

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВННІЕ ЗУНУ



Борис ПОГРІЩУК

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора з науково-педагогічної роботи ЗУНУ



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

_____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Освітньо-професійна програма – «Фінанси»

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Залік (сем.)	Екз. (сем.)
Денна	3	5	28	28	3	8	83	150		5
Заочна	3	5	8	4			138	150		5

31.08.2023
[Signature]

Вінниця – ВННІЕ – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 9 від 26.05.2021 р.).

Робочу програму склав к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ ЗУНУ Олег ПОГРІЩУК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки, обліку та оподаткування, ВННІЕ ЗУНУ, протокол № 1 від 28 серпня 2023 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент



Віктор ПИЛЯВЕЦЬ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок протокол №1 від 30.08.2023 р.

Голова групи забезпечення спеціальності 072 Фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

д.е.н., професор



Ольга КИРИЛЕНКО

1. СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна – Менеджмент	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни блок обов'язкових дисциплін, цикл професійної підготовки Мова навчання українська
Кількість залікових модулів - 4	Спеціальність – 072 Фінанси, банківська справа та страхування	Рік підготовки: <i>Денна – 3</i> <i>Заочна - 3</i> Семестр : <i>Денна – 5</i> <i>Заочна – 5-6</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма – Фінанси	Лекції: <i>Денна – 28 год.</i> <i>Заочна - 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 28 год.</i> <i>Заочна - 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150 год.	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Самостійна робота: <i>Денна – 83 год.</i> <i>Заочна - 138 год.</i> Тренінг, КПЗ - 8 год. Індивідуальна робота – 3 год.
Тижневих годин: 10,7, з них аудиторних – 4 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання вивчення дисципліни «Менеджмент»

2.1 Мета вивчення дисципліни

Дисципліна "Менеджмент» присвячена вивченню теорії та практики, рівнів та сфер менеджменту, законів організацій та організаційних процесів, принципів та функцій менеджменту, елементів організації та технології менеджменту, сутності і складових процесів управління, стилів та ефективності управління.

Основною метою вивчення дисципліни є формування сучасного управлінського мислення; формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; прийняття раціональних управлінських рішень.

Предмет дисципліни складають: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

2.2 Завдання вивчення дисципліни

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент» є набуття знань та навичок щодо:

- визначення симптомів, факторів та причин організаційних та функціональних проблем діяльності організації;
- проектування організаційної структури управління підприємством;
- алгоритмів застосування основних функцій менеджменту;
- управління групами та конфліктами в організації;

- застосування підходів до соціально відповідальної поведінки менеджера організації;
- опанування інструментарієм самоменеджменту.

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

- здатність працювати в команді
- здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

2.4 Передумови для вивчення дисципліни

Вивчення курсу «Менеджмент» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань з курсів «Психологія професійної діяльності», «Філософія», «Політологія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, виконання індивідуальних завдань.

2.5. Програмні результати навчання

- виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення;
- розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

3. Програма навчальної дисципліни «Менеджмент»

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Менеджмент як система наукових знань

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Основні закони і принципи менеджменту. Менеджер як основний суб'єкт управління.

Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації. Кількісна школа управління. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи. Основні крос-культурні моделі менеджменту. Сучасні тренди розвитку менеджменту.

Тема 3. Організація як об'єкт управління.

Сутність, види та характеристики організацій. Організаційно-правові форми вітчизняних організацій. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: чинники формування та впливу. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів, матриця стейкхолдерів. Адаптація організації до ринкового середовища. Активна та пасивна адаптація. Реструктуризація діяльності організації. Реорганізація виробництва. Реінжиніринг, суть та види.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Планування роботи менеджера.

Тема 5. Організування в менеджменті

Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закон між особою як основний закон організації. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, міжособові (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури). Типи адаптивних структур управління виробництвом: матричний, проектний. Органічна структура управління. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом. Єдність мети. Первинність функцій та вторинність структури. Оптимальність централізованих та децентралізованих форм управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. процес реалізації організаційних змін.

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

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

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Тема 7. Мотивування в менеджменті

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і міжособові підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Тема 8. Управління групами і командами

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою. Розвиток груп. Взаємне визнання. Прийняття рішень. Солідарність та мотивація. Взаємний контроль. Необхідність визначення можливостей групи. Способи активізації груп та команд.

Тема 9. Влада і лідерство

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

стилю керівництва та міжособові стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та міжособові управлінські рішення. Підходи до управлінських рішень. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної та суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливість моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Тема 11. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління. Основні кроки провадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу. Основні питання, які повинен вирішити менеджер в процесі вибору напряму соціально відповідальної поведінки організації. Вибір суспільно корисної справи. Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу. Розробка і втілення програми. Просування добродійної справи. Основні інструменти реалізації соціальної ініціативи щодо просування добродійної справи. Основні переваги для підприємства щодо просування добродійної справи. Основні потенційні проблеми при застосуванні ініціативи «Просування добродійної справи». Ключові фактори успіху просування добродійної справи. Добродійний маркетинг. Соціальний маркетинг. План провадження заходів соціального маркетингу. Філантропія. Основні інструменти реалізації філантропії. Проект реалізації філантропічних заходів. Волонтерська робота. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Кодекси організаційної поведінки.

Тема 12. Ефективність менеджменту

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління.

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент»

(денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту						
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	2	2	1	4	8	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2	2			8	
Тема 3. Організація як об'єкт управління	2	2			8	
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту	2	2			8	
Тема 5. Організування в менеджменті	2	2			8	
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту	4	4			8	
Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті						
Тема 7. Мотивування в менеджменті	4	4	1	4	8	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 8. Управління групами і командами	2	2			6	
Тема 9. Влада і лідерство	2	2			6	
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	1	4	6	
Тема 11. Етика управління та імідж організації	2	2			6	
Тема 12. Ефективність менеджменту	2	2			3	
Всього	28	28			3	

(заочна форма навчання)

Тема	Години		
	Лекції	Практичні	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту			
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	4	2	10
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту			10
Тема 3. Організація як об'єкт управління			10
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту			10
Тема 5. Організування в менеджменті			10
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту			10
Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті			
Тема 7. Мотивування в менеджменті	4	2	10
Тема 8. Управління групами і командами			16
Тема 9. Влада і лідерство			14
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту			10
Тема 11. Етика управління та імідж організації			18
Тема 12. Ефективність менеджменту			10
Всього	8	4	138

5. Тематика практичних занять з дисципліни «Менеджмент»**Денна форма****Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту****Практичне заняття 1****Тема: Менеджмент як система наукових знань**

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

Питання для обговорення:

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління

Практичне заняття 2**Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту**

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

Питання для обговорення:

1. Історичні передумови становлення менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Основні крос-культурні засади менеджменту
4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

Практичне заняття 3

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів

Питання для обговорення:

1. Суть та основні моделі організацій
2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
4. Адаптація організації до ринкового середовища

Практичне заняття 4

Тема: Планування як загальна функція менеджменту

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.

Питання для обговорення:

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Цільове планування діяльності організації.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Планування роботи менеджера.

Практичне заняття 5

Тема: Організування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту організаційної функції у менеджменті, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
3. Проектування організаційних структур управління
4. Процес реалізації організаційних змін

Практичне заняття 6, 7

Тема: Контролювання як загальна функція менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю. Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Практичне заняття 8, 9

Тема: Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивації.

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера. Теорія підсилення Скіннера.
4. Моделі мотивування діяльності менеджера

Практичне заняття 10

Тема: Управління групами і командами

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

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Способи активізації груп та команд

Практичне заняття 11

Тема: Влада і лідерство

Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.
2. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
3. Основні положення теорій X, Y, Z та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Практичне заняття 12

Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
2. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
3. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.
4. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Практичне заняття 13

Тема: Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, соціальної відповідальності управління, сутності та значення соціальної поведінки.

Питання для обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Практичне заняття 14

Тема: Ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності та основних параметрів результативності та ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Ефективність та результативність управління
2. Чинники впливу на ефективність управління.
3. Критерії ефективності менеджменту.
4. Методи підвищення ефективності управління

Заочна форма

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Практичне заняття 1

Тема: Менеджмент як система наукових знань

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

Питання для обговорення:

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління

Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Історичні передумови становлення менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Основні крос-культурні засади менеджменту
4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів

Питання для обговорення:

1. Суть та основні моделі організацій
2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
4. Адаптація організації до ринкового середовища

Тема: Планування як загальна функція менеджменту

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.

Питання для обговорення:

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Цільове планування діяльності організації.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Планування роботи менеджера.

Тема: Організування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту організаційної функції у менеджменті, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
3. Проектування організаційних структур управління
4. Процес реалізації організаційних змін

Тема: Контролювання як загальна функція менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті

Практичне заняття 2

Тема: Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивацій.

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів" Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера. Теорія підсилення Скіннера.
4. Моделі мотивування діяльності менеджера

Тема: Управління групами і командами

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

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Способи активізації груп та команд

Тема: Влада і лідерство

Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.
2. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
3. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

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

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
2. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
3. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та

невизначеності ситуації.

4. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Тема: Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, соціальної відповідальності управління, сутності та значення соціальної поведінки.

Питання для обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Тема: Ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності та основних параметрів результативності та ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Ефективність та результативність управління
2. Чинники впливу на ефективність управління.
3. Критерії ефективності менеджменту.
4. Методи підвищення ефективності управління

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

КПЗ передбачає дослідження та формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення загальних функцій менеджменту для конкретної організації (за вибором студента).

Базою для виконання завдання може бути організація, установа, підприємство будь-якої організаційно-правової форми та сфер господарювання.

Кожна частина завдання повинна містити висновки і рекомендації з удосконалення розглянутих у ній елементів менеджменту.

Частина I. Загальна інформація про організацію (підприємство)

- 1.1. Назва, рік створення, організаційно-правова форма.
- 1.2. Галузь і регіон, де працює підприємство.
- 1.3. Основні напрями діяльності та коротка їх характеристика.

Частина II. Функція планування діяльності

2.1. Галузевий аналіз сфери діяльності підприємства:

- ємність ринку, потенціал зростання ринку;
- стабільність чи змінюваність попиту, вплив сезонних коливань на попит;
- інтенсивність конкуренції;
- оцінка галузевих можливостей і загроз;
- дієвість законодавчих і соціальних впливів;
- складність проблем, що існують в галузі, ступінь ризику, перспективи галузі.

2.2. Чинники прямого впливу на підприємство і їх значущість.

2.3. Чинники непрямого впливу на підприємство і їх значущість.

2.4. Ринок підприємства. Цільовий сегмент (сегменти). Основні характеристики споживачів.

2.5. Частка організації на обраному ринку.

2.6. Використання маркетингових технологій (або їх елементів) при вивченні ринкової ситуації.

2.7. Конкурентні переваги підприємства.

2.8. Передбачення стратегічних перспектив основних конкурентів.

2.9. Місія підприємства.

2.10. Формулювання і кількісний вираз стратегічних цілей підприємства (якщо вони сформульовані).

2.11. Наявність формалізованої стратегії розвитку підприємства і конкурентної стратегії (цінове лідерство, диференціація, фокусування).

2.12. Наявність системи стратегічного планування (або її елементів);

- аналіз процесу стратегічного планування;
- характеристика структури стратегічного плану та інформація про хід його виконання.

2.13. Дослідження системи тактичного і оперативного планування:

- наявність тактичних планів діяльності (збут, виробництво, фінанси, постачання, праця);
- виробнича програма підприємства на поточний рік, її структура (у порівнянні з попереднім роком) і методика розрахунку;
- система доведення поточних завдань до підрозділів та конкретних виконавців;
- система оцінювання виконання планових завдань.

2.14. Аналіз ринкової позиції організації:

- SWOT-аналіз діяльності організації. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз;
- визначення позиції підприємства на ринку за допомогою одного з матричних методів аналізу (для диверсифікованих – аналіз стратегічних одиниць бізнесу, для однопрофільних – аналіз позицій у порівнянні з основними конкурентами).

Частина III. Функція організування діяльності

3.1. Оцінювання виробничої структури підприємства:

- коротка характеристика основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства та їх участі у створенні кінцевої продукції;
- коротка характеристика процесу створення основної продукції;
- побудова схеми виробничої структури підприємства та демонстрування на ній супідрядності підрозділів.

3.2. Оцінювання організаційної структури управління підприємством:

- оцінювання схеми організаційної структури управління підприємством і характеристика лінійних та функціональних зв'язків у ній;
- діагностика типу організаційної структури управління (лінійна, функціональна, комбінована, дивізіональна, матрична тощо);
- опис переваг і недоліків виявленого типу організаційної структури управління підприємством; оцінювання ефективності взаємозв'язків виробничої структури і структури органів управління;
- дослідження наявності положень про управлінські підрозділи і посадових інструкцій, вивчення структури і основних пунктів 2-3 основних відділів (наприклад, фінансового відділу, відділу збуту) і виявлення позитивних аспектів і недоліків у їх діяльності.

Зробіть висновок про ступінь досконалості організаційної структури управління підприємством, економічно обґрунтуйте власні пропозиції щодо її удосконалення і подайте схему удосконаленої організаційної структури.

Частина IV. Функція мотивування

4.1. Оцінювання розмірів, структури (оплата за тарифом чи оклад, надбавки, премії, соціальні гарантії, дивіденди тощо) і динаміки доходів основних категорій персоналу досліджуваного підприємства за останні три роки.

4.2. Оцінювання ступеня використання відомих Вам теорій мотивації в мотиваційній системі досліджуваного підприємства.

Зробіть висновок про ефективність системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Частина V. Функція контролювання

5.1. Аналіз системи попереднього контролю:

- дослідження процедури попереднього контролю матеріальних ресурсів (вхідний контроль кількості і якості матеріалів);
- дослідження процедури попереднього контролю людських ресурсів (виявлення професійних знань, навичок, кваліфікації різних категорій персоналу при комплектуванні штатів);
- попереднє оцінювання фінансових ресурсів (терміни окупності вкладень, гарантування сплати зобов'язань тощо).

5.2. Аналіз системи поточного контролю:

- дослідження системи поточного вимірювання фактичних, результатів і порівняння їх з нормативними (заданими) показниками;
- оцінювання дієвості зворотного зв'язку в процесі коригування бізнес-процесу.

5.3. Аналіз системи заключного контролю:

- дослідження чинників виконання (невиконання) плану збуту і виробничої програми за останні три роки;
- дослідження результатів виконання плану з праці і аналіз статистичної звітності за останні три роки;
- аналіз основних фінансових показників (на основі статистичної звітності) за останні три роки.

Зробіть висновок про здатність системи контролю оперативно усувати відхилення у кількості і якості ресурсів, які використовуються підприємством.

Зробіть висновок про здатність системи контролю підтримувати успіх, попереджувати кризові явища та долати ситуацію невизначеності.

Частина VI. Удосконалення системи управління організацією з використанням функціонального підходу

Пропозиції щодо удосконалення системи управління доцільно сформулювати з урахуванням таких пунктів:

- обґрунтування необхідності виконання нових видів управлінської діяльності;
- виявлення фактів дублювання окремих підфункцій (видів управлінської діяльності) та їх усунення;
- обґрунтування доцільності об'єднання ряду видів управлінських робіт під єдиним організаційним началом;
- обґрунтування доцільності перерозподілу окремих підфункцій менеджменту між управлінськими підрозділами;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління організацією.

7.

Тренінг з дисципліни

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового завдання
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового завдання.
3. Практична частина шляхом виконання завдань.
4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконання завдань у групах, обмін думками.

Тематика тренінгу

Уявіть себе власником бізнесу, господарська діяльність якого Вам імпонує. Сформууйте внутріорганізаційний механізм менеджменту, який ви будете застосовувати в процесі управління через визначення наступних характеристик організації:

- місія організації;
- організаційно-правова форма;
- SWOT-матриця планування діяльності організації;
- тип організаційної структури управління;
- визначення видів контролю за кожною ланкою управління;
- основний підхід до мотивування діяльності;
- метод стимулювання ефективної командної роботи;
- метод управління неформальними групами в колективі;
- підходи до управління конфліктами в колективі;
- Ваші 3 основні якості як лідера організації;
- заходи для підвищення позитивного іміджу організації;

– інструменти підвищення ефективності управління.

8. Самостійна робота студентів

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Менеджмент» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, частину якої вони отримують і опрацьовують шляхом самостійної роботи. Самостійна робота полягає в самостійному викладенні відповідей на визначені питання на основі опрацювання положень наукової фахової літератури.

№ теми	Тематика	К-сть годин	
		Денна форма	Заочна форма
<i>Тема 1</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначте основні відмінності та спільні риси термінів "менеджмент" та "управління". 2. Охарактеризуйте ідеальну особистість менеджера в сучасних умовах через виокремлення його 5-ти головних характеристик. 3. Опишіть роль менеджменту для сучасної організації. 4. Якими новими якостями та компетенціями повинен володіти сучасний менеджер. 5. Обґрунтуйте, який закон розвитку організації повинен бути пріоритетним у менеджменті. 	8	10
<i>Тема 2</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Випишіть афоризми відомих фундаторів генезису менеджменту. 2. Які наукові тези Ф. Тейлора не можуть бути застосовані у сучасних організаціях? 3. Охарактеризуйте принципи адміністративного управління за А. Файолем та їх роль в управлінні сучасними організаціями. 4. Обґрунтуйте, яка з наукових ідей школи людських відносин Вам імпонує найбільше? 5. Опишіть основні принципові відмінності між менеджером–жінкою та чоловіком. 6. Охарактеризуйте основні сучасні тренди менеджменту на прикладі діяльності відомих вітчизняних або зарубіжних організацій. 	8	10
<i>Тема 3</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проранжуйте за критерієм пріоритетності задля досягнення мети ресурси організації. 2. Опишіть основні відмінності функціонування основних організаційно–правових форм вітчизняних організацій. 3. Визначте за критерієм вагомості впливу на вітчизняні організації фактори зовнішнього середовища функціонування організації. 4. Сформулюйте типові варіанти уникнення конфлікту інтересів різних груп стейкхолдерів. 5. Виокремте специфічні групи стейкхолдерів для організацій сфери туристичних послуг, фінансових установ, сфери публічного управління. 	8	10
<i>Тема 4</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтуйте чи спростуйте необхідність використання організацією функції планування за умови мінливості середовища її функціонування. 2. Проранжуйте принципи планування за критерієм вагомості їх застосування. 3. Застосуйте логічну схему "цілі– шляхи – способи – засоби" щодо досягнення професійного визнання. 4. Перевірте сформовану Вами вище ціль на відповідність 	8	10

	умовам SMART. 5. Знайдіть 5 залежностей в діяльності організації, які б відповідали принципу Паретто.		
<i>Тема 5</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишіть специфіку функціонування "бірюзових організацій" з позиції використання ними функції організування. 2. Обґрунтуйте, які повноваження у типовій організації сфери послуг доцільно та недоцільно делегувати. 3. Обґрунтуйте власну позицію щодо переваг та недоліків кожного із видів організаційних структур управління. 4. Наведіть приклади мережевих типів організаційних структур та сформулюйте основні переваги та недоліки їх застосування. 5. Запропонуйте власний алгоритм організаційних змін з позиції доцільних етапів їх реалізації. 	8	10
<i>Тема 6</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишіть взаємозв'язок функції контролювання з іншими базовими функціями менеджменту. 2. Доберіть приклади різних видів контролювання в діяльності організацій різних сфер господарювання. 3. Сформулюйте перелік основних причин неефективного контролювання. 4. Змодельуйте управлінські ситуації за умови настання яких доцільно застосовувати наступні лінії поведінки – нічого не робити, усунути відхилення, переглянути стандарт. 5. Обґрунтуйте причинно-наслідковість виникнення симптомів в одній функціональній сфері діяльності організації з настанням факторів і причин проблемних ситуацій в іншій. 	8	10
<i>Тема 7</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наведіть приклади застосування різних мотиваційних теорій в діяльності конкретних організацій. 2. Ідентифікуйте п'ять власних мотивів та потреб щодо реалізації професійного становлення. 3. Обґрунтуйте, які з існуючих систем оплати праці є найбільш мотиваційними з позиції працівників та з позиції менеджерів. 4. Запропонуйте креативні методи мотивування, які доцільно застосовувати в діяльності сучасних підприємств. 5. Яким чином можна збільшити внутрішню мотивацію менеджерів. 	8	10
<i>Тема 8</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтуйте, який тип груп є найбільш доцільним для вирішення наступної групи проблем: різка втрата конкурентної позиції на ринку; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; необхідність швидкого запуску нової нової номенклатури продукції на ринок. 2. Виокремте управлінський інструментарій в арсеналі менеджера для нівелювання негативного впливу неформальних груп. 3. Запропонуйте управлінський інструментарій подолання наступних типів конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, міжгруповий, між групою та індивідом. 4. Визначте, які способи управління конфліктами притаманні вам та яких особистих якостей необхідно набути з метою мінімізації причин виникнення конфліктних ситуацій. 5. Сформулюйте власний перелік причин перезультивної роботи команд і груп в організації. 	6	16
<i>Тема 9</i>	1. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси між керівником та	6	14

	<p>лідером.</p> <p>2. Сформуйте вичерпний перелік інструментів впливу керівника на підлеглого.</p> <p>3. Обґрунтуйте власну позицію, яка з існуючих моделей лідерства Вам найбільш імпонує.</p> <p>4. Наведіть приклади якостей та характеристик функціонально адаптованого менеджера.</p> <p>5. Запропонуйте методи підвищення емоційної компетенції менеджера.</p>		
<i>Тема 10</i>	<p>1. Наведіть приклади доцільності застосування інтуїтивних, адаптивних та раціональних способів обґрунтування управлінських рішень.</p> <p>2. Сформуйте перелік основних вимог до управлінського рішення.</p> <p>3. Які фактори є пріоритетними в процесі прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Запропонуйте власний перелік засобів комунікацій в організації.</p> <p>5. За допомогою яких інструментів можна удосконалити міжособистісні комунікації в організації.</p>	6	10
<i>Тема 11</i>	<p>1. Подайте власне змістове наповнення терміну "культура управління".</p> <p>2. Наведіть аргументи за і проти соціальної відповідальності організації.</p> <p>3. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси етики та культури управління.</p> <p>4. Тезисно сформуйте основні принципи кодексу організаційної поведінки виробничого підприємства, освітньої установи, супермаркету, організації у сфері надання фінансових та туристичних послуг.</p> <p>5. Адаптуйте шість класичних соціальних ініціатив, враховуючи специфіку діяльності фінансової організації.</p>	6	18
<i>Тема 12</i>	<p>1. Обґрунтуйте відмінність між результативністю та ефективністю управління на прикладі діяльності конкретної організації.</p> <p>2. Сформуйте перелік базових показників соціальної та екологічної ефективності.</p> <p>3. Розкрийте суть дефініції "економічність апарату управління".</p> <p>4. Опишіть основні параметри зовнішньої та внутрішньої складових ефективності менеджменту.</p> <p>5. Запропонуйте власний інструментарій підвищення ефективності управління на прикладі діяльності конкретної організації.</p>	3	10
	Разом	83	138

9. Методи навчання

У навчальному процесі застосовуються: лекції, практичні та індивідуальні заняття, консультації, самостійна робота, робота у групах, метод опитування, тестування, кейс-метод, ділові ігри, зокрема настільна ділова гра, реферування, виконання КППЗ, есе, підготовка і презентація результатів самостійної роботи.

10. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.

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

- поточне опитування, тестування;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів модульної контрольної роботи;
- оцінювання комплексного практичного індивідуального завдання;
- оцінювання результатів самостійної роботи студентів;
- наукова дискусія;
- інші види індивідуальних і групових завдань;
- екзамен.

11. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів і перескладання. Для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції факультету за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності. Використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів та екзаменів заборонено.

Політика щодо відвідування. Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції факультету.

12. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

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

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4 (екзамен)	Разом (%)
20	20	20	40	100
Усне опитування під час занять (Тема 1-6 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Усне опитування під час занять (Тема 7-12 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Підготовка КПЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів Захист КПЗ - 40 балів Участь у тренінгу = 20 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Творче управлінське завдання = 60 балів	

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

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

№	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійний проектор	1–12
2.	Проекційний екран	1–12
3.	Комунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Google Chrome, Firefox)	1–12
4.	Наявність доступу до мережі Інтернет	1–12
5.	Персональні комп'ютери	1–12
6.	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення занять у режимі он-лайн (за необхідності)	1–12
7.	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1–12
8.	Програмне забезпечення: ОС Windows	1–12
9.	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; Power Point і т. і.)	1–12
10.	Google Forms, Google Sheets	1–12

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т "Остроз. акад.". Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с
2. Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується: теорет. та практ. аспекти : колект. монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Т. Є. Андрєєвої; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків, 2018. 236 с.
3. Бившева Л. А. .Менеджмент : практикум. Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ: Каравела, 2019. 480 с.
5. Кузнецов Е. А. .Менеджмент : навч.-метод. посіб. / Е. А. Кузнецов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон.-прав. ф-т, Каф. економіки та упр. Одеса: Фенікс, 2018. 59 с.
6. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SVA-print, 2020. 190 с.
7. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією /пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
8. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна; Нац. ун-т "Львів. політехніка". 4-те вид., випр. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 207 с.
9. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Дуалізм сучасних проявів функціонального забезпечення менеджменту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. №25. С.88-93
10. Овсянюк-Бердадіна О.Ф.Менеджмент: практикум. Тернопіль:Вектор, 2019. 72 с.
11. Ратушняк О. Г., Тарасюк Н. М. Менеджмент та маркетинг: практикум. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2018. 119 с.

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник /; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
13. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
14. Трейсі, Брайан. Делегування & керування: 21 принцип високоефект. менеджменту. /пер. з англ. Л. Хлівної. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 122
15. Шкільняк М.М., О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Менеджмент. Тернопіль. Економічна думка. 2022 р. 258 с.
16. Cameron E. , Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011.384 p.
17. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
18. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
19. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
20. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.