

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Голова приймальної комісії

Руслан БІЛОСКУРСЬКИЙ

2025 р.

ПРОГРАМА ФАХОВОГО ІСПИТУ

З «ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ»

для вступників на перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Схвалено Вченою радою географічного факультету

Протокол № 9 від 9 квітня 2025 р.

Голова ради

Мирослав ЗАЯЧУК

Чернівці - 2025

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

У програмі фахового іспиту зі спеціальності «Менеджмент» передбачено орієнтацію на компетентності, визначені зазначеним стандартом. Здобувач повинен оволодіти інтегральною компетентністю, яка передбачає здатність вирішувати типові професійні завдання у сфері менеджменту, застосовуючи соціальні та поведінкові знання, приймати відповідальність за результати своєї роботи та здійснювати контроль у межах певних управлінських ситуацій. Також важливими є загальні компетентності, серед яких — уміння комунікувати державною та іноземною мовами, використовувати інформаційні технології, проявляти ініціативу, здійснювати пошук і аналіз інформації, а також діяти згідно з правовими та етичними нормами.

Поряд із цим, фахівець має продемонструвати спеціальні компетентності, зокрема здатність застосовувати знання теорії та практики менеджменту, управляти підрозділом, планувати та оцінювати діяльність, мотивувати персонал, працювати в команді та налагоджувати ефективні комунікації. Важливими є також уміння здійснювати економічні розрахунки, оформлювати управлінську документацію, застосовувати знання з психології у професійній діяльності. Сукупність зазначених компетентностей забезпечує готовність до виконання управлінських функцій у різних сферах економіки та адаптацію до професійних викликів сучасного ринку праці.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Сутність і еволюція менеджменту

Сутність та основні теоретичні аспекти менеджменту як науки про управління соціально-економічними системами. Менеджмент як наука, мистецтво і практика: особливості поєднання теоретичних знань, інтуїтивних рішень та щоденної управлінської діяльності. Етапи становлення управлінської думки: Донауковий період – управління на основі досвіду, традицій та інтуїції. Класичний період (кінець XIX – початок XX ст.) – формування основ сучасного менеджменту, акцент на структуру, функції управління та раціоналізацію праці (Ф. Тейлор, А. Файоль). Поведінковий етап – посилення уваги до мотивації працівників, міжособистісних стосунків, групової динаміки (Е. Мейо, Д. МакГрегор). Кількісний етап – використання математичних, статистичних та інформаційних методів управління, застосування моделей прийняття рішень (дослідження операцій, економіко-математичні моделі). Сучасний етап – поєднання різних підходів, врахування мінливості зовнішнього середовища, акцент на гнучкість, інноваційність, цифровізацію.

Управлінські школи: Класична школа – структурний підхід, ієрархія, централізація, чіткий розподіл обов'язків, визначення функцій управління. Поведінкова школа – орієнтація на людину як головний ресурс організації, роль лідерства, комунікацій і мотивації. Кількісна школа – аналітичний підхід до управління, застосування кількісних методів, оптимізаційних моделей і технічних інструментів. Процесна школа – управління як сукупність взаємопов'язаних функцій. Системна школа – організація як складна відкрита система у взаємодії з середовищем. Ситуаційна школа – варіативність управлінських дій залежно від умов, у яких функціонує організація.

Сучасні концепції менеджменту: Інноваційний менеджмент – управління нововведеннями, розвитком та змінами. Адаптивний менеджмент – здатність організації гнучко реагувати на зміни середовища. Антикризовий менеджмент – система прийняття рішень у нестабільних або кризових ситуаціях. Цифровий менеджмент – використання інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація управлінських процесів. Agile-менеджмент – гнучке управління командами та проектами на основі ітеративного підходу, швидкого реагування на зміни та зворотного зв'язку з клієнтами.

Основні функції менеджменту

П'ять класичних функцій менеджменту за А. Файолем: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання — як основа управлінської діяльності. Їх взаємозв'язок та роль у досягненні цілей організації.

Сутність планування як початкового етапу управлінського процесу, пов'язаного з постановкою цілей і визначенням шляхів їх досягнення. Види планування (стратегічне, тактичне, оперативне), їхня характеристика та взаємозв'язок. Основні елементи системи планування: місія, цілі, ресурси, строки, ризики. Оперативне планування: короткострокове управління процесами в умовах поточної діяльності. Етапи процесу планування.

Сутність та роль у забезпеченні довгострокового розвитку організації. Методологічні підходи до стратегічного планування: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища (SWOT, PEST), постановка стратегічних цілей, вибір стратегій. Характеристика бізнес-плану як інструменту планування: структура, цілі, основні розділи.

Поняття організації як процесу створення структури управління. Ознаки організацій, їхні загальні риси та різновиди (за формою власності, розмірами, видами діяльності). Закони організації (цільовий, синергії, зворотного зв'язку тощо), організаційні процеси. Організація як відкрита система, що взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Характеристика середовищ та їхній вплив на функціонування організації. Життєвий цикл організації: етапи створення, зростання, зрілості, спаду. Сутність мотивації як процесу спонукання працівників до досягнення цілей організації. Еволюція поняття мотивації у менеджменті. Принципи урахування інтересів персоналу. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень. Змістовні теорії мотивації (Маслоу, Альдерфер, Герцберг, МакКлелланд) та процесуальні (Врум, Адамс, Портер-Лоулер). Порівняльний аналіз моделей мотивування. Практичні засоби мотиваційного впливу: матеріальне і нематеріальне стимулювання. Цілі, принципи, форми і види стимулювання праці.

Поняття контролю як зворотного зв'язку в системі управління. Цілі та принципи реалізації функції контролювання. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання, порівняння, коригування. Види управлінського контролю (попередній, поточний, заключний), їх характеристика та призначення. Система контролю: складові, вимоги до ефективності. Поведінкові аспекти контролю: сприйняття працівниками, мотиваційний ефект.

Сутність функції регулювання як механізму корекції управлінських процесів на основі результатів контролю. Види регулювання: нормативне, адаптивне, оперативне. Характеристика процесу регулювання в межах циклу управління.

Організація як об'єкт управління

Визначення поняття організації як соціально-економічної системи. Класифікація організацій за цілями діяльності: підприємницькі (комерційні), державні, некомерційні. Сутність підприємницьких організацій: орієнтація на прибуток. Державні організації: забезпечення суспільних інтересів і публічних послуг. Некомерційні організації: соціальна, культурна, освітня, благодійна спрямованість. Основні елементи внутрішнього середовища: організаційна структура, ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні), цілі організації, організаційна культура як система цінностей, норм і моделей поведінки. Взаємозв'язок внутрішніх елементів як умова ефективності управління. Характеристика мікросередовища (постачальники, споживачі, конкуренти, партнери, посередники) та макросередовища (економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні, правові чинники). Зміст і значення PEST-аналізу для стратегічного управління організацією.

Організаційна структура управління. Типи організаційних структур: Лінійна – чітка ієрархія, простота управління, обмежена гнучкість. Функціональна – спеціалізація управлінських функцій, ускладнення координації. Матрична – поєднання лінійної та проєктної структури, гнучкість, високі вимоги до управління. Проєктна – орієнтація на досягнення конкретного результату, короткостроковість. Критерії вибору організаційної структури: розмір і сфера діяльності, стратегія, корпоративна культура.

Адаптація організації до змін. Форми адаптації: Моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін. Гнучке стратегічне планування та управління змінами. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Впровадження інноваційної культури. Види змін: реактивні та проактивні. Інтеграція змін в організаційну структуру й культуру як запорука стійкого розвитку організації.

Менеджер у системі управління

Поняття менеджера як суб'єкта управлінської діяльності. Значення менеджера для досягнення цілей організації. Класифікація менеджерів за рівнями управління: Вищий рівень – стратегічне управління, визначення місії, бачення та загальних цілей організації. Середній рівень – реалізація стратегій, координація діяльності підрозділів, управління персоналом. Операційний (нижній) рівень – організація щоденної роботи, контроль за виконанням завдань.

Функціональні ролі менеджера (за Г. Мінцбергом). Міжособистісна роль – представницькі функції, лідерство, формування команди. Інформаційна роль – моніторинг, поширення та передача інформації, комунікація з зовнішнім середовищем. Роль у прийнятті рішень – підприємницька діяльність, усунення порушень, розподіл ресурсів, ведення переговорів.

Необхідні управлінські навички менеджера (за Р. Кацом). Технічні навички – здатність до використання інструментів, технологій, методів роботи. Гуманітарні (міжособистісні) навички – комунікативність, здатність до роботи з людьми, мотивація команди. Концептуальні навички – стратегічне мислення, бачення взаємозв'язків, прогнозування майбутніх змін. Залежність значущості навичок від рівня управління.

Особисті якості успішного управлінця. Лідерство, відповідальність, емоційна стабільність, аналітичне мислення, гнучкість, ініціативність, готовність до навчання. Професійна самореалізація та безперервне вдосконалення як умова ефективного управління.

Етика менеджера. Професійна етика та моральні стандарти в управлінській діяльності. Етичні принципи управління: чесність, відповідальність, справедливість, дотримання законів, повага до персоналу та клієнтів. Формування етичної культури в організації. Значення соціальної відповідальності менеджера.

Лідерство і командна робота

Поняття лідерства в системі управління. Співвідношення понять «лідер», «керівник», «менеджер». Види лідерства: формальне й неформальне. Лідер як рушійна сила змін в організації. Ключові якості ефективного лідера: впевненість, ініціативність, комунікабельність, емоційний інтелект, здатність надихати.

Теорії лідерства. Теорія рис (трейтовий підхід) – пошук вроджених якостей, притаманних лідерам. Поведінкові теорії – орієнтація на стиль керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Ситуаційні теорії – залежність ефективності лідера від контексту (теорія Фідлера, модель Херсі-Бланшара тощо). Розвиток сучасних підходів: трансформаційне та транзакційне лідерство.

Роль лідера у формуванні ефективної команди. Лідер як модератор командної взаємодії, фасилітатор спільного ухвалення рішень. Формування довіри та мотивації в колективі. Управління конфліктами. Створення позитивного мікроклімату в команді.

Етапи формування команди (модель Такмена). Формінг (формування) – знайомство, первинна орієнтація. Штормінг (конфлікти) – прояв лідерства, боротьба за ролі. Нормінг (нормування) – погодження правил, стабілізація. Перформінг (ефективна робота) – продуктивна взаємодія. Аджорнінг – завершення спільної роботи (для тимчасових проєктних команд).

Ролі у команді за Мередитом Белбіним. Ідентифікація ключових командних ролей: координатор, генератор ідей, виконавець, контролер, шукач ресурсів, аналітик, колективіст, реалізатор, фінішер. Значення різноманітності ролей для ефективної командної діяльності.

Типи команд в організаціях. Функціональні команди – працюють у межах одного підрозділу. Кросфункціональні команди – складаються з представників різних підрозділів. Проєктні команди – створюються для досягнення конкретної цілі у межах проєкту. Самокеровані команди – мають високий рівень автономії, самостійно приймають рішення. Умови ефективної командної взаємодії. Значення командної роботи для досягнення цілей організації.

Комунікації в менеджменті

Сутність комунікації як ключової управлінської функції. Комунікація як засіб координації, мотивації, контролю та прийняття рішень у менеджменті. Комунікації як основа організаційної культури та корпоративної взаємодії. Комунікаційний процес. Складові процесу комунікації: Відправник (ініціатор повідомлення) – формування ідеї. Повідомлення – зміст, що передається. Канал комунікації – засіб передачі (усний, письмовий, цифровий тощо). Одержувач – суб'єкт сприйняття інформації. Зворотний зв'язок – реакція отримувача на повідомлення. Фактори, що впливають на ефективність комунікаційного процесу.

Види комунікацій в управлінні. За формою: вербальні (усні, письмові) та невербальні (жести, міміка, інтонація). За напрямком руху інформації: вертикальні (вгору та вниз), горизонтальні, діагональні. За характером: внутрішні (в межах організації) і зовнішні (з контрагентами, громадськістю, клієнтами). Значення кожного виду для досягнення управлінських цілей.

Бар'єри ефективної комунікації. Мовні бар'єри – непорозуміння через неоднакове тлумачення слів і понять. Психологічні бар'єри – упередження, емоції, недовіра. Організаційні бар'єри – бюрократія, складність структури, перевантаження інформацією. Методи подолання бар'єрів: активне слухання, спрощення повідомлень, використання візуальних засобів, створення сприятливого середовища для обміну інформацією.

Основи ділового спілкування та етикету. Принципи професійного ділового спілкування: чіткість, ввічливість, доречність, відповідальність. Вимоги до ведення переговорів, ділового листування, участі в ділових зустрічах та нарадах. Особливості комунікації у багатокультурному середовищі. Дотримання етикету як чинник формування позитивного іміджу організації.

Цифрові комунікації в сучасному менеджменті. Використання електронної пошти, месенджерів, відеоконференцій, корпоративних чатів. Застосування CRM-систем для управління відносинами з клієнтами. Корпоративні комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello тощо). Проблеми цифрового етикету та інформаційного перевантаження. Тренди цифрової комунікації: гібридні формати, асинхронне спілкування, автоматизація комунікаційних процесів.

Прийняття управлінських рішень

Поняття управлінського рішення як вибору курсу дій із кількох можливих альтернатив для досягнення цілей організації. Прийняття рішень як одна з центральних

функцій менеджменту. Вимоги до ефективного управлінського рішення: обґрунтованість, своєчасність, реалістичність, відповідність цілям.

Етапи процесу прийняття рішень. Ідентифікація проблеми або ситуації, що потребує рішення. Збір та аналіз інформації. Формування можливих альтернатив. Оцінка альтернатив за критеріями ефективності, ресурсності, ризику. Вибір оптимального рішення. Реалізація обраного рішення. Оцінка результатів та корекція (зворотний зв'язок). Циклічність процесу прийняття рішень у менеджменті.

Класифікація управлінських рішень. За рівнем управління: стратегічні, тактичні, оперативні. За терміновістю: термінові, нетермінові, відкладені. За структурованістю: структуровані (алгоритмічні), напівструктуровані, неструктуровані. За способом прийняття: індивідуальні, колегіальні, автоматизовані.

Методи прийняття рішень. Експертні методи: метод Делфі, мозковий штурм, метод сценаріїв. Графічні методи: дерево рішень, матриця рішень, діаграми впливу. Економіко-математичні методи: аналіз витрат і вигод, оптимізаційні моделі, імітаційне моделювання, методи лінійного програмування.

Врахування ризиків і невизначеності при прийнятті рішень. Поняття ризику та невизначеності. Типи ризиків: фінансові, організаційні, соціальні, зовнішні. Методи зниження ризиків: аналіз чутливості, сценарний аналіз, застосування коефіцієнтів ризику, резервування ресурсів. Прийняття рішень в умовах неповної інформації. Роль інтуїції та досвіду менеджера.

Групові підходи до прийняття рішень. Переваги та недоліки колективного прийняття рішень. Види групових рішень: нарада, комітет, дорадча рада. Методи групової роботи: мозковий штурм, метод «шести капелюхів», метод Номінальних груп. Фактори ефективності групових рішень: компетентність, комунікація, наявність лідера, уникнення групового мислення.

Стратегічне та оперативне планування

Сутність планування як основної функції управління. Планування як процес визначення цілей розвитку організації та шляхів їх досягнення в умовах обмежених ресурсів і змінного середовища. Роль планування в координації, прогнозуванні та контролі діяльності підприємства. Принципи планування: цілеспрямованість, безперервність, гнучкість, конкретність. Стратегічне планування – довгострокове, визначення місії, бачення, загальних напрямів розвитку. Тактичне планування – середньострокове, деталізація стратегічних цілей на рівні підрозділів. Оперативне планування – короткострокове, розробка конкретних заходів і завдань на певний період. Взаємозв'язок між рівнями планування. Значення кожного виду планів для ефективного управління.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. Суть SWOT-аналізу: виявлення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) з боку зовнішнього середовища. Етапи проведення SWOT-аналізу. Інтерпретація результатів. Застосування для обґрунтування стратегічних рішень.

Постановка цілей за SMART-критеріями. Поняття SMART-цілей: S (Specific) – конкретна; M (Measurable) – вимірювана; A (Achievable) – досяжна; R (Relevant) – релевантна; T (Time-bound) – обмежена в часі. Роль SMART-цілей у підвищенні ефективності планування та мотивації працівників.

Основи бюджетного планування та контролю виконання. Бюджет як фінансовий вираз плану. Принципи бюджетування: збалансованість, доцільність, прозорість. Складання бюджетів за напрямками діяльності (операційний, інвестиційний, фінансовий бюджети). Методи контролю виконання планів: план-факт

аналіз, КРІ (ключові показники ефективності), системи управлінського обліку. Зворотний зв'язок у плануванні: внесення коректив на основі аналізу виконання.

Основи мотивації в управлінні

Сутність мотивації як внутрішнього спонукання до дії. Роль мотивації у досягненні цілей організації та підвищенні продуктивності праці. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Взаємозв'язок потреб, мотивів, стимулів і результатів діяльності працівника.

Класичні теорії мотивації. Змістовні теорії: Ієрархія потреб за А. Маслоу – п'ятирівнева структура потреб. Теорія двох факторів Ф. Герцберга – мотиваційні й гігієнічні фактори. Процесуальні теорії: Теорія очікувань В. Врума – взаємозв'язок між зусиллями, результатами та винагородою. Теорія справедливості Дж. Адамса – вплив сприйняття справедливості на рівень мотивації. Теорія постановки цілей Л. Локка – значення конкретних і складних цілей.

Інструменти мотивації: матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, участь у прибутках. Нематеріальні стимули: визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, навчання. Комбінування стимулів залежно від характеру роботи та індивідуальних переваг працівників. Формування комплексної мотиваційної політики. Визначення мотиваційних пріоритетів залежно від цілей організації. Розробка та впровадження програм мотивації. Оцінка ефективності мотиваційної системи: показники задоволеності працівників, плинності кадрів, продуктивності праці.

Аналіз потреб працівника та розробка мотиваційного підходу. Індивідуальний підхід до мотивації: оцінка рівня потреб, особистих цінностей, мотиваційного профілю. Інструменти виявлення потреб: анкетування, співбесіди, оцінювання ефективності. Розробка персоналізованих мотиваційних стратегій. Створення умов для самореалізації й зростання.

Психологічні аспекти впливу на поведінку працівника. Мотивація і психологічний клімат у колективі. Роль керівника як мотиватора. Застосування емоційного інтелекту в управлінні персоналом. Значення зворотного зв'язку, довіри, визнання та справедливості в мотиваційному процесі. Поведінкові реакції на стимули: залучення, байдужість, опір.

Документаційне забезпечення управління

Організація документообігу на підприємстві як ключової складової управлінського процесу. Визначення поняття управлінської документації, її роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Основні види управлінських документів: Організаційні документи (статути, положення, інструкції); Розпорядчі документи (накази, розпорядження, рішення); Інформаційно-довідкові документи (звіти, акти, довідки, службові записки). Вимоги до оформлення управлінських документів: структура, стиль викладу, реквізити, уніфіковані форми. Основні правила ведення діловодства відповідно до національних стандартів (зокрема, ДСТУ 4163-2020). Нормативне регулювання документаційного процесу в організації.

Електронний документообіг у сучасному менеджменті: застосування програмного забезпечення для автоматизації процесів (ECM-системи, CRM, корпоративна пошта, електронні підписи). Вимоги до захисту інформації та зберігання цифрових документів. Переваги цифровізації документообігу.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ІСПИТУ З «ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ»

181–200 балів:

Абітурієнт глибоко розуміє і змістовно викладає основні поняття, закони та закономірності менеджменту, його сутність, функції, принципи, види й напрями. Вільно оперує категоріями теорії менеджменту, впевнено користується методами аналізу управлінських систем, характеризує їх структуру, риси та взаємозв'язки. Продемонстровано вміння висловлювати аргументовану позицію щодо альтернативних управлінських підходів, аналізувати фактори, що впливають на види менеджменту, формулювати обґрунтовані висновки. Абітурієнт може запропонувати шляхи оптимізації управління, моделює управлінські ситуації, прогнозує можливі наслідки управлінських рішень, демонструє здатність до розв'язання практичних завдань. Відповідь логічна, структурована, із використанням термінології та прикладів; допускаються незначні похибки в деталях.

160–181 балів:

Абітурієнт демонструє загальне розуміння прикладного значення менеджменту, вміє пояснити його функції та роль в організації. Відповідь містить розгорнуте пояснення понять з прикладами, проте спостерігається недостатнє засвоєння окремих функціональних аспектів менеджменту, слабке оперування технологією прийняття управлінських рішень, обмежене використання підходів до оцінювання ресурсів та результатів. Відсутнє виражене авторське бачення або власна оцінка управлінських ситуацій. Відповідь в основному правильна, але може бути поверховою чи фрагментарною в аналізі.

125–160 балів:

Абітурієнт демонструє фрагментарне розуміння основ менеджменту. У відповіді переважають загальні уявлення про управлінські процеси, частково охоплено теоретичні аспекти взаємозв'язку управління з економікою, соціологією тощо. Виявлено знайомство з термінологією, але слабо простежуються причинно-наслідкові зв'язки. Відсутнє усвідомлення змісту управлінських функцій, інструментів або технологій. Відповідь побудована без глибокого аналізу, спостерігається відтворення окремих знань без розуміння їх практичного значення.

100–124 бали:

Абітурієнт не розуміє сутності менеджменту як наукової та практичної дисципліни, не може чітко сформулювати базові поняття, функції, принципи управління. У відповіді переважають загальні або помилкові твердження, спостерігається низький рівень володіння термінологією та відсутність знання управлінських методів. Абітурієнт не може продемонструвати логіку побудови управлінської діяльності, допускає суттєві помилки у висвітленні ключових аспектів дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Стандарт фахової передвищої освіти: освітньо-професійний ступінь – фаховий молодший бакалавр, галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент. Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 22.06.2021 року № 697.
2. Антохов А.А., Клевчик Л.Л. Самоменеджмент Частина 1: навчальний посібник. Ч.: ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2021. с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3682>
3. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнесадміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>.
5. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
6. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
7. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
8. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>
9. Підгірна В.Н. Менеджмент : тренінговий курс : навч. посіб. Вид. 2-ге випр. і доповн. Чернівці. Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 176 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12114>
10. Руденко В. П., Вацеба В. Я., Підгірна В. Н., Цепенда М. В. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : ЧНУ, 2019. 504 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/3263>
11. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Горбовий А. Ю. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич ; Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.
12. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Додаткова література:

13. Вступ до спеціальності: методичні вказівки до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти освітнього рівня «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент» / І. С. Крамаренко, І. І. Надточій, Є. Ю. Маркова. Миколаїв : НУК, 2024. 13 с. Додаткова література
14. Ратушняк О. Г. , Лялюк О. Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене і перероблене. Електрон. текст. дані (PDF: 2,4 МБ). Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с.
15. Інвестиційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. В. Слободянюк, О. М. Кібік, В. О. Котлубай, О. В. Корнілова, І. Ф. Примаченко ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. 129 с.

16. Корнілова О. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб. / О. В. Корнілова, Л. В. Кузнєцова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 71 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28718>

17. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.

18. Основи менеджменту і маркетингу: навчальний посібник / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська, О. М. Мкртичян, В. С. Ігнатенко. Харків, 2025. 274 с.

Посилання на інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт бази українського законодавства в Інтернет. URL : www.lawukraine.com.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : www.ukrstat.gov.ua.

3. Офіційний сайт електронної бібліотеки. URL : www.lib.com.ua.

4. Офіційний сайт інституту економічних досліджень і політичних консультацій. URL : www.ier.kiev.ua.

5. Офіційний сайт Львівської електронної бібліотеки ім. В. Стефаника. URL : www.lsl.lviv.ua.

6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічного дослідження при Президенті УКРАЇНИ. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/245/>

7. Офіційний сайт національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL : www.nbuv.gov.ua. 8. Офіційний сайт урядового порталу Кабінету Міністрів України. URL : www.kmu.gov.ua