

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Одеса 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні вказівки
до проведення практичних занять
з дисципліни
«МЕНЕДЖМЕНТ»
для магістрів всіх форм навчання**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

«Узгоджено»
на факультеті МАП

Одеса - 2017

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для магістрів всіх форм навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / Укладач: к.е.н. Смірнова К.В. - Одеса: ОДЕкУ, 2017. - 26 с., укр. мова.

Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичне заняття № 1 за темами «Сутність та зміст менеджменту. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту».....	6
2. Практичне заняття № 2 за темами «Функції та методи менеджменту. Процес управління».....	9
3. Практичне заняття № 3 за темами «Планування як загальна функція менеджменту».....	12
4. Практичне заняття № 4 за темою «Організування як загальна функція менеджменту».....	14
5. Практичне заняття № 5 за темою «Мотивування як загальна функція менеджменту».....	17
6. Практичне заняття № 6 за темами «Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту».....	19
7. Практичне заняття № 7 за темою «Інформація і комунікації в менеджменті».....	20
8. Практичне заняття № 8 за темами «Керівництво та лідерство. Ефективність менеджменту».....	22
Література.....	26

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент» належить до циклу професійної та практичної підготовки обов'язкової частини дисциплін підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», спеціалізацією «Бізнес-адміністрування».

Сьогодні управлінська діяльність є досить розмаїтою, складною, ризикованою та, водночас, неоднозначною й непередбачуваною. Сучасний менеджмент інтегрується в усі науки та види діяльності, за допомогою нього професійно підготовлені фахівці формують організації і управляють ними через встановлення цілей та розробку шляхів, методів та засобів їх досягнення. Через реалізацію управлінських функцій менеджери забезпечують умови ефективної праці зайнятих в організації працівників, і досягнення результатів, відповідно до поставлених цілей. Отже, менеджмент – це сфера людської діяльності, пов'язана з раціональним управлінням сучасною організацією на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності бізнесу через використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей, що працюють в організації.

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень, налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо роботи з колективом в сучасній організації, вмінь практичного застосування функцій менеджменту в управлінській діяльності.

Мета проведення практичних занять - поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних магістрами під час лекційних заняттях та самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань.

Завданням практичних занять є здобуття магістрами практичних навичок застосування основ теорії прийняття та обґрунтування управлінських рішень, принципів та методів менеджменту, здійснення планування в організації, реалізації організації як функції управління, застосування мотивації, управлінського контролю, понять впливу та влади, реалізації комунікації в управлінні.

Кожне практичне заняття складається з завдань індивідуального характеру, а також завдань, що потребують роботи в групах. До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до домашньої роботи, а також пропонуються теми обговорення в дискусіях.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми менеджменту або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів, якщо такий є. Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичних робіт враховуються: якість виконання завдань для домашньої роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до графіку учбового процесу. Робота під час практичних занять та виконання завдань для самостійної роботи допомагає при підготовці до написання модульних контрольних робіт.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у робочій програмі дисципліни.

Практичне заняття № 1
Теми: СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МЕНЕДЖМЕНТУ.
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАКОНИ,
ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План занять

1. *Сутність та зміст менеджменту.*
2. *Основи теорії та практики класичного та сучасного менеджменту.*
3. *Закони і закономірності менеджменту.*
4. *Сутність та класифікація принципів менеджменту.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Поясніть відмінності понять «менеджмент» і «управління»?
2. Охарактеризуйте особливості менеджменту в ринкових умовах господарювання.
3. Наведіть ідеї представників школи наукового управління? Які з них, на Вашу думку, актуальні для сьогодення?
4. Що нового внесла адміністративна школа в науку управління?
5. Наведіть основні ролі, які виконують менеджери в організаціях.
6. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів формується перспективна модель менеджера?
7. Охарактеризуйте основні закони та закономірності сучасного менеджменту.
8. Опишіть принципи побудови системи менеджменту підприємства.
9. **Завдання.** Підберіть кожному зазначеному принципу його зміст у форматі «цифра – буква»:
 1. Принцип контролю.
 2. Принцип прийняття рішення.
 3. Принцип мотивації.
 4. Принцип гнучкості.
 5. Принцип комунікацій.
 6. Принцип консенсусу.
 - а) використання активних рушійних сил (економічних, психологічних і ін.), що ведуть до досягнення цілей фірми і працівників;
 - б) включення в організацію механізмів, пристроїв і чинників зовнішнього оточення, які повинні допомогти передбачати і реагувати на них;
 - в) правила ефективного здійснення, що мають характер практичних рекомендацій;
 - г) вимоги, які регламентують процес їх розробки і вибору;
 - д) демократизація управління на підприємстві, широкий розвиток ініціативи співробітників, політика поваги до людини, які призводять до формування самостійних поглядів;
 - е) полягає в підтримці зв'язків між всіма елементами менеджменту, яка забезпечується шляхом обміну інформацією між ними.

10. **Завдання.** В таблиці 1 наведено найбільш характерні риси сучасного японського та американського менеджменту. Порівняйте та обґрунтуйте спільні та відмінні риси між японською й українською та американською й українською системами менеджменту.

Таблиця 1

Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах

Японія	США
Ротація кадрів	Добір кадрів
Довічний найм	Короткотермінова робота за наймом
Принцип старшинства при оплаті й призначеннях	Оплата за індивідуальні результати роботи
Неформальний контроль	Формальний контроль
Нечіткий опис робочого завдання	Чіткий опис робочого завдання
Коллективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Відсутність посад і завдань	Завдання визначається посадою
Акцент на координацію і співпрацю	Акцент на ефективність і результативність
Узгоджене рішення	Індивідуальне рішення
Управління «знизу вверх»	Управління «зверху вниз»
Навчання без відриву від виробництва	Спеціальна програма підвищення кваліфікації
Вербування нових випускників вищих навчальних закладів	Вербування нових випускників і зрілих співробітників
Довгострокова орієнтація	Підвищена увага до поточних результатів
Підвищена увага до підлеглих	Застосування орієнтації і на людину, і на роботу
Коллективне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Залучення працівників у «гуртки» контролю якості	Застосування індивідуальних способів контролю якості
Орієнтація на обмежену кількість стилів керівництва	Застосування широкого кола стилів керівництва
Переважне застосування традиційної форми влади	Застосування різноманітних форм влади

11. **Завдання.** В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються 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, вмілий 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.

12. **Завдання.** Ви є керівником великого рекламного агентства, в якому звільнилося місце начальника відділу замовлень. Обґрунтуйте, який з наведених варіантів дій Ви використаєте:

А. Проведете анкетування на підприємстві.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Звернетесь на біржу праці (або до кадрової агенції).

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.

13. **Ситуаційне завдання.** Бізнесмен Петренко В.С. вирішив створити приватне підприємство для реалізації своєї ідеї, при цьому на практиці йому довелося вирішувати ряд таких проблем: ошук місця розташування головного офісу підприємства; формування необхідної суми первинного капіталу; вивчення об'єму попиту майбутніх споживачів продукту; визначення складу постачальників необхідних ресурсів.

Для вирішення цих проблем потрібно було витратити багато часу, проте, вирішити їх так і не вдалося бізнесменові. Отже Петренко В.С. вирішив знайти людей, які змогли б підтримати його ідею і дали згоду на спільну роботу. Тепер Петренко В.С. має підприємство, на якому працює 20 осіб. У структурі апарату управління 2 заступники, 4 начальники відділів і 14 фахівців.

Таким чином, сьогодні, створивши продукцію як результат реалізації своєї ідеї, Петренко В.С. має бізнес, який приносить йому моральне і матеріальне задоволення; щодня має справу зі значною кількістю різних людей, зустрічається з торговими представниками, постачальниками і безпосередньо веде телефонні переговори з більшою частиною партнерів. Він знає майже усіх людей, що співпрацюють з підприємством. Крім того, йому необхідно спілкуватися із співробітниками підприємства, щоб відпрацьовувати різні варіанти в процесі прийняття управлінських рішень.

Питання:

а) Яку мету ставив бізнесмен?

б) Хто є суб'єктом і об'єктом управління на підприємстві?

в) Які потреби задовольняє бізнесмен, працюючи на власному підприємстві?

г) Які зміни сталися в діяльності підприємства з початку його створення і в процесі реалізації ідеї?

Практичне заняття № 2
Теми: ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ.
ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

План заняття

1. *Поняття функцій менеджменту.*
2. *Сутність та класифікація методів менеджменту.*
3. *Процес управління та його складові.*
4. *Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.*
5. *Умови, моделі та методи прийняття управлінських рішень.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Визначте основні функції менеджменту та їх місце в управлінні організацією.

2. Охарактеризуйте різні підходи до класифікації функцій менеджменту.

3. Охарактеризуйте взаємозв'язки загальних, конкретних та об'єднувальної функцій менеджменту.

4. Розкрийте сутність основних завдань методів менеджменту та наведіть класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.

5. Що розуміють під процесом прийняття рішень в теорії управління?

6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?

7. Опишіть методи та моделі розробки управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.

8. **Ситуаційне завдання.** На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з упровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

Питання:

а) Визначте загальні та конкретні функції управління.

б) Наведіть поділ конкретних функцій за ознаками процесів управління, об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

9. **Ситуаційне завдання.** Ви є менеджером з продажів у мережі книжкових магазинів. Вам надійшла пропозиція придбати партію книг з уцінкою через невеликий брак, допущений у друкарні. Аналогічні книги вже продаються у вашій мережі книжкових магазинів, їх вартість на 40% більше зниженої в ціні партії.

Питання:

а) Ваші дії в цій ситуації?

б) Чи інформуватимете клієнтів про брак і чи встановите знижки на цю продукцію?

10. **Ситуаційно-аналітична вправа.** Ви - директор мережі супермаркетів «АТБ», які працюють достатньо добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), проблем у колективі не виникає, відгуки від постачальників та покупців задовільні. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень. Виберіть із запропонованих рішень (таблиця 2) п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами. Вибір обґрунтуйте:

Таблиця 2

Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету

Заходи	Оцінка заходів
1. Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду	
2. Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста	
3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить вам	
4. Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх	
5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах	
6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд	
7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища	
8. Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом	
9. Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів	
10. Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету	
11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців	
12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті	
13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету	

11. Ситуаційно-аналітична вправа. Визначення соціально-психологічних методів. На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Питання:

а) Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.

б) Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?

в) Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

12. Ситуаційне завдання. Директор магазину доручив продавцеві організувати навантаження тари на автомашину. Перевіряючи через деякий час виконання завдання, він виявив, що продавець розмовляє по телефону, машина не завантажена, а робочі відпочивають. У даній ситуації директор може прийняти одне з таких рішень:

а) перервати розмову продавця і в підвищеному тоні вимагати від нього виконання розпорядження;

б) організувати навантаження тари в автомашину особисто;

в) доручити цю роботу іншому;

г) з'ясувати у продавця (коли він закінчить розмову по телефону) причину невиконання завдання і прийняти відповідне рішення;

д) нічого не робити.

Питання:

а) обґрунтуйте яке із запропонованих рішень найбільш правильне?

б) запропонуйте свою версію поведінки директора та обґрунтуйте.

Практичне заняття № 3
Тема: ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Сутність та цілі планування в системі управління. Види планів.*
2. *Етапи процесу планування.*
3. *Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.*

Питання для обговорення та завдання:

1. Охарактеризуйте сутність та завдання планування як виду управлінської діяльності.
2. В якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Порівняйте процеси стратегічного і оперативного планування.
4. Яка роль місії в діяльності організації?
5. За якими критеріями класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.

7. **Ситуаційно-аналітична вправа. Визначення стратегії фірми «Український папір».** Підприємство «Український папір» працює на ринку України 15 років і займається комплексним обслуговуванням організацій товарами для офісу, має власне виробництво чекової стрічки, паперу роликового для принтерів, факс паперу, паперу фальцьованого в стопу, паперу для інженерних систем і плотерів, самоклеючих етикеток з різних матеріалів, бухгалтерських бланків, бланкової продукції тощо. Компанія працює через власні філії в 23 регіонах України, через які реалізує продукцію кінцевим клієнтам. Останнім часом компанія зіткнулася зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних і звичайних паперових товарів, що змушує керівництво компанії зайнятися розробкою стратегічного плану.

Питання:

- a) Обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу фірми.
- б) Визначте стратегічну мету фірми.

8. **Ситуаційне завдання.** Ви затверджені начальником відділу підприємства. З колективом відділу Ви не знайомі, але попередньо інформовані про ситуацію, яка склалася на цей момент. Завтра Ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і повинні до цього підготуватися. Подумайте, які завдання Вам треба розв'язати, з ким зустрінеться, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу.

Подумайте, що й у якій послідовності Ви будете робити в перший день роботи. Пам'ятайте, що підлеглі багато очікують від вас: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного

укладу роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали й т. п. Вас свідомо або несвідомо будуть порівнювати з колишнім начальником. Усі ваші дії, висловлення, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому й зіставляти з нею свої надії. Розробіть план першого робочого дня.

9. **Завдання.** Заповніть таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності:

Місія організації

Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
1. Готель		
2. Салон краси		
3. Ресторан		
4. Видання «Економічний часопис»		
5. ВНЗ		

10. **Ситуаційно-аналітична вправа. Методика побудови «дерева цілей».** Нові умови господарювання характеризуються тим, що підприємства різноманітних форм власності функціонують у складних умовах динамічного мікросередовища: збільшилася кількість постачальників, різноманітними стали рівні каналів розподілу, які використовуються, зріс обсяг імпортних поставок, виникли нові комерційні структури. Все це зумовило необхідність активізації господарчої діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі.

Головною проблемою ТОВ «Продукти» є його збитковість, що зумовлено насамперед низькими темпами зростання продажу товарів. Тому керівництво прийняло рішення про розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення обсягу збуту товарів на підприємстві. Для покращення ситуації слід приділяти особливу увагу активізації маркетингової діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці працівників та ефективності роботи управлінського персоналу.

На підставі використання методики побудови «дерева цілей» розробити комплекс заходів щодо вирішення даної проблемної ситуації.

Практичне заняття № 4
Тема: ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Поняття та складові організаційної діяльності.*
2. *Види організаційних структур.*
3. *Процес делегування повноважень і відповідальності.*

Питання для обговорення та завдання:

1. У чому полягають особливості організування як функції управління? Чим обумовлена складність реалізації функції організування?
2. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
3. Охарактеризуйте бюрократичні організаційні структури управління й адаптивні організаційні структури управління.
4. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
5. Поясніть сутність делегування повноважень і значення відповідальності.
6. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
7. Яких помилок слід уникати при делегуванні повноважень?
8. **Завдання.** У приведеному нижче переліку підрозділів визначте, які з них повинні знаходитися в підпорядкуванні: а) у заступника директора по економічних питаннях; б) у заступника директора по загальних питаннях; в) технічного директора. Підрозділи: відділ техніки безпеки, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ стандартизації, відділ комплектації, відділ головного технолога, група економічного аналізу, відділ головного механіка.
9. **Завдання.** Визначте типи організаційних структур управління:
А. Первинний - найбільш простий тип структури, при якому керівник підприємства (підрозділу) здійснює всі функції управління, всі повноваження - прямі (лінійні) йдуть від вищої ланки управління до нижчої. У числі переваг цієї структури - відповідальність, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень. Цей тип управлінської структури зазвичай веде до формування стабільної і міцної організації.

Питання: Про який тип організаційної структури йде мова? Обґрунтуйте свою відповідь.

Б. Використання даного типу організаційної структури дозволяє великому підприємству, фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелике підприємство, що випускає один-два види продукції. Організації з такою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Недолік цієї структури - збільшення витрат внаслідок дублювання одних і тих же видів робіт для різних видів продукції. Який тип організаційної структури описаний?

10. **Ситуаційне завдання.** Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з працівників повинен виконувати конкретні завдання, що впливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво, перш за все, зобов'язане знайти ефективний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів людей, які їх вирішують. Постановка цілей і розробка відповідних політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців і виконання організаційних повноважень.

Для того щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і повноважень.

Питання:

- а) Якщо ви - менеджер, то які зі своїх завдань і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
- б) Яку систему контролю за виконанням завдання ви б обрали?
- в) Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти з себе за них відповідальність повністю?
- г) Які свої завдання і повноваження ви ніколи нікому делегувати не будете?

11. **Психологічний тест «Вміння делегувати повноваження».** Дайте відповідь на такі запитання позитивно або негативно:

- 1. Продовжуєте ви працювати після закінчення робочого дня?
- 2. Працюєте ви довше, ніж ваші співробітники?
- 3. Часто ви виконуєте за інших роботу, з якою ті цілком могли б впоратися самі?
- 4. Вдається вам знайти, якщо це потрібно, підлеглого або колегу, який допоміг би вам?
- 5. Знають ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання й сферу діяльності досить добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
- 6. Вистачає вам часу на планування ваших завдань і діяльності?
- 7. Чи буває "завалений" ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження?

8. Займаєтеся ви ще справами й проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення службою?

9. Часто ви буваєте змушені відкласти важливе завдання, щоб виконати інші?

10. Часто вам доводиться "поспішати", щоб дотримати важливих строків?

11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?

12. Ви самі диктуєте більшу частину своїх записок, кореспонденції й звітів?

13. Чи часто до вас звертаються із приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?

14. Вистачає вам часу на суспільну й представницьку діяльність?

15. Прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?

16. Чи коштує вам більших зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

17. Чи берете ви регулярно роботу додому?

Підрахуйте, скільки раз ви відповіли позитивно:

0-3 відповіді «так»: ви делегуєте відмінно!

4-7 відповідей «так»: у вас є резерви для поліпшення делегування.

8 і більше відповідей «так»: делегування представляє для вас серйозну проблему. Для розв'язання її ви повинні приділити серйознішої уваги.

Практичне заняття № 5
Тема: МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Поняття та сутність мотивування.*
2. *Змістовні та процесуальні теорії мотивації.*
3. *Стимулювання праці: цілі, принципи та види.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Поясніть сутність понять «мотивація», «потреба», «мотив», «стимул», «винагорода».
2. Розкрийте зміст мотиваційного процесу.
3. Наведіть порівняльну характеристику системи мотивації персоналу на підприємствах США, Західної Європи та Японії.
4. Охарактеризуйте змістовні та процесуальні теорії мотивації. В чому їх різниця?
5. Обґрунтуйте в чому полягають проблеми формування дієвих мотиваційних систем працівників в сучасних вітчизняних організаціях.
6. Охарактеризуйте види стимулювання праці як засіб мотивації.
7. **Завдання.** Висловіть свою думку з питання про те, які методи стимулювання можна ефективно використовувати в навчальному процесі та проранжуйте їх.

8. **Ситуаційна вправа «Проблеми молодого магістра».** Самойлов Єгор, 25 років, закінчив два роки тому вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми «Санта», яка реалізує товари ринку побутової техніки. Єгору безпосередньо підпорядковано 3 жінки та 12 чоловіків, кожен з яких має стаж роботи понад 8 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта - училища або курси відповідно до займаних посад. Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Єгор знає непогано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у компанії «Розетка».

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Єгора довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже повільно або рідко виконується. Єгор почав відчувати страх спілкування зі співробітниками, обмірковує кожний свій вчинок та рішення.

Обґрунтуйте:

- а) Які мотиви дій співробітників групи?
- б) У чому полягають основні проблеми завідувача групи?
- в) Згідно з основними мотиваційними теоріями розробіть мотиваційний план дій для керівника групи.

9. Ситуаційно-аналітична вправа. Ви - заступник директора по роботі з персоналом банку «Форс». Керівництво прийняло рішення оновити мотиваційну політику установи відповідно до потреб сьогодення і Ваше завдання запропонувати конкретні кроки.

Завдання:

а) Проаналізуйте потреби співробітників банку, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда та ін.) та наведіть засоби їх задоволення (до 10) за прикладом таблиці 4.

б) Визначте, чим відрізняються мотиви співробітника фінансово-кредитної установи від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці, наведеної нижче).

в) Складіть план заходів щодо оновлення мотиваційної політики банку.

Таблиця 4

Шляхи та засоби задоволення потреб працівників

№	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильне ставлення до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4

Практичне заняття № 6
Тема: КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Принципи і цілі функції контролювання.*
2. *Етапи процесу контролювання. Процес контролювання.*
3. *Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види та етапи процесу регулювання.*

Питання до обговорення та завдання:

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання? Наведіть основні завдання контролю.

2. Дайте характеристику етапам процесу контролю.

3. Охарактеризуйте чинники підвищення ефективності контролю.

4. Наведіть класифікацію контролю за різними ознаками.

5. Охарактеризуйте інформаційне забезпечення контролю в організації.

6. Поясніть необхідність реалізації функції регулювання та охарактеризуйте основні різновиди регулювання.

7. **Завдання.** Визначте, який з етапів процесу контролю, на вашу думку, **самий** відповідальний? Обґрунтуйте вашу відповідь на конкретних прикладах.

9. **Ситуаційне завдання.** Проведіть опитування серед знайомих, які працюють на підприємстві, з метою одержання відповідей на такі питання:

а) Хто переважно відповідає за контроль на підприємстві.

б) Який рівень контролю має найбільше значення для підприємства?

в) Який тип контролю частіше використовує підприємство у своїй діяльності?

г) Що є об'єктами контролю на досліджуваному підприємстві?

д) Що є кінцевою метою контролю на підприємстві?

9. **Завдання.** Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання в строк, хоча дав слово зробити цю роботу до наміченої дати. Ваша реакція (вибір обґрунтуйте):

А. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім вже поговорити наодинці: виховувати, а якщо треба - покарати.

Б. Поговорити з ним наодинці, з'ясувати причину зриву, домогтися виконання роботи, покарати у разі повторного порушення подвійно.

В. Спочатку поговорити з тими, хто більше знає про тих, що провинилися. Порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Скасувати завдання, передати питання на рішення «трикутнику». Надалі вести ретельний контроль за його роботою, вчасно виправляти помилки.

Практичне заняття № 7

Тема: ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План заняття

1. Сутність, роль та види інформації в менеджменті. Вимоги, що висуваються до інформації.
2. Поняття, характеристика та різновиди комунікацій. Перешкоди в комунікаціях.
3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

Питання до обговорення та завдання:

1. У чому полягає сутність інформації? Опишіть джерела інформації.
2. Наведіть класифікацію інформації за різними ознаками.
3. Поясніть, яким чином інформація впливає на процеси управління підприємством.
4. Дайте визначення поняття «комунікація». Наведіть різновиди та розкрийте особливості міжособистісних комунікацій.
5. Охарактеризуйте елементи та етапи комунікаційного процесу.
6. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організації? Поясніть необхідність застосування неформальних каналів для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
7. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі.
8. Обґрунтуйте шляхи підвищення ефективності організаційних комунікацій.
9. **Завдання.** Опишіть на наведених прикладах, які труднощі можуть виникнути в процесі обміну інформацією керівника і підлеглого, при використанні таких висловлювань:
 - представлений звіт повинен бути "адекватним";
 - зробіть те-то, як тільки вам випаде зручна можливість;
 - обов'язково зв'яжіться зі мною, якщо виникнуть які-небудь проблеми.

Питання: Який вид комунікаційного бар'єру спотворює передану інформацію? Перефразуйте дані фрази для ефективного обміну інформацією з працівниками.

10. **Завдання.** Один з керівників великої некомерційної організації так описав ситуацію вибору постачальника комп'ютерної техніки при створенні інформаційної системи: «Кілька відомих компаній взяли участь в торгах. Але тільки представники фірми «Лотос» подбали про те, щоб познайомитися з нами. Вони ретельно опитали весь персонал, розмовляли нашою мовою, без використання спеціальних термінів про внутрішні пристрої комп'ютерів і засобів зв'язку. І хоча запропонована ними ціна була на 5% вище (правда, при більш високому рівні гарантій), навіть при

напруженому бюджеті ми вирішили віддати перевагу цьому постачальнику».

Питання: Прокоментуйте наведену ситуацію з точки зору процесу комунікації. Що послужило мотивом прийняття такого рішення?

11. **Ситуаційне завдання.** Петренко Надія працює під керівництвом одного і того ж керівника вже 13 років. На питання подруги, наскільки їй добре працювати зі своїм начальником і коли можливе підвищення, пролунала відповідь: «Я роблю свою роботу. Він мені не докучає». Однак, Надія задумалася: «Я дійсно не знаю, чи добре працюю. Мій начальник ніколи зі мною про це не говорить. Правда, я завжди вважала, що відсутність новин - вже хороша новина. Що стосується змісту і важливості моєї роботи, то при прийомі на фірму мені щось не дуже виразно пояснили, і більше про це не йшлося. Ми з керівником не дуже спілкуємося».

Питання:

а) Які цілі і умови ефективності комунікацій між керівником і підлеглим відсутні?

б) Як можна визначити рівень вертикальних комунікацій?

в) Чи існують можливості для висхідних комунікацій в даній ситуації?

г) Яким чином можна більш ефективно побудувати зворотній зв'язок?

12. **Ситуаційне завдання.** Продавець Сидоренко С.В. працює у відділі один рік. За час роботи їй вдалося достатньою мірою освоїти асортимент товару відділу, встановити доброзичливі стосунки з колективом співробітників. За характером спокійна, врівноважена. До роботи ставиться відповідально, виявляє бажання працювати в магазині. Однак у спілкуванні з покупцями ініціативи не проявляє. Реагує на питання, прохання про допомогу у виборі товару, доброзичлива, але намагається звести це спілкування до мінімуму. З більшою захопленістю займається розстановкою товару, підтриманням чистоти та порядку в торговому залі, в зв'язку з чим потенційні покупці часто залишаються без уваги продавця і йдуть.

Завдання: продумайте і складіть мотиваційну бесіду зі співробітником Сидоренко С.В. щодо прояву ініціативи в спілкуванні з покупцями.

Практичне заняття № 8
Теми: КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО.
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План заняття

1. *Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства. Форми впливу та влади.*
2. *Різновиди стилів керівництва.*
3. *Сутність ефективності менеджменту, підходи до її визначення та види. Напрями підвищення ефективності управління організацією.*
4. *Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.*

Питання до обговорення та завдання:

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.
2. Наведіть характеристику форм влади, переваги та недоліки їх застосування.
3. Опишіть основні стилі керівництва і ступінь відповідальності сучасного керівника.
4. Охарактеризуйте підходи до визначення ефективності менеджменту.
5. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.
6. Охарактеризуйте роль етики в сучасному управлінні організацією.
7. Обґрунтуйте вплив відповідальності та етики на процес менеджменту.
8. Охарактеризуйте проблеми відповідальності організацій перед суспільством.
9. **Завдання.** Визначте стиль керівництва трудовим колективом. Обґрунтуйте відповідь.
 - А. Керівник у своїй діяльності орієнтується на власну думку і оцінки. Прагнути до влади, впевнений в собі, схильний до жорстокої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Особисте прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.
 - Б. Керівник в процесі трудової діяльності поблажливий до працівників. Відсутня вимогливість і суворая дисципліна, контроль, наявні ліберальність, панібратство з підлеглими. Має схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.
10. **Ситуаційне завдання.** Ви затверджені на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись такого плану:

а) Що ви можете розповісти про себе як про людину й фахівця (ваше минуле, сьогодення, плани на майбутнє)?

б) Які мотиви спонукали вас прийти саме в цей відділ і обійняти посаду начальника?

в) Ваше відношення до своїх обов'язків, прав, повноважень. Які завдання ви прагнули б вирішувати?

г) Що ви очікуєте від колективу, у чому прагнете знайти підтримку й розуміння?

д) Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, громадське життя й перспективи росту?

11. **Завдання.** Розробіть портрет сучасного менеджера XXI століття.

12. **Ситуаційне завдання.** Ваш безпосередній начальник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш начальник вважаєте свої завдання терміновими.

Виберіть найбільш прийнятний для вас варіант та обґрунтуйте.

А. Не оскаржуючи завдання начальника, буду строго дотримуватися посадовий субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник.

В. Виражу підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконувати розпочату роботу.

13. **Психологічний тест «Чи можете ви бути лідером?»**

1. Ви підкоряєтеся іншим людям:

а) найчастіше немає – 2; б) іноді – 1; в) звичайно спокійно виконую вказівки лідера або старшого – 0?

2. Ви вважаєте свою думку правильною:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) я не претендую на знання істини – 0?

3. Ви критикуєте інших людей:

а) частіше так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

4. Ви впевнені у своїх силах:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) звичайно не дуже – 0?

5. Ви є цілеспрямованою людиною:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?

6. Ви прагнете керувати іншими людьми:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

7. Ви прагнете бути лідером:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) зазвичай ні – 0?

8. Ви любите одержувати схвалення виконаної роботи:

а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) не обов'язково – 0?

9. У вас розвинена сила волі:
а) більшою мірою – 2; б) у середньому ступені – 1; в) незначно – 0?
10. Ви прагнете бути найкращим:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
11. Ви прагнете змагатися в роботі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) рідко – 0?
12. Ви ставитеся до конкурентів у роботі:
а) з явною антипатією – 2; б) без особливої симпатії – 1; в) нейтрально або доброзичливо – 0.
13. Ви ставитеся до чужих успіхів:
а) болісно – 2; б) нейтрально – 1; в) зі схваленням – 0.
14. Вам у більше подобаються партнери:
а) ділові й заповзятливі – 2; б) різні – 1; в) добрі – 0.
15. Ви вважаєте, що відносини в колективі повинні бути:
а) тільки діловими – 2; б) різні – 1; в) у першу чергу людськими – 0.
16. Ви критикуєте ледачих людей:
а) часто й різко – 2; б) іноді – 1; в) рідко й спокійно – 0.
17. Ви вважаєте себе діловою людиною:
а) так – 2; б) в основному – 1; в) у незначному ступені – 0?
18. Ви можете ігнорувати думку оточуючих людей:
а) звичайно – 2; б) іноді – 1; в) тільки за необхідності – 0?
19. Ви можете зневажати обов'язками заради успіху в справі:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) за особливої необхідності – 0?
20. Ви любите самотність: а) звичайно – 0; б) іноді – 1; в) ні – 0?
21. Ви любите давати поради:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
22. Ви любите виділятися серед інших людей:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
23. Ви любите бути в центрі уваги оточуючих людей:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
24. Ви наполегливі в досягненні поставленої мети:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
25. Ви легко сходитеся з новими людьми:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
26. Ви прагнете до підвищення на посаді:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
27. Ви любите брати на себе відповідальність за свої вчинки:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
28. Ви можете брати на себе відповідальність за тих, хто користується вашими порадами й вказівками:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?
29. Ви любите протегувати іншим людям:
а) звичайно так – 2; б) іноді – 1; в) ні – 0?

Якщо ви набрали:

від 1 до 20 балів, то ви точно не лідер і вдалим начальником швидше за все не будете; вам слід ґрунтовно попрацювати над собою, щоб бути більш впевненою людиною. Якщо ви мрієте про посаду начальника, то заспокойте свої амбіції, бо додаткова відповідальність за інших людей може викликати у вас занадто велику психологічну напругу, створити сильний щиросердечний дискомфорт, який поступово розхитає ваше психічне й фізичне здоров'я. І тоді вже ніщо не буде вам у радість. А ваші комплекси неповноцінності будуть неабияк прогресувати у своєму розвитку й впливі на вашу самооцінку, що може знизити вашу адаптивність у житті взагалі;

від 21 до 45 балів, то у вас гарні задатки лідера. Ви рівною мірою можете успішно виконувати доручення начальства й бути керівником невеликого підрозділу. Якщо вам хочеться стати явним лідером, то краще ще попрацювати над собою в розвитку рішучості й наполегливості, цілеспрямованості й організованості, енергійності й оптимізму, дипломатичності й самостійності, умінні робити необхідне враження на навколишні й переконувати партнера у своїй правоті легко й невимушено. І пам'ятайте, що краще просуватися життям й службовими сходами поступово, а не різкими стрибками. Це підвищить імовірність вашого успіху на кожній наступній сходинці нагору й дасть вам можливість краще адаптуватися на кожному новому місці. Звичайно, якщо робота переважно творча, а не адміністративна, то вам, що називається, "і карти в руки". Консультація із психологом або психоаналітиком може допомогти вам правильно представити свою особистість у цілому й окремі сильні й слабкі її сторони, намітити програму свого розвитку по перетворенню свого зовнішнього й внутрішнього іміджу;

від 46 до 60 балів, то ви – природжений лідер. Але вам обов'язково необхідно підібрати собі вдалі "кадри" у якості заступників і головних помічників. Ваша особистість так само потребує корекції. Бажане максимально зменшити нетерплячість і категоричність, максималізм і прямолінійність, відчайдушність і агресивність, імпульсивність і задерикуватість, екстравагантність і навіженство, упертість і надмірну педантичність. Дуже корисно розбудовувати інтуїцію й проникливість, дипломатичність і психологічну гнучкість, терпіння й терпимість до чужих недоліків і слабостям.

Література

(курсивом виділено літературні джерела, наявні в бібліотеці ОДЕКУ)

1. Бондар О.В. *Ситуаційний менеджмент: Навч. посібник* / О.В. Бондар. - 2-ге видання, переробл. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 388 с.
2. Виноградський М.Д. *Організація праці менеджера: Навчальний посібник*/ М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - К.: "Центр учбової літератури", 2012. – 504 с.
3. Діденко В.М. *Менеджмент: Підр.* / В.М. Діденко, Г.С. Ярецька, А.П. Михайлов. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
4. Дудар Т.Г. *Менеджмент: Навчальний посібник.*/ Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин, В.Т.Дудар. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 336 с.
5. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб.* / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е, вид.; допов. і перероб, - Л.: Нац. ун-т, «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
6. Маркіна І.А. *Менеджмент організацій: Навчальний посібник*/ І.А.Маркіна, Р.І.Біловол, В.А.Власенко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 234с.
7. *Менеджмент: Навчальний посібник* / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. За ред.С.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2012.– 536 с.
8. *Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб.* / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К.: Атіка, 2007. – 564 с.
9. *Москалець В.П. Психологія особистості: Навчальний посібник*/ В.П.Москалець. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 262с.
10. Мостенська Т.Л. *Менеджмент: Підр.* / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - Вид. 2-ге. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.
11. Мошек Г.Є. *Менеджмент: Підр.* / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. - К.: Кондор, 2009. - 392 с.
12. *Подгорна Д.М. Основи менеджменту: Конспект лекцій* / Д.М. Подгорна, І.В. Тонконога, К.В. Смірнова. – Одеса: Вид-во “ТЭС”, 2009. – 206 с.
13. *Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник*/ За ред. Л.І. Федулової. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 567 с.
14. Хміль Ф.І. *Основи менеджменту: Підручник* / Ф.І. Хміль. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
15. *Шегда А.В. Менеджмент: Підручник* / А.В. Шегда. – Київ: Знання, 2004. – 687с.

Укладач: к.е.н., доц. Смірнова Катерина Володимирівна