

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Інститут державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор  
Іщенко Н.М.

*“31” серпня* 2020 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Розробник

Завідувач кафедри розробника

Завідувач кафедри спеціальності

Гарант освітньої програми

Директор Інституту державного управління

Начальник НМВ

Тимофєєв С.П.

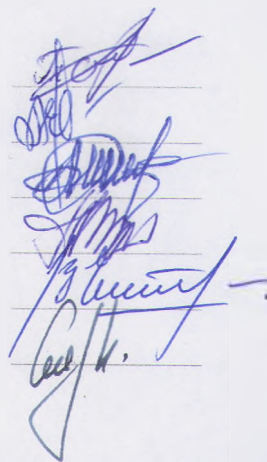
Свтушенко О.Н.

Штиршов О.М.

Андріяш В.І.

Смельянов В.М.

Шкірчак С.І.



## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Основи менеджменту	
Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»	
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»	
Освітня програма	«Адміністративний менеджмент»	
Рівень вищої освіти	бакалавр	
Статус дисципліни	нормативна	
Курс навчання	2	
Навчальний рік	2020-2021	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	3	4, 5, 6
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	5 кредитів / 150 годин	5 кредитів / 150 годин
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	30	6
	30	16
	90	128
Відсоток аудиторного навантаження	40 %	15 %
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)		
Форма підсумкового контролю	залік	

## 2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є формування системи фундаментальних знань з основ менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Завдання навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є:

- вивчення сутності, основних понять і категорій менеджменту;
- складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління;
- процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень;
- набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

### **знати:**

- 1) основні поняття та сутність менеджменту;
- 2) сутність та особливості планування як функції менеджменту;
- 3) сутність та процес організації взаємодії як функції менеджменту;
- 4) сутність та особливості мотивації як функції менеджменту;
- 5) сутність та процес контролю як функції менеджменту;
- 6) методи обґрунтування управлінських рішень;
- 7) види комунікацій в управлінні;
- 8) сутність лідерства та керівництва в організації.

### **вміти:**

- 1) використовувати набуті навички та теоретичні знання з менеджменту для прийняття управлінських рішень;
- 2) застосовувати функцію планування для визначення перспективи і майбутнього стану організації, шляхів і способів його досягнення;
- 3) застосовувати функцію організації взаємодії для поділу організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;
- 4) застосовувати функцію мотивація, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності
- 5) застосовувати функцію контроль для ефективного управління та вибору напрямів здійснення необхідних коректив;
- 6) використовувати різноманітні види комунікацій для налагодження ефективного комунікаційного процесу як в середині підприємства, так і ззовні;
- 7) застосовувати підходи до керівництва та лідерства для реалізації функцій та формування методів менеджменту в організації;
- 8) класифікувати управлінські рішення та застосовувати різноманітні методи обґрунтування управлінських рішень.

**Професійна компетентність, яка отримується студентами після  
вивчення навчальної дисципліни**

<b>Назва компетентності</b>	<b>Складові компетентності</b>
<b>Загальні компетентності (ЗК)</b>	<i><b>Загальні компетентності</b></i>
	ЗК1 Здатність самостійно навчатися та оволодівати сучасними знаннями.
	ЗК3 Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
	ЗК5 Здатність до пошуку, оброблення, аналізу та захисту інформації з різних джерел.
<b>Фахові компетентності (ФК)</b>	<i><b>Спеціальні компетентності</b></i>
	ФК2 Здатність синтезувати управлінські рішення у сфері публічного адміністрування в умовах повної та неповної інформації
	ФК3 Здатність збирати та аналізувати дані щодо сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, робити висновки (прогнози) про можливість їх використання на різних рівнях публічного адміністрування в умовах кіберзагроз.
	ФК7 Вміння застосовувати інструменти менеджменту у сферах: державного і регіонального управління, соціального та політичного розвитку, публічних фінансів, комунікацій, конституційно-правових засад урядування, технологій управління людськими ресурсами, європейської співпраці
	ФК9 Вміння використовувати механізми інформаційних технологій електронного урядування в різних сферах публічного адміністрування.
	<i><b>Програмні результати навчання (ПРН)</b></i>
<b>Програмні результати навчання (ПРН)</b>	ПРН7 Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських та кадрових рішень.
	ПРН8 Знати основи електронного урядування.
	ПРН13 Оволодіти стандартними методиками аналізу фінансових розрахунків і показників розвитку об'єкту управління, а також методами прогнозування та аналітики у всіх сферах громадського і суспільно-політичного життя.
	ПРН15 Уміти коригувати діяльність у випадку зміни вихідних умов та запобігати кризовим явищам.
	ПРН18 Демонструвати навички обґрунтування власного твердження щодо дієвих способів, методів, публічного адміністрування в умовах неповної інформації на засадах академічної доброчесності.
	ПРН21 Аналізувати події та процеси у соціальних спільнотах, вміння використовувати історичний досвід у вирішенні актуальних проблем розвитку публічних організацій.
	ПРН23 Застосовувати інструментарій оцінювання ресурсного

	забезпечення, ризиків та ефективності заходів щодо впровадження оптимальних форм і методів діяльності органів публічного адміністрування, здійснювати техніко-економічне обґрунтування інноваційних проектів.
	РН24 Готувати проекти управлінських рішень та ефективно їх впроваджувати.
	РН25 Застосовувати навички до безпечної діяльності відповідно до майбутнього профілю роботи, захисту громадянина, галузевих норм і правил, інформації, а також необхідного рівня індивідуального та колективного рівня безпеки у надзвичайних ситуаціях в умовах кіберзагроз.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Денна форма

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1.	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	2	2	6
2.	Тема 2. Організації як об'єкти управління	2	2	6
3.	Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту	2	2	6
4.	Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту	2	2	6
5.	Тема 5. Координація та регулювання діяльності як загальні функції менеджменту	2	2	6
6.	Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту	2	2	6
7.	Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту	2	2	6
8.	Тема 8. Методи менеджменту	2	2	6
9.	Тема 9. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті	2	2	6
10.	Тема 10. Функції та технологія менеджменту	2	2	6
11.	Тема 11. Методи менеджменту	2	2	6
12.	Тема 12. Керівництво та лідерство	2	2	6
13.	Тема 13. Управління групами	2	2	6
14.	Тема 14. Соціальна відповідальність та етика в бізнесі	2	2	6
15.	Тема 15. Організаційна ефективність	2	2	6
	<b>Всього за курсом</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>90</b>

Заочна форма

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1.	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	1	2	7
2.	Тема 2. Організації як об'єкти управління	1	2	7
3.	Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту	1	2	7
4.	Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту	1	2	7
5.	Тема 5. Координація та регулювання діяльності як загальні функції менеджменту	1	2	7
6.	Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту	1	2	7
7.	Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту	–	2	8
8.	Тема 8. Методи менеджменту	–	2	8
9.	Тема 9. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті	–	–	10
10.	Тема 10. Функції та технологія менеджменту	–	–	10
11.	Тема 11. Методи менеджменту	–	–	10
12.	Тема 12. Керівництво та лідерство	–	–	10
13.	Тема 13. Управління групами	–	–	10
14.	Тема 14. Соціальна відповідальність та етика в бізнесі	–	–	10
15.	Тема 15. Організаційна ефективність	–	–	10
	<b>Всього за курсом</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>128</b>

## 4. Зміст навчальної дисципліни

### 4.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1.	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту 1. Суть менеджменту та умови його здійснення 2. Менеджери та підприємці 3. Рівні управління в організації 4. Закони та принципи менеджменту 5. Розвиток управлінської науки
2.	Тема 2. Організації як об'єкти управління 1. Сутність і класифікація організацій 2. Організація як відкрита система 3. Колективи (групи) працівників в організації 4. Фактори впливу на організацію 5. Процес менеджменту в організації
3.	Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту 1. Сутність та класифікація функцій менеджменту 2. Сутність планування як загальної функції менеджменту
4.	Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту 1. Сутність та особливості функції організації взаємодії 2. Побудова організаційної структури управління 3. Централізація та децентралізація управління
5.	Тема 5. Координація та регулювання діяльності як загальні функції менеджменту 1. Суть та значення функції координації. 2. Суть функції регулювання діяльності. 3. Етапи процесу координації (регулювання)
6.	Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту 1. Сутність мотивації на підприємстві 2. Оплата праці в організації
7.	Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту 1. Контроль та його види 2. Процес контролю в організації 3. Аудиторська діяльність як різновид контролю
8.	Тема 8. Методи менеджменту 1. Сутність та класифікація методів менеджменту 2. Форми влади в організації 3. Стилi керівництва
9.	Тема 9. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті 1. Поняття комунікацій і комунікаційного процесу 2. Сутність та класифікація управлінських рішень 3. Підходи до прийняття управлінських рішень
10.	Тема 10. Функції та технологія менеджменту 1. Поняття функцій менеджменту. 2. Загальні (основні) та конкретні (спеціальні) функції менеджменту і взаємозв'язок між ними. 3. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. 4. Управлінський процес. Управлінський цикл. 5. Управлінські процедури. 6. Особливості процесу управління.
11.	Тема 11. Методи менеджменту

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність методів менеджменту як сукупності способів впливу керуючої системи на керовану.</li> <li>2. Класифікація методів менеджменту.</li> <li>3. Економічні методи менеджменту.</li> <li>4. Адміністративні методи менеджменту.</li> <li>5. Соціально-психологічні методи менеджменту.</li> </ol>
12.	<p>Тема 12. Керівництво та лідерство</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.</li> <li>2. Основи керівництва: вплив та влада.</li> <li>3. Форми впливу та влади.</li> <li>4. Теорії лідерства. Типологія лідерів.</li> <li>5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.</li> </ol>
13.	<p>Тема 13. Управління групами</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Групи та їх класифікація.</li> <li>2. Причини виникнення груп.</li> <li>3. Особливості управління неформальними групами.</li> <li>4. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.</li> <li>5. Етапи формування і розвитку групи.</li> <li>6. Управління конфліктами в групах.</li> </ol>
14.	<p>Тема 14. Соціальна відповідальність та етика в бізнесі</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль бізнесу в суспільстві.</li> <li>2. Сутність соціальної та юридичної відповідальності.</li> <li>3. Аналіз соціальної відповідальності.</li> <li>4. Етика і сучасне управління.</li> </ol>
15.	<p>Тема 15. Організаційна ефективність</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.</li> <li>2. Види організаційної ефективності.</li> <li>3. Сутність ефективності в менеджменті. Основні категорії ефективності.</li> <li>4. Показники ефективності управління.</li> </ol>

#### 4.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1.	<p>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть менеджменту та умови його здійснення</li> <li>2. Менеджери та підприємці</li> <li>3. Рівні управління в організації</li> <li>4. Закони та принципи менеджменту</li> <li>5. Розвиток управлінської науки</li> </ol>
2.	<p>Тема 2. Організації як об'єкти управління</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність і класифікація організацій</li> <li>2. Організація як відкрита система</li> <li>3. Колективи (групи) працівників в організації</li> <li>4. Фактори впливу на організацію</li> <li>5. Процес менеджменту в організації</li> </ol>
3.	<p>Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та класифікація функцій менеджменту</li> <li>2. Сутність планування як загальної функції менеджменту</li> </ol>
4.	<p>Тема 4. Організація взаємодії як загальна функція менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та особливості функції організації взаємодії</li> <li>2. Побудова організаційної структури управління</li> <li>3. Централізація та децентралізація управління</li> </ol>



5.	<p>Тема 5. Координація та регулювання діяльності як загальні функції менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть та значення функції координації.</li> <li>2. Суть функції регулювання діяльності.</li> <li>3. Етапи процесу координації (регулювання)</li> </ol>
6.	<p>Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність мотивації на підприємстві</li> <li>2. Оплата праці в організації</li> </ol>
7.	<p>Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль та його види</li> <li>2. Процес контролю в організації</li> <li>3. Аудиторська діяльність як різновид контролю</li> </ol>
8.	<p>Тема 8. Методи менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та класифікація методів менеджменту</li> <li>2. Форми влади в організації</li> <li>3. Стилi керівництва</li> </ol>
9.	<p>Тема 9. Комунікації та управлінські рішення в менеджменті</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття комунікацій і комунікаційного процесу</li> <li>2. Сутність та класифікація управлінських рішень</li> <li>3. Підходи до прийняття управлінських рішень</li> </ol>
10.	<p>Тема 10. Функції та технологія менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття функцій менеджменту.</li> <li>2. Загальні (основні) та конкретні (спеціальні) функції менеджменту і взаємозв'язок між ними.</li> <li>3. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.</li> <li>4. Управлінський процес. Управлінський цикл.</li> <li>5. Управлінські процедури.</li> <li>6. Особливості процесу управління.</li> </ol>
11.	<p>Тема 11. Методи менеджменту</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність методів менеджменту як сукупності способів впливу керуючої системи на керовану.</li> <li>2. Класифікація методів менеджменту.</li> <li>3. Економічні методи менеджменту.</li> <li>4. Адміністративні методи менеджменту.</li> <li>5. Соціально-психологічні методи менеджменту.</li> </ol>
12.	<p>Тема 12. Керівництво та лідерство</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.</li> <li>2. Основи керівництва: вплив та влада.</li> <li>3. Форми впливу та влади.</li> <li>4. Теорії лідерства. Типологія лідерів.</li> <li>5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.</li> </ol>
13.	<p>Тема 13. Управління групами</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Групи та їх класифікація.</li> <li>2. Причини виникнення груп.</li> <li>3. Особливості управління неформальними групами.</li> <li>4. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.</li> <li>5. Етапи формування і розвитку групи.</li> <li>6. Управління конфліктами в групах.</li> </ol>
14.	<p>Тема 14. Соціальна відповідальність та етика в бізнесі</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль бізнесу в суспільстві.</li> <li>2. Сутність соціальної та юридичної відповідальності.</li> <li>3. Аналіз соціальної відповідальності.</li> <li>4. Етика і сучасне управління.</li> </ol>

15.	<p>Тема 15. Організаційна ефективність</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.</li> <li>2. Види організаційної ефективності.</li> <li>3. Сутність ефективності в менеджменті. Основні категорії ефективності.</li> <li>4. Показники ефективності управління.</li> </ol>
-----	--

### 4.3. Завдання для самостійної роботи

#### Питання для обговорення

1. Що належить до суб'єктів планування?
2. Визначіть види планів, які виокремлюються за класифікаційною ознакою предмета планування.
3. Охарактеризуйте генеральні плани, які містять встановлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу.
4. Які методи не належать до методів організаційного планування?
5. За якими етапами має відбуватись стратегічне планування?
6. Що забезпечує метод сітьового планування?
7. Які методи не відносять до методів розробки планів?
8. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консультативної групи.
9. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає великий темп росту продукту і низьку частку ринку?
10. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає великий темп росту продукту і велику частку ринку?
11. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає низький темп росту продукту і низьку частку ринку?
12. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає низький темп росту продукту і високу частку ринку?
13. До якого з видів планування належить комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності?
14. Назвіть принципи, які не належать до принципів управлінського планування.
15. Охарактеризуйте плани робіт, які виконуються особисто менеджером.
16. Які етапи передбачає оперативне планування?
17. Назвіть етапи поточного планування.
18. Визначіть етапи стратегічного планування.
19. Охарактеризуйте різновиди тактичного планування.
20. Які планові показники належать до адміністративних важелів?
21. Охарактеризуйте основні складові організаційної діяльності.
22. Як називають процес групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори)?
23. Що означає необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії?
24. Охарактеризуйте процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.
25. Як називають працівників, що безпосередньо підпорядковуються конкретному керівнику?
26. Визначіть процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей.
27. Як визначають складність організаційної структури управління?

28. Охарактеризуйте процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації.
29. Як називають вид повноважень, що передають від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим?
30. Назвіть вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.
31. Охарактеризуйте тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:
32. Назвіть тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців; з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з іншого – керівникові тимчасово створеної проектної групи.
33. Як називають впорядковану сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній?
34. Охарактеризуйте тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.
35. Опишіть вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління.
36. Назвіть метод, який можна використовувати під час побудови організаційної структури управління.
37. Охарактеризуйте тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців і готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.
38. Як називають тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними?
39. Визначте обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.
40. Як називають процес передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого?
41. Охарактеризуйте групи потреб, які виділяв Михайло Туган- Барановський:
42. Які групи потреб А. Маслоу відносять до первинних?
43. Назвіть теорії, які відображають зміст потреб.
44. Назвіть теорії, які відображають зміст потреб.
45. Що формує основу мотиваційного поля?
46. До яких наслідків приводить тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним?
47. Назвіть мотиваційні засоби менеджера.
48. Охарактеризуйте матеріальні стимули.
49. Назвіть складові заробітної плати співробітника організації.
50. Опишіть доплати за несприятливі умови праці.
51. Визначить види надбавок, які стимулюють рівень продуктивності праці робітників.
52. Визначить види премій, які мають сплачуватись за якість та своєчасне виконання робіт.
53. Охарактеризуйте причини перевиконання плану, завдяки яким може нараховуватись надбавка за понаднормову продуктивність.
54. Визначить учасників виробничого процесу, яким розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції).
55. За якою ціллю формується преміальний фонд керівника підрозділу?
56. Назвіть розмір відсотку від загальних видатків на персонал, який мають становити соціальні виплати.
57. Назвіть мету покарання співробітників.
58. Охарактеризуйте форму трудової угоди «Робота на відстані».

59. Яким чином розподіляють роботу за гнучким графіком?
60. Назвіть складові альтернативних трудових угод.
61. Що відносять до принципів контролю?
62. Назвіть завдання функції контролю.
63. Застосування якої функцій менеджменту дає можливість керівнику стежити за професійним зростанням співробітників організації?
64. Що не може бути суб'єктами контролю?
65. Визначить об'єкти контролю.
66. Опишіть спеціальні органи державного апарату, завдяки яким здійснюється державний позавідомчий контроль.
67. Назвіть мету проведення незалежного фінансового контролю.
68. За яких умов здійснюють внутрішньогосподарський контроль?
69. Назвіть етапи процесу контролю.
70. До яких видів ресурсів застосовують попередній контроль?
71. В чому полягає попередній контроль фінансових ресурсів?
72. В чому полягає поточний контроль матеріальних ресурсів?
73. Опишіть завершальний контроль трудових ресурсів.
74. В чому полягає поточний контроль інформаційної діяльності.
75. Що не належить до завдань контролю?
76. Чи належить до властивостей контролю відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності?
77. Визначить засоби оцінювання виконання робіт.
78. Охарактеризуйте поняття «стандарт».
79. Назвіть характеристики централізованого контролю.
80. Чи передбачає суцільний контроль перевірку усієї сукупності підконтрольних об'єктів?
81. Охарактеризуйте оперативне регулювання як функцію менеджменту.
82. Коли виникає необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації?
83. Які етапи робіт передбачає оперативне регулювання?
84. Що є особливістю оперативних планів та завдань?
85. З чого починають виконання оперативних планів і завдань?
86. Як конкретизувати оперативні плани?
87. Як тривалість проміжку часу від моменту формування завдання до доведення його виконавцю впливає на ефективність виконання оперативних завдань?
88. Чи супроводжують доведення завдань до виконавців документальним контролем?
89. Назвіть етап, що настає після одержання виконавцем оперативного завдання.
90. Що є засобами оперативного контролю?
91. Що впливає на розробку оперативних планів та завдань?
92. Що впливає на ефективність виконання оперативних планів та завдань?
93. Назвіть етапи, які передбачає інструктивно-роз'яснювальна робота з виконавцями.
94. Чи оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну кон'юнктури ринку?
95. Яким чином менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання?
96. Визначить мету етапу поточного контролю.
97. Що передбачають оперативні плани та завдання?
98. Яким повинен бути регулюючий вплив керуючої системи на керовану?
99. Чи сприяє динамічне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища посиленню координації в межах виконання конкретних функцій?
100. Опишіть процеси, що забезпечує функція регулювання.
101. Назвіть можливі ознаки класифікації методів менеджменту.
102. Охарактеризуйте методи прямого впливу.

103. Як називають методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів?
104. Визначіть сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей.
105. Чи полягає у складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційно-методичне інструктування, соціально-психологічне інструктування?
106. Як називають юридичний акт, за допомогою якого оформлюється утворення організацій і підприємств та визначається їх структура, функції і правові положення?
107. Які проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління, організаційне нормування?
108. Як проводиться організаційно-методичне інструктування в керуючій системі?
109. Що належить до економічних методів менеджменту?
110. Чи може бути здійснений розпоряджувальний вплив у вигляді наказів та усних вказівок?
111. Охарактеризуйте методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі.
112. Опішіть акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів.
113. Охарактеризуйте вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру.
114. Від чого залежить вибір методу управління групою?
115. Чи є можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою управлінських методів?
116. Що належить до методів розвитку позитивних зрушень?
117. Що відносять до методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів?
118. Як здійснюють громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки?
119. Назвіть психологічні методи, які широко використовують в менеджменті.
120. Визначіть економічні стимули.

### **Тематика творчих контрольних робіт**

1. Розкрийте сутність терміна «менеджмент» і назвіть його відмінності від терміна «управління».
2. Наведіть класифікацію менеджменту за ознакою напрямів реалізації та охарактеризуйте кожен із видів менеджменту.
3. Охарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.
4. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті.
5. Які основні функції менеджерів та підприємців? Охарактеризуйте їх.
6. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі.
7. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?
8. Дайте всебічну характеристику інституційному, управлінському та технічному рівню управління і на прикладах поясніть взаємодію між ними.
9. Поясніть дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (корпорації, підприємства, установи, групи, відділу, центру, цеху тощо).
10. Охарактеризуйте взаємозв'язки між основними принципами менеджменту.

11. Обґрунтуйте на конкретних прикладах пріоритетність навичок (концептуальних, технологічних, комунікативних) для представників кожного з рівнів управління та поясніть, чому рівні управління графічно зображують за допомогою піраміди.
12. Охарактеризуйте відмінність між менеджером і підприємцем щодо їх фінансового та майнового стану.
13. За допомогою застосування соціологічних методів дізнайтесь у своїх колег, якими, на їхній погляд, рисами та якостями повинен володіти сучасний менеджер.
14. Обґрунтуйте переваги та недоліки трактувань терміна «менеджмент». Виберіть оптимальний варіант.
15. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?
16. Надайте всебічну характеристику організаціям та наведіть їх класифікацію за різними ознаками.
17. Охарактеризуйте формальні групи, поясніть яким чином вони утворюються та наведіть приклади.
18. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними групами?
19. Охарактеризуйте організацію як систему.
20. У чому сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації?
21. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.
22. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.
23. Змодельуйте конкретні ситуації, за яких в організаціях виникає необхідність у створенні комітетів.
24. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності управління неформальними групами з метою зменшення їх негативного впливу на діяльність організації.
25. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища організації та розкрийте взаємозв'язки між ними.
26. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища на організацію.
27. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на організацію.
28. Розкрийте взаємозв'язки між основними категоріями менеджменту в контексті здійснення процесу менеджменту.
29. Охарактеризуйте на конкретних прикладах сутність управлінського циклу організації.
30. Обґрунтуйте за допомогою прикладів логічність, послідовність і завершеність етапів процесу менеджменту.
31. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.
32. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?
33. Яким чином "контактні аудиторії" впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітнього закладу?
34. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?
35. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфер?
36. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.
37. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність будь-якої організації (за власним вибором). Прорангуйте їх за силою впливу.
38. Оцініть рівень сприятливості економічного середовища для розвитку підприємництва в Україні.
39. Охарактеризуйте вплив чинної системи оподаткування на діяльність вітчизняних

підприємств.

40. Назвати фактори зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.

### **Вимоги до творчих робіт**

Творча робота є самостійним видом діяльності студента, що спрямовано на розвиток здібностей та творчого мислення. Творча робота повинна мати титульну сторінку та 2-4 сторінки унікального тексту, котрий має розкривати поставлене запитання. Допускаються рисунки, таблиці, графіки тощо.

### **Теми рефератів:**

1. Менеджмент і бізнес.
2. Проблеми менеджменту в історії суспільства.
3. Вклад В. Терещенко в розвиток управлінської науки в Україні.
4. Аналіз результатів впровадження закордонного досвіду менеджменту на
5. вітчизняних підприємствах.
6. Механізм взаємодії методів управління.
7. Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату у колективі.
8. Організаційний вплив як метод менеджменту.
9. Значення фактора міжнародного оточення, способи проникнення на міжнародні ринки.
10. Види організацій в Україні.
11. Місія організації – основа її функціонування.
12. Передбачення майбутнього – одна із величних проблем керівників організації (фірми).
13. Бюрократична структура і її переваги та потенціальні проблеми.
14. Методи інтеграції.
15. Використовування сучасних організаційних структур.
16. Основні напрямки вдосконалення процесу мотивації.
17. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації.
18. Роль контролю в управлінні.
19. Впровадження інформаційно-управлінської системи контролю.
20. Сучасні підходи до оцінки результатів реалізації прийнятого управлінського рішення.
21. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень.
22. Особливості використання аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів.
23. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
24. Сучасні моделі управління і їхня структуризація.
25. Прямий діалог в процесі комунікації.
26. Техніка та тактика переконання.
27. Ведення ділової полеміки.
28. Мова та ділове письмо як складові комунікації.
29. Шляхи формування колективу.
30. Підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників.
31. Ефективне керівництво неформальними групами.
32. Керівник та його особисті якості.
33. Теорії лідерства.
34. Еволюція влади.
35. Форми влади.

36. Модель керівництва «шлях-ціль».
37. Модель керівництва «життєвий цикл».
38. Проблеми формування ефективного стилю керівництва.
39. Стилі відношень між людьми та розв'язання конфлікту.
40. Очікуванні наслідки від управління конфліктами.
41. Сутність організаційного розвитку. Характеристики основ складових організаційного розвитку.
42. Механізм управління стресами.
43. Етичні норми поведінки менеджерів.
44. Механізм відтворення норм соціальної відповідальності менеджера у практиці господарчої діяльності.
45. Організаційна культура як джерело гарантії безпеки і надійності справи.

### **Вимоги до рефератів**

Реферат повинен складатись з титульної сторінки, плану, основного тексту та списку використаних джерел. Загальний обсяг реферату – 12-15 сторінок. Матеріал повинен бути викладений чітко, допускаються малюнки, таблиці, графіки тощо. По тексту повинні бути посилання на джерела.

#### **4.4. Забезпечення освітнього процесу**

Для забезпечення освітнього процесу використовуються презентації, наочні роздаткові матеріали, опитувальники тощо.

### **5. Підсумковий контроль**

#### **Питання до заліку**

1. Історичні передумови виникнення менеджменту.
2. Поняття та сутність менеджменту.
3. Економічні методи менеджменту.
4. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
5. Соціально-психологічні методи менеджменту.
6. Менеджмент як наука та мистецтво керівництва.
7. Менеджмент як апарат керівництва.
8. Еволюція управлінської думки.
9. Рівні управління та соціальна відповідальність менеджменту.
10. Наукова школа менеджменту.
11. Класична теорія менеджменту.
12. Школа людських відносин і поведінкових наук.
13. Теорія прийняття рішень і кількісний підхід в управлінні.
14. Системний і ситуаційний підхід в управлінні.
15. Організації, цілі їх діяльності та місія. Критерії успіху організації.
16. Організація: сутність та закони її функціонування.
17. Основні види організацій.
18. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок.
19. Організація й зовнішнє середовище.
20. Сутність та принципи внутрішньофірмового планування.
21. Види планів.
22. Бізнес-план як стратегія функціонування фірми.
23. Основні види ієрархічної структури управління.



24. Переваги та недоліки централізації в управлінні.
25. Переваги та недоліки децентралізації в управлінні.
26. Поняття та загальна характеристика керівництва.
27. Види організаційних повноважень.
28. Поняття, загальна характеристика та види комунікації.
29. Комунікаційна структура управління та її канали зв'язку.
30. Інформація: види, носії та її роль у менеджменті.
31. Природа управлінського планування.
32. Основні типи планів та етапи їх розроблення.
33. Методи розв'язання конфліктів.
34. Умови та причини виникнення конфліктів. Види конфліктів.
35. Природа конфліктів та управління конфліктною ситуацією в організації.
36. Сутність та недоліки демократичного стилю керівництва.
37. Сутність та недоліки бюрократичного стилю керівництва.
38. Форми обміну управлінською інформацією.
39. Шляхи вдосконалення керівництва колективом.
40. Принципи взаємодії керівників та підлеглих.
41. Розпорядження як засіб реалізації влади.
42. Повноваження: делегування та елементи делегування повноважень.
43. Керівництво: сутність та стилі.
44. Керівництво та лідерство.
45. Влада: сутність та форми.
46. Сутність понять «вплив» та «влада».
47. Структури управління організацією: принципи побудови формування підрозділів організаційної структури.
48. Стилi керівництва: автократичний, демократичний, ліберальний.
49. Основні види адаптивної структури управління.
50. Напрямки підвищення ефективності діяльності колективів.
51. Сутність, види та характеристика колективів.
52. Поняття, зміст і види контролю.
53. Контроль та аудит.
54. Механізм забезпечення контролю та його ефективність.
55. Процесуальні теорії мотивації.
56. Змістовні теорії мотивації.
57. Теорія потреб Мак-Клелланда.
58. Двофакторна теорія Герцберга.
59. Теорія очікувань.
60. Заохочуючі системи оплати праці.

## Приклад залікового білету

**Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Інститут державного управління  
Дисципліна «Основи менеджменту»**

**Білет № 1**

1. Історичні передумови виникнення менеджменту.
2. Природа управлінського планування.

**к.держ.упр., доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування**

\_\_\_\_\_ **С.П. Тимофєєв**

**Зав. кафедрою: д.політ.н, професор**

\_\_\_\_\_ **О.Н. Євтушенко**

**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 р.**

### 6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

#### Денна форма

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1.	Відповіді на семінарському занятті	70
2.	Залік	30
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

#### Заочна форма

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1.	Відповіді на семінарському занятті	40
2.	Творча контрольна робота	15
3.	Реферат	15
4.	Залік	30
	<b>Всього</b>	<b>100</b>

<b>Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів</b>		<b>Максимальна кількість балів</b>
<b>Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання</li> </ul>		<b>5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.</li> </ul>		<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.</li> </ul>		<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.</li> </ul>		<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.</li> </ul>		<b>0-1</b>
<b>Творча робота</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>15 балів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання</li> </ul>		<b>12-15</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки</li> </ul>		<b>9-11</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний</li> </ul>		<b>6-8</b>

зміст під час письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки	
▪ студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності	<b>3-5</b>
▪ студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки	<b>0-2</b>
<b>Залік</b>	
<b>Залік як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів. Білет складається з двох питань різного рівня складності. Після відповіді на них задається ще додаткове питання для визначення загального рівня знань з предмету. Питання оцінюється за 10-бальною шкалою.</b>	<b>30</b>
• відповідь на завдання свідчить про глибокі, всебічні знання матеріалу, основної й додаткової літератури, рекомендованої програмами по дисциплінам, студент повно відповідав на всі запитання, а також показав здібності самостійно і творчо аналізувати та вирішувати проблемні питання.	<b>9-10</b>
• при виконанні завдання продемонстрував засвоєння матеріалу, основної літератури, успішно відповідав на запитання, студень показав достатні знання, здібність самостійного мислення та виконання завдань, однак допустив декілька незначних помилок.	<b>7-8</b>
• відповідаючи на завдання студент виявив знання основного матеріалу в обсязі який вимагає подальшого поглиблення знань для успішної роботи за фахом, при цьому допустив істотні помилки при відповіді на запитання.	<b>5-6</b>
• при відповіді на питання студент помірно орієнтується у матеріалі, однак не показав достатніх знань, допустив серйозні помилки при відповіді на запитання.	<b>3-4</b>
• студент орієнтується лише в загальних рисах питання або взагалі не орієнтується в матеріалі.	<b>0-2</b>

## 7. Рекомендовані джерела інформації

1. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник./ Кол.авт.; за заг. ред. В.М. Ємельянова. - Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. - 281 с.
2. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2018. – Вип. 7. – Т. 1. – С. 161–165.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2015. – 366 с.
4. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: 2018. – 165 с.
5. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

6. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
7. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / [А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.]. – К.: Атіка, 2017. – 564 с.
8. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2012. – 690 с.
9. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
10. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
11. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.
12. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. / В.О. Новак, Л. Г. Макаренко, М.Г. Луцький. – К.: Кондор, 2007. – 462 с.
13. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2015. – 366 с.
14. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – [4-е вид., перер. і доп.]. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
15. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
16. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвид., 2017. – 471 с.
17. Тимофєєв С. П. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності в сфері публічного управління // Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 14. С. 1051-1074.
18. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко. – [3-тє вид., перер. і доп.]. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2013. – 576 с.
20. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
21. Beglytsia, V., Tymofeev, S., Gozhyj, A. Cognitive analysis and modeling of the investment situation in Ukraine. CEUR Workshop Proceedings, 2020, 2762, pp. 235–243
22. Litvin, N., Grabar, N., Tymofeev, S., Harasym, P., & Myshchyshyn, O. (2021). Assessment of the level of economic security of innovatively active enterprises as the basis of the management process within the financial and legal field. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4 (39), 209–215. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241310>