення.
6. Доцільність використовувати групового прийняття рішень / індивідуального.

Тестовий контроль

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:

- а) "обмеженої раціональності";
- б) "раціональності";
- в) "досягнення задоволення".

2. Актуальність інформації – це:

- а) властивість інформації бути зрозумілою для адресата;
- б) стислість та чіткість викладення інформації;
- в) її очевидність, яка ґрунтується на її демонстрації;
- г) наявність відомостей, необхідних і достатніх для прийняття раціонального управлінського рішення;
- д) немає правильної відповіді.

3. Сутність методу фокальних об'єктів:

- а) удосконалення об'єкту, що аналізується, за допомогою комплексу запитань;
- б) проведення дискусії із обговорення ідей вдосконалення об'єкту, що аналізується;
- в) систематичне дослідження всіх варіантів, що впливають із закономірностей побудови об'єкту, що аналізується;
- г) перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що аналізується.

Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Основні поняття

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що

встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Метод платіжної матриці – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - теоретико-ігрові методи;
 - експертні методи.
3. У чому сутність методу "платіжна матриця"?
4. Поясніть механізм використання методу "дерево рішень".
5. Які критерії використовуються для рішення задач в теорії статистичних рішень?
6. Як формується основна задача теорії ігор?
7. Що таке ціна гри та сідлова точка?
8. Як Ви розумієте категорії "чиста стратегія" та "змішана стратегія"?
9. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?

Теми рефератів:

1. Прийняття рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації.
2. Експертні методи прийняття рішень.
3. Теоретико-ігрові методи обґрунтування управлінських рішень.
4. Прогнозування соціально-економічних явищ.

Тестовий контроль

1. Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:

- а) метод "платіжна матриця";
- б) метод "дерево рішень";
- в) метод теорії статистичних рішень;
- г) метод теорії ігор.

2. Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:

- а) наявністю фактору ризику прийняття неоптимального рішення;
- б) відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень;
- в) свідомими діями розумного противника;
- г) об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.

3. Фірма визначила наступні вихідні дані для побудови графіка беззбитковості:

- ціна одиниці продукції – 45;
- умовно-змінні витрати на одиницю продукції – 30;
- умовно-постійні витрати – 1200;

Точка беззбитковості в цьому випадку дорівнює:

- а) 45 шт.;
- б) 50 шт.;
- в) 75 шт.;
- г) 80 шт.

4. Фірма передбачає розширення виробничих потужностей. При цьому вона розраховує, що в залежності від зміни попиту на її продукцію:

- ймовірність отримання доходу в розмірі 80 тис. грн. складає 30%;
- ймовірність отримання доходу в розмірі 50 тис. грн. складає 50%;
- ймовірність збитків в розмірі 10 тис. грн. складає 20%.

Очікуваний ефект від реалізації цього рішення дорівнює:

- а) 20 тис. грн.;
- б) 47 тис. грн.;
- в) 110 тис. грн.

Тема 8. Комунікації в менеджменті. Управління конфліктами та стресами

1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті
2. Види і форми комунікацій
3. Удосконалення комунікацій

4. Конфлікти як об'єкт управління

5. Управління стресами

Основні поняття

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Здійснення комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для кожного управлінського дійства.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну.

Конфлікт – відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.), а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- діагностика та прогнозування конфліктів, оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту;
- регулювання та оперативне розв'язання конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту в його потенціальному розвитку.

Запобігання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення.

Розв'язання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із вичерпанням конфлікту.

Стрес – емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Стресостійкість менеджера – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Відомо, що при тривалому перебуванні у стані навіть слабого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану менеджера і його здоров'я.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Які Ви знаєте елементи комунікаційного процесу?
2. Що собою представляє модель обміну інформацією?
3. Назвати етапи комунікаційного процесу.
4. Які існують перешкоди при обміні інформацією?
5. Перелічите і дайте характеристику видам комунікацій.
6. Які основні форми комунікації?
7. Назвати основні об'єктивні фактори ефективного управління.
8. Які суб'єктивні фактори впливають на ефективність управління?
9. Шляхи удосконалення комунікацій в організаціях?
10. Сформулюйте поняття конфлікту та існуючі думки на конфліктну ситуацію?
11. Які існують в менеджменті типи конфліктів та їх характеристика?
12. Дайте характеристику основних причин конфліктів.
13. Які є наслідки функціонального конфлікту?
14. Перелічите наслідки дисфункціонального конфлікту.
15. Які існують функції конфліктів та їх характеристики?
16. Дайте характеристику структурних методів розв'язання конфліктів.
17. В чому заключаються міжособові стилі розв'язання конфліктів?
18. В чому заключається необхідність змін і управління змінами?
19. Які види стресів Ви знаєте?
20. Основні причини стресів.
21. Якими методами менеджер може управляти стресами?

Теми рефератів:

1. *Процес комунікацій і його роль в менеджменті.*
2. *Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.*
3. *Перешкоди в комунікаціях.*
4. *Інформація, її види та роль у менеджменті.*
5. *Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті.*
6. *Місце конфлікту в корпоративній культурі організації.*
7. *Причини й засоби вирішення конфліктів.*
8. *Шляхи управління конфліктами та стресами в організації.*
9. *Управління конфліктами та стресами в антикризовому управлінні підприємствами.*

Тестовий контроль

1. Інформація – це:

- а) сукупність якісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні;
- б) сукупність якісних і кількісних даних про процеси, що протікають в організації та її оточенні і сприяють подоланню невизначеності;

в) сукупність кількісних даних про процеси, що протікають в організації і сприяють зростанню невизначеності.

2. Потреба в управлінській інформації визначається:

- а) ситуацією на ринку;
- б) особливістю розв'язуваних завдань (змістом, повторюваністю);
- а) організаційною структурою підприємства;
- г) наявними в працівників знаннями, навичками, досвідом.

3. Доступність і легкість сприйняття інформації забезпечується:

- а) емоційністю повідомлення, яку йому додає загальна інформація;
- б) великою кількістю розрахункових даних;
- в) наявністю в ній так званого "шуму";
- г) способом подачі інформації (усно, письмово).

4. Технічні можливості комунікаційних каналів характеризують:

- а) пропускну здатність;
- б) статус комунікаційних каналів;
- в) спрямованість комунікаційних каналів;
- г) частоту і масштаб можливих збоїв.

5. Пропускна здатність комунікаційних каналів – це:

- а) кількість інформації, яку необхідно передати цим каналом;
- б) реальний обсяг і швидкість взаємодії, що може здійснюватися з їх допомогою за одиницю часу;
- в) кількість суб'єктів, що беруть участь у комунікації;
- г) частота і масштаб можливих збоїв.

6. До характеристик інформації як ресурсу організації можна віднести:

- а) централізацію;
- б) легкість передачі, у тому числі на основі купівлі-продажу;
- в) симетричність надходження;
- г) можливість зберігання та накопичення.

7. Назвіть елементи, з яких складається комунікаційний процес:

- а) відправник;
- б) канал;
- в) одержувач;
- г) зворотний зв'язок;
- д) кодування.

8. Інформаційний обмін полегшують:

- а) стислість, ясність, недвозначність зведень;
- б) надання максимальної кількості інформації з цього питання;
- в) координація процесів обробки інформації;
- г) наявність довгих, красиво сформульованих, поетичних фраз.

9. Для досягнення ефективного інформаційного обміну необхідно здійснювати:

- а) передачу інформації в усному виді;
- б) передачу інформації через офіційних осіб;
- в) контроль над змістом інформації, процесами передачі і прийому;

г) уніфікацію основних характеристик інформаційних процесів, що забезпечує керування ними і дозволяє заощаджувати засоби.

10. Що таке "шум" у комунікаційному процесі:

- а) будь-які перешкоди, що можуть вплинути на викривлення інформації;
- б) вибір неправильного невербального способу передачі інформації;
- в) технічні перешкоди у вибраному каналі комунікації;
- г) вибір неправильного вербального способу передачі інформації?

Тема 9. Керівництво та лідерство

- 1. Джерела влади менеджерів
- 2. Керівництво та лідерство в системі управління
- 3. Класифікація стилів управління

Основні поняття

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань. Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Влада – здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету, і (або) заохочення, і (або) примусу впливати на дії інших.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника у відносинах з підлеглими, використовувана для надання управлінського впливу, який спонукає до дій по досягненню цілей організації.

Авторитарний стиль керівництва – здійснення функцій управління на основі примусу підлеглих до виконання вказівок керівника.

Демократичний стиль управління - здійснення функцій управління на основі партнерства керівника і підлеглих у досягненні цілей організації.

Ліберальний стиль управління – стандартно-формалізований стиль керівництва, заснований на відстороненості керівника від справ колективу і відсутності контролю діяльності підлеглих.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

- 1. Охарактеризуйте основні підходи до лідерства ?
- 2. Суть понять "керівництво", "влада", "лідерство".
- 3. Основні відмінності керівника та лідера?
- 4. Особливості ситуаційних теорій лідерства?
- 5. Особливості поведінкових теорій лідерства?
- 6. Охарактеризуйте основні ситуаційні теорії лідерства.

7. Охарактеризуйте основні поведінкові теорії лідерства.
8. Види влади? Види впливу?
9. Рекомендації для здійснення ефективності впливу?
10. Особистості впливу через переконання?
11. Чим відрізняється вплив від влади?
12. Визначальні якості та характеристики керівника.
13. У чому різниця між керівництвом та лідерством?

Теми рефератів:

1. Людина як елемент організації.
2. Влада як елемент впливу.
3. Керівництво і лідерство в системі управління.
4. Теорії лідерства.
5. Концепції поведінкового та ситуаційного підходів до лідерства.

Тестовий контроль

1. Особливості положення керівника в організації:

- а) керівник повною мірою відповідає за загальні результати діяльності організації;
- б) керівник делегує відповідальність за прийняття стратегічних рішень працівникам;
- в) керівник вищого рівня керування приймає тільки стратегічні рішення;
- г) керівник має необмежені можливості спілкування з колективом.

2. Такі якості керівника, як здатність стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес, більше цінуються на:

- а) нижчих рівнях керування;
- б) середніх рівнях керування;
- в) вищих рівнях керування;
- г) всіх рівнях керування.

3. Що розумів А. Файоль під єдиноначальністю:

- а) один підлеглий повинен підкорятися тільки одному керівнику;
- б) за виконання кількох завдань повинен відповідати тільки один менеджер;
- в) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один працівник;
- г) за виконання одного завдання повинен відповідати тільки один менеджер?

4. Сучасний керівник – це:

- а) професіонал – автор рішень, стратегії, планів;
- б) начальник, що пропонує підлеглим необхідні дії, які ті зобов'язані виконувати;
- в) організатор – творець умов діяльності виконавців;
- г) виконавець, що може реалізувати будь-яку функцію на підприємстві.

5. Наявність яких якостей людини визначає її як керівника:

- а) особистісних;
- б) ділових;

- в) професійних;
- г) психологічних?

6. До особистісних якостей керівника відносяться:

- а) освіта, ерудиція, пошук нових форм роботи;
- б) толерантність, чесність, справедливість;
- в) вміння керувати собою, своїм поведженням, відносинами з оточуючими людьми;
- г) ініціативність, оперативність у рішенні проблем, здатність сконцентруватися на головному.

7. Які психологічні методи може використовувати керівник для управління групою, відділом:

- а) методи формування психологічного клімату в колективі;
- б) методи заохочення;
- в) методи покарання;
- г) методи професійного відбору та навчання?

8. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;
- г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

9. Влада – це:

- а) здатність впливати на оточення, направляючи активність людей і груп на досягнення цілей;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) потенційна або реальна можливість впливу на оточення;
- г) широкий спектр конкретних якостей людини, що базуються на системі його цінностей.

10. Показники ефективності стилю керівництва – це:

- а) загальні результати діяльності організації;
- б) чіткість і раціональність дій персоналу;
- в) рівень ініціативи і творчої активності виконавців;
- г) сприйняття керівників колективом і оточенням.

Тема 10. Менеджмент у сфері електронного бізнесу та Інтернет-проектів

1. Основні поняття та принципи функціонування електронного бізнесу.
2. Засади створення системи е-комерції.
3. Переваги і недоліки функціонування електронного бізнесу та електронної комерції.
4. Електронна комерція як складова електронного бізнесу.

5. Порівняльний аналіз електронної комерції з традиційною комерцією.
6. Види електронного бізнесу.

Основні поняття

Електронний бізнес – це вид економічної діяльності компаній через комп'ютерні мережі, зокрема, Internet, з метою отримання прибутку.

Електронна комерція (e-commerce) – вид електронної комерційної діяльності з використанням інформаційних комунікаційних технологій.

Інтернет-комерція – електронна комерція, обмежена використанням тільки комп'ютерної мережі Інтернет.

Бізнес-процес – це сукупність операцій, що взаємопов'язуються між собою, процедур, за допомогою яких реалізується конкретна комерційна (підприємницька) мета діяльності компанії в рамках організаційної структури, при цьому функції структурних підрозділів та їх відношення між собою заздалегідь чітко визначені і зафіксовані.

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні підходи до лідерства ?
2. Суть понять "керівництво", "влада", "лідерство".
3. Основні відмінності керівника та лідера?
4. Особливості ситуаційних теорій лідерства?
5. Особливості поведінкових теорій лідерства?
6. Охарактеризуйте основні ситуаційні теорії лідерства.
7. Охарактеризуйте основні поведінкові теорії лідерства.
8. Види влади? Види впливу?
9. Рекомендації для здійснення ефективності впливу?
10. Особистості впливу через переконання?
11. Чим відрізняється вплив від влади?
12. Визначальні якості та характеристики керівника.
13. У чому різниця між керівництвом та лідерством?

Теми рефератів:

1. Основи функціонування глобальної комп'ютерної мережі Internet.
2. Найпоширеніші послуги Internet.
3. Поняття і структура Інтернет-маркетингу.
4. Основні процеси здійснення електронної торгівлі в секторі B2B.
5. Віртуальні підприємства.
6. Електронні платіжні системи.
7. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток.

Тестовий контроль

1. Що розуміють під визначенням «електронна комерція»:

- а) перетворення бізнес – процесів за допомогою Internet-технологій;
- б) концентровану систему з використання усіх можливостей інформаційних

мереж для ведення прибуткового бізнесу;

в) різновид ділової активності, у якій комерційна взаємодія суб'єктів з приводу купівлі-продажу товарів та послуг здійснюється за допомогою інформаційних мереж;

г) електронний обмін діловими документами (замовлення на покупку, користування, накладні, рахунки-фактури, тощо) між комп'ютерними програмами різноманітних компаній у стандартизованій формі.

2. Що таке електронний бізнес:

а) різновид ділової активності, у якій комерційна взаємодія суб'єктів з приводу купівлі-продажу товарів та послуг здійснюється за допомогою інформаційних мереж;

б) електронний обмін діловими документами між комп'ютерними програмами різноманітних компаній у стандартизованій формі;

в) найкраща на сучасному етапі система комунікацій, яка дає змогу підтримувати зв'язок з будь-яким абонентом у світі (за умови підключення до мережі);

г) будь-яка ділова активність, що використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх та зовнішніх зв'язків з метою одержання прибутку.

3. Які основні відмінності електронної торгівлі від традиційної:

а) використання електронного документообігу;

б) комерційна взаємодія сторін здійснюється електронним способом, в результаті чого право власності передається від одного суб'єкта іншому;

в) використання технічних можливостей інформаційних мереж (мережі Internet, стільникового зв'язку, внутрішньої локальної) підприємств;

г) використання специфічних за видом та змістом документів.

4. Які бізнес-операції відносяться до сфери електронної комерції:

а) обмін комерційною інформацією, купівля-продаж товарів і послуг, до- і після продажна підтримка, електронні платежі;

б) створення та підтримка Web-сайтів комерційних структур, застосування Internet-протоколів, захист комерційної інформації;

в) видача цифрових сертифікатів та надання сертифікаційних послуг (створення ключів та паролів користувачів);

г) планування та закупівля матеріалів та ресурсів, управління виробничими запасами, доставка готової продукції.

5. Які види електронної взаємодії застосовується у електронній комерції:

а) електронний рух капіталу, електронний обмін інформацією, електронна торгівля, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронне страхування;

б) електронна пошта, телеконференції, інтерактивний чат, списки розсилки, дайджести;

в) гіпертекст, мультимедіа, ефект присутності, мережева навігація;

г) публічні мережі (Internet), приватні.

6. Які бізнес-моделі електронної комерції не належать до сфери B2B:

- а) інформаційні брокери;
- б) електронні постачальники, торговельні платформи;
- в) електронний (віртуальний) магазин, електронний аукціон;
- г) електронні дилери.

7. Які функції характерні для сфери B2C:

- а) комерційна взаємодія між бізнесовими компаніями (підприємствами) щодо здійснення оптових закупівель та поставок товарів;
- б) комерційна взаємодія між електронним магазином та покупцем;
- в) ділові зв'язки комерційних структур з державними підприємствами;
- г) організація взаємодії державних структур між споживачами та державними структурами.

8. Основними проблемами розвитку електронної комерції в Україні у секторі B2C виступають:

- а) низький рівень доходів населення і низький рівень розвитку мережевих технологій;
- б) недостатня безпека передачі інформації в мережі Internet;
- в) високий рівень тінізації економіки;
- г) правильні відповіді а) і б).

9. Основними завданнями щодо розвитку національної складової мережі Internet на сучасному етапі виступають:

- а) розвиток і впровадження сучасних інформаційних комп'ютерних технологій у систему державного управління, фінансову сферу, підприємницьку діяльність;
- б) гарантування інформаційної безпеки держави;
- в) створення умов для підприємницької діяльності та конкуренції у сфері використання каналів електронного зв'язку;
- г) правильними є всі відповіді.

10. Електронний ринок – це:

- а) взаємодія учасників ринку з приводу купівлі-продажу товарів та послуг;
- б) комерційні операції обслуговування та підтримка продукції;
- в) сукупність учасників, продуктів та процесів їх взаємодії, що характеризуються певними закономірностями в умовах розвинутої структури інформаційних комунікаційних технологій;
- г) сукупність учасників щодо вирішення комерційних суперечок при автоматичній торгівлі електронними товарами.

ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Базові поняття менеджменту.
2. Рівні управління організацією.
3. Види менеджменту.

Тема 2. Розвиток науки управління (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Школа наукового менеджменту.
2. Адміністративне управління (класична школа).
3. Принципи управління А. Файоля.
4. Концепція управління з позиції психології й людських відносин.
5. Концепція управління з позиції науки про поведінку.
6. Емпірична школа управління.
7. Школа соціальних систем.
8. Сучасні напрямки.

Тема 3. Організація як об'єкт управління (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Сутність і класифікація організацій.
2. Організація як соціальне утворення.
3. Концепція життєвого циклу організації.
4. Колективи (групи працівників) в організації.
5. Фактори впливу на організацію.

Тема 4. Функції управління (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття "функції управління".
2. Функція планування.
3. Функція організації.
4. Функція мотивації.
5. Функція контролю.
6. Функції координації та регулювання.

Тема 5. Принципи та методи менеджменту (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Принципи менеджменту.
2. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.
3. Економічні методи менеджменту.
4. Технологічні методи менеджменту.
5. Соціально-психологічні методи менеджменту.
6. Адміністративні методи менеджменту.

Тема 6. Основи теорії прийняття управлінських рішень (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Теоретичні основи рішень.
2. Види управлінських рішень.
3. Технології прийняття рішень.
4. Рівні прийняття рішень у менеджменті.

Тема 7. Методи обґрунтування управлінських рішень (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Тема 8. Комунікації в менеджменті. Управління конфліктами та стресами (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті.
2. Види і форми комунікацій.
3. Удосконалення комунікацій.
4. Конфлікти як об'єкт управління.
5. Управління стресами.

Тема 9. Керівництво та лідерство (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Джерела влади менеджерів.
2. Керівництво та лідерство в системі управління.
3. Класифікація стилів управління. 7. Засоби стимулювання збуту.

Тема 10. Менеджмент у сфері електронного бізнесу та Інтернет-проектів (2 год.)

ПЛАН СЕМІНАРСЬКОГО ЗАНЯТТЯ

1. Основні поняття та принципи функціонування електронного бізнесу.
2. Засади створення системи е-комерції.
3. Переваги і недоліки функціонування електронного бізнесу та електронної комерції.
4. Електронна комерція як складова електронного бізнесу.
5. Порівняльний аналіз електронної комерції з традиційною комерцією.
6. Види електронного бізнесу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмільний організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Завдання 2. Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетесь на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

Завдання 4. Опишіть, якими здібностями і галузевими знаннями повинен володіти:

- директор виробничого підприємства;
- заступник директора з виробництва;
- начальник відділу збуту;
- начальник відділу маркетингу;
- менеджер по зв'язку з громадськістю;
- менеджер по роботі з персоналом (відділ кадрів).

Завдання 5. Дослідженнями було встановлено такий розподіл робочого

часу керівник виробничого підприємства:

- незаплановані зустрічі - 15%
- поїздки - 5%
- робота з партнерами - 23%
- бесіди по телефону - 7%
- заплановані зустрічі - 50%

Які рекомендації ви можете надати зі збільшенням ефективності використання робочого часу даного керівника?

Завдання 6. На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли б таке рішення (*обґрунтуйте*):

А. Створити неформальну групу з "відданих підлеглих" для виявлення незадоволених працівників і подальшої "серйозної розмови" з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Завдання 7. Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми (*обґрунтуйте*):

А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

Б. ПрАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20 % персоналу у зв'язку зі зміною власника.

В. ТОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.

Г. СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

Завдання 8. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки. У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. **Виберіть і обґрунтуйте:**

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем.

В. У способі виникнення.

Г. У зв'язках між членами організації.

Завдання 9. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства (*обґрунтуйте*).

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 10. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете (*Чому?*):

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорюю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками. **Відповідь обґрунтуйте.**

Завдання 11. Складіть схему взаємозв'язку внутрішніх змінних організацій. Визначте мету, завдання, технологію, структуру, характеристики персоналу для аптеки, ресторану.

Завдання 12. Проаналізуйте фактори зовнішнього середовища фірми – виробника фармацевтичної продукції та їх вплив на діяльність організації.

Завдання 13. Запишіть функціонально-посадову інструкцію працівника певної фірми (директора оптової фірми, економіста, маркетолога).

Завдання 14. Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. **Ваші дії:**

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін. **Відповідь обґрунтуйте.**

Завдання 15. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 осіб в галузі деревообробки та виробництва меблів, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику.

Завдання 16. За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

А. Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9;

Б. Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4;

В. Кондитерське підприємство, кількість заступників директора – 4, кількість виробничих підрозділів – 8, кількість функціональних служб – 6, кількість регіонів, у яких є представництва, – 6;

Г. Рекламне агентство, кількість заступників директора – 2, кількість виробничих підрозділів – 4, кількість функціональних служб – 7, кількість проектів, які реалізує підприємство, – 7.

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

Завдання 17. В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являться вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів. **Обґрунтуйте відповідь**

Завдання 18. Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і

відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Завдання 19. На підприємстві планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15% персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. **Ваші дії як керівника підприємства:**

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.

2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте. **Відповідь обґрунтуйте.**

Завдання 20. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. **Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.**

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Завдання 21. Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. **Ваші подальші дії:**

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.

2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.

3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.

4. Зробіть все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 22. Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. **Обґрунтуйте свою реакцію.**

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: "Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет".

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній ділянці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

Завдання 23. Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами.

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту. **Відповідь обґрунтуйте.**

Завдання 24. Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до прийняття рішення у ситуації:

1. Перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси).

2. Утворення нового структурного підрозділу – відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві.

3. Створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.

Завдання 25. Елементи системи невербальної комунікації – це несловесні комунікації, які здійснюються з використанням мови жестів. Заповніть таблицю.

| Невербальні засоби | Елементи системи |
|--------------------|------------------|
| Рухи частин тіла | |
| Мова | |
| Простір | |
| Час | |
| Рух очей | |

Завдання 26. Фірма, що діє на українському ринку, планує відкрити нову торговельну філію в регіоні з населенням 10 тис. осіб. У принципі, якщо виходити з консервативних поглядів, невідомо, скільки людей буде відвідувати цей магазин у день. Суб'єктивна імовірність визначеного числа можливих відвідувачів магазину в день представлена в таблиці.

| Число відвідувачів у день, осіб | Імовірність відвідування |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1000 | 0,2 |
| 2000 | 0,5 |
| 3000 | 0,3 |

За оцінками фірми, дохід від відвідування філії одним відвідувачем складає 100 грн. Витрати торговельної філії плануються на рівні 22 тис. грн. у день. *Завдання для аналізу:*

1. Визначити очікувану оцінку прибутку у випадку відкриття філії.

2. Проаналізувати вихідну інформацію і дати висновок про доцільність або недоцільність відкриття торговельної філії в даному регіоні.

Завдання 27. Продаж хлібобулочних виробів у магазині за шість місяців характеризується наступними даними (таблиця).

| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Продаж хлібобулочних виробів, грн | 1222 | 1277 | 1235 | 1265 | 1217 | 1272 |

Завдання для аналізу: Спрогнозуйте можливий обсяг продажів хлібобулочних виробів у магазині на 7 місяць.

Завдання 28. Торговельне підприємство обслуговує 100 тис. жителів. Продаж молочних продуктів у розрахунку на одну людину за п'ять років характеризується наступними даними (таблиця).

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|------|------|
| Продаж у розрахунку на 1000 осіб, тис. грн. | 1,7 | 1,6 | 1,4 | 1,2 | 1,0 |

Завдання для аналізу: Розрахувати прогноз можливого обсягу продажу молочних продуктів у 2019 і 2020 рр.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. *Виробничий менеджмент* : підручник для внз / за заг. ред. Бутка М. П. ; М-во освіти і науки України, Чернігів, над. технолог, ун-т. - К. : Центр учб. літ. 2015. - 424 с.
2. *Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л.* Менеджмент. – Київ : Альтера КНТ. – 2007. –513 с.
3. *Жигалов В. Т.* Основи менеджменту і управлінської діяльності /В.Т.Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 2010. – 223 с.
4. *Заботін О. М.* Менеджмент : навч. посіб. / О. М. Заботін, І. В. Сіренко ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адм. Макарова ; Ін-т післядипл. освіти. – Миколаїв : НУК, 2007. – 120 с.
5. *Менеджмент* : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко. – 2-ге вид. – Київ : Кондор, 2012. – 758 с.
6. *Менеджмент* : навч. Посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. - К. : Ліра-К, 2015. - 550 с.
7. *Менеджмент організацій* [Текст] : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с.
8. *Менеджмент організацій* [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань : Вид. "Сочінський", 2010. - 490 с.
9. *Назарчук Т. В.* Менеджмент організацій : навч. посібник для внз / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. - К. : Центр учб. літ., 2016. - 560 с
10. *Осовська Г. В.* Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
11. *Рульєв В. А.* Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
12. *Стадник В. В.* Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., доп. – Київ : Академвидав, 2010. – 472 с.
13. *Стадник В.В., Йохна М.А.* Менеджмент :Підручник – К.: Академвидав, 2007.-471 с.
14. *Шегда А. В.* Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2004. – 687 с.
15. *Kotler Philip, Keller Kevin Lane.* Marketing Management, 14th Edition. - Prentice Hall, 2012. - 816 pages.

Допоміжна

1. *Балабанов И.Т.* Риск-менеджмент. Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006.- 192 с.
2. *Бойдел Т.* Как улучшить управление организацией. Учебное пособие. – М.: АО «Ассиана», 2008.- 187с.
3. *Большаков А.С.* Менеджмент. Учебник.– СПб.: Питер, 2008.- 345с.

4. *Веретехина, Л. В.* Выработка и реализация управленческих решений : текст лекций. – К. : Киев, 2013. – 22 с.
5. *Вершигора Е.Е.* Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 283 с.
6. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы: пер. с англ. Учебник.- М.:ИНФРА-М, 2009.- 190с.
7. *Герчигова И.Н.* Менеджмент. Учебник.– М.: ЮНИТИ, 2007.- 478с.
8. *Глухов В.В.* Основы менеджмента. Учебник.– СПб: «Спец. литература», 2007.- 221с.
9. *Голубков, Е. П.* Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. – М. : Дело и Сервис, 2011. – 544 с.
10. *Грицунов О. В.* Інформаційні системи та технології [Текст] : навч. посіб. для студентів за напрямом підготовки «Транспортні технології» / О. В. Грицунов; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 222 с.
11. *Давидова І. О.* Інформаційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / І. О. Давидова ; Харків. держ. акад. культури. - Харків : Друкарня Мадрид, 2015. - 326 с.
12. *Дафт Р.* Менеджмент. Учебник.– СПб: Питер, 2010.- 506с.
13. *Доул П.Г.* Основы менеджмента. Учебник.- СПб. Питер.2009.-247с.
14. *Доусон Р.* Уверенно принимать решения: пер. с англ. Учебник.– М: Культура и спорт. ЮНИТИ, 2008.- 352с.
15. *Друкер, Питер Ф.* Эффективный руководитель : Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : ТОВ «И.Д. Вильямс », 2010. – 224 с.
16. *Дункан Д.У.* Основополагающие идеи в менеджменте. пер. с англ. Учебник.– М.: Дело, 2011.- 675с.
17. *Завадський, Й.С.* Менеджмент: «Management» / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2013. – 542 с.
18. *Игнатьева А.В.* Основы менеджмента. Учебник.– М.: Экон. Образование, 2005.-249с.
19. *Колпаков, В. М.* Теория и практика управленческих решений : учеб. пособ. / В. М. Колпаков – К. : МАУП, 2010. – 256 с.
20. *Котлер Ф.* Маркетинг-Менеджмент. Учебник.– СПб.: Питер, 2007.- 576с.
21. *Маленков, Ю. А.* Современный менеджмент : учебн. / Ю. А. Маленков. –М. : Экономика, 2010. – 90 с.
22. *Менеджмент персоналу* : навч. Посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
23. *Новак В.О., Матвеев В.В., Бондар В.П., Карпенко М.О.* Інформаційні системи в менеджменті [Текст] : Підручник. 2-е вид.- К.: Каравела, 2010. - 536с.
24. *Новаківський І.І.* Інформаційні системи в менеджменті: системний підхід [Текст] : Навчальний посібник / І.І. Новаківський, І.І. Грибик, Т.В. Федак – Львів: Вид-во «Національний університет Львівська політехніка», 2010. – 202 с.

25. *Общий менеджмент*. Дайджест учебного курса. Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2007.- 166с.
26. *Основы менеджмента* / под ред. А.А. Радугина. Учебник. – М.: Центр, 2007.- 348с.
27. *Уткин Э.А.* Управление фирмой. Учебник.– М.: Акалис, 2007.- 231 с.
28. *Шепель В.В.* Имиджология. Секреты личного обаяния. Учебное пособие. – М.: Культура и спорт. ЮНИТИ, 2008.- 417 с.
29. Hutt M.D., Speh T.W. *Business Marketing Management: B2B*. - South-Western, Cengage Learning, 2010. - 668 p.
30. Roger J. Best. *Market-based management. Strategies for growing customer value and profitability*: Prentice Hall. USA - 2012, 576 pages.

Інформаційні ресурси

1. <http://e-management.newmail.ru/> – Сайт містить електронні публікації по питаннях економіки, менеджменту, фінансів і маркетингу на підприємстві
2. <http://udc.cjm.ua/> – проект про бізнес-технології, головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма, комерційна діяльність;
3. <http://www.aup.ru/books/i001.htm> – Адміністративно-управлінський портал. Наш бізнес-портал призначений для керівників, менеджерів, маркетологів, фінансистів і економістів підприємств. Основою порталу є електронна бібліотека ділової літератури і документів, а також бізнес-форум по різних аспектах теорії і практики організації, планування і управління діяльністю підприємств.
4. <http://www.bdo.com.ua> – сайт для власників і управителів українських компаній з освіти, економіки, маркетингу, комерції тощо;
5. <http://www.cfin.ru/> – Корпоративний менеджмент – незалежний проект, спрямований на збір і надання методичної та аналітичної інформації, що стосується управління компаніями, інвестиціям і маркетингу.
6. <http://www.devbusiness.ru/index.html> – Задача сайта: відбір найкорисніших методологій, інструментів, додатків, продуктів, послуг, а також інформаційних матеріалів, які сприяють розвитку бізнесу і представлення інтернет-аудиторії, що складається з підприємців, менеджерів, співробітників і власників підприємств
7. <http://www.educate.com.ua> – бізнес освіта в Україні;
8. <http://www.im.hl.ru> – теорія і практика міжнародних компаній, комерція у міжнародному середовищі, багатонаціональні компанії – принципи міжнародного бізнесу, правила міжнародного internet-маркетингу;
9. <http://www.management.com.ua> – портал управлінців;
10. <http://www.management.com.ua/> – Інтернет-портал для управлінців;
11. <http://www.profibook.com.ua> - ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій, комерційної діяльності і т.д.;
12. <http://www.sebso.com.ua/> - система електронного бізнесу і торгівлі в Internet;