

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

Кафедра підприємництва і маркетингу

А.О. Устенко, О.Я. Малинка

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

із дисципліни

**«СУЧАСНІ МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Івано-Франківськ-2018

Сучасний менеджмент – це наука і практика управління складними соціально-економічними системами (організаціями, підприємствами) для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

Головною метою вивчення дисципліни є надання основних системних теоретичних і практичних знань з моделей і технологій сучасного менеджменту та навичок при вирішенні задач і прийнятті рішень в умовах ринкових відносин. Студенти повинні оволодіти системою знань із менеджменту задля формування економічного мислення на основі проблемних уявлень про структуру основних ланок ринкової економіки, логіку й ефективність процесів, принципів прийняття оптимальних рішень і отримати необхідні навички та вміння менеджера — організатора справ у сфері бізнесу.

Часткові цілі:

- системне дослідження організацій і навколишнього середовища для ефективної адаптації до змінних динамічних ринкових умов;
- системне вивчення процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, факторів, які впливають на діяльність організацій для встановлення ефективної стратегії дій;
- вивчення основних законів, принципів і концепцій, функцій і задач, моделей і методів, явищ і тенденцій розвитку управлінської думки та їх практичне використання в діяльності організацій для отримання довготривалого успіху.

Завдання вивчення дисципліни – ознайомити студентів з відповідними поняттями, категоріями, системами, алгоритмами, моделями та методами сучасного менеджменту.

Завдання лекційних занять реалізуються завдяки пропонуванню логічно побудованого теоретичного і цікавого прикладного матеріалу; тлумаченню змісту фундаментальних теорій менеджменту і сучасного понятійного апарату; демонстрації механізмів управління на конкретних прикладах вітчизняного і світового бізнесу; мотивації залучення студентів щодо практики бізнесу.

Завдання проведення практичних занять – набуття студентами практичних навичок розв'язання управлінських задач і виконання відповідних функцій; виховання здатності до творчого пошуку, пошуку ефективних напрямків та резервів вдосконалення діяльності підприємств. Це досягається завдяки аналізу цікавих управлінських ситуацій, виконанню практичних вправ, задач, вправ для роздумів, психологічних тестів з метою самопізнання і вдосконалення власних навиків управління.

Самостійна робота студента є основним засобом засвоєння ним матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача. При вивченні дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

- 1) засвоєння теоретичного матеріалу (що передбачає опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації);
- 2) оволодіння спеціальним інструментарієм менеджменту та набуття умінь практичного використання набутих знань (для виконання індивідуальних завдань з тем дисципліни);
- 3) дослідження ефективності управлінської діяльності конкретної організації

на основі формування бази аналітичної й фактологічної інформації та розрахунку відповідних показників;

4) завершення розв'язання управлінських ситуацій (кейсів) та ділових ігор, розпочатих в аудиторії.

Контроль за самостійною роботою студентів відбувається через підготовку та захист індивідуальної роботи. Актуальною організаційною формою контролю знань є проведення презентацій, на яких студенти демонструють свої вміння практично реалізовувати технології менеджменту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ З КУРСУ «СУЧАСНІ МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

1. Теоретичний і методологічний фундамент менеджменту як науки.
2. Концепція системи менеджменту організацій. Закони, принципи, функції і методи управління.
3. Підходи в менеджменті.
4. Організація та її характеристики.
5. Формальні та неформальні організації.
6. Успішне управління. Складові успіху організації.
7. Внутрішні змінні організації: цілі, структура, задачі, технологія, люди. Характеристики внутрішніх змінних. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.
8. Зовнішнє середовище прямого впливу. Зовнішнє середовище побічного впливу. Характеристики зовнішнього середовища, взаємопов'язаність його факторів.
9. Сутність управлінської діяльності менеджерів.
10. Ролі і функції керівника. Навики менеджера.
11. Вертикальний, горизонтальний і функціональний розподіл праці.
12. Модель сучасного менеджера.
13. Етика бізнесу та сучасне управління.
14. Комунікаційний процес в організації. Елементи комунікаційного процесу.
15. Міжособистісні комунікації та вдосконалення мистецтва ділового спілкування.
16. Перешкоди в організаційних комунікаціях (семантичні бар'єри, "шум", фільтрація, поганий зворотний зв'язок, соціокультурні відмінності, інформаційні перевантаження). Вдосконалення комунікаційного процесу в організаціях.
17. Інформаційне забезпечення та інформаційна система. Види інформаційних систем. Інформаційні системи в менеджменті. Система внутрішньої і зовнішньої інформації.
18. Джерела інформації. Інформація в умовах реалізації функцій управління. Значення інформації для прийняття якісних управлінських рішень.
19. Визначення управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень.

20. Моделі і технології прийняття управлінського рішення. Зміст етапів прийняття управлінського рішення (діагностика проблеми, визначення критеріїв і обмежень, визначення альтернативних варіантів, оцінка альтернатив, прийняття рішення, реалізація рішення, зворотний зв'язок).

21. Вимоги, які ставляться до прийняття рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень (ризик, інформаційні та інші обмеження).

22. Методи прийняття рішень (платіжна матриця, дерево рішень). Методи прогнозування (неформальні, кількісні, якісні).

23. Місія, кредо і образ компанії. Стратегічні, тактичні і оперативні цілі.

24. Поняття стратегії. Види стратегій.

25. Процес стратегічного планування (вибір місії організації, вибір цілей організації, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, управлінські обстеження сильних і слабких сторін організації, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегії, оцінка стратегії).

26. Процес реалізації стратегії (тактика, політика, процедури, правила).

27. Контроль реалізації стратегії (бюджети, управління за цілями). Ефективність стратегічного планування.

28. Зміст організаційної функції в менеджменті.

29. Делегування, відповідальність та повноваження.

30. Поняття організаційної структури управління, фактори, які її визначають. Вибір організаційної структури управління.

31. Технології організаційного проектування. Бюрократичні структури. Департаменталізація. Функціональна організаційна структура. Дивізіональна структура. Організаційні структури фірм, які діють на міжнародних ринках. Адаптивні (органічні) структури. Відмінні особливості адаптивних і бюрократичних структур. Проектна організація. Матричні структури. Організації конгломератного типу.

32. Централізовані та децентралізовані організації. Фактори, які визначають ступінь децентралізації.

33. Сучасні теорії мотивації.

34. Змістовні теорії мотивації. Теорія потреб за А. Маслоу. Теорія потреб Д. МакКлелланда. Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Співставлення різноманітних теорій потреб.

35. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування. Теорія справедливості. Модель Портера-Лоулера.

36. Суть контролю, його необхідність та масштабність. Попередній контроль. Поточний контроль. Підсумковий контроль.

37. Процес контролю. Розробка стандартів. Співставлення досягнутих результатів зі стандартами. Прийняття коригуючих дій.

38. Поведінкові аспекти контролю. Ефективний контроль та його характеристики.
39. Поняття регулювання і його місце в системі управління. Види регулювання.
40. Етапи процесу регулювання.
41. Управління неформальною організацією. Модель Д. Хоманса. Труднощі і вигоди, пов'язані з неформальними організаціями.
42. Підвищення ефективності формальних груп. Фактори, які впливають на ефективність роботи груп.
43. Рекомендації по проведенню ефективних зборів. Управління за допомогою комітетів.
44. Керівництво в організації. Вплив і влада. Баланс влади.
45. Форми влади і впливу. Влада, заснована на примушуванні. Вплив через страх. Влада, заснована на винагороді. Законна влада. Вплив через традиції. Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми. Влада експерта. Вплив через розумну віру.
46. Переконавання і участь. Вплив шляхом переконання. Переконавання через участь. Залучення виконавців до управління.
47. Лідер в організації. Огляд теорій лідерства.
48. Підхід з позиції особистих якостей. Поведінковий підхід. Ситуаційний підхід.
49. Авторитарне і демократичне керівництво. Керівництво, зосереджене на роботі і на людині. Чотири системи Р. Лайкерта. Двомірне трактування стилів лідерства.
50. Стиль, задоволення і продуктивність.
51. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід "шлях-ціль" Т. Мітчела і Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшера. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Адаптивне керівництво.
52. Модель процесу конфлікту в організації.
53. Управління конфліктною ситуацією (структурні методи, міжособистісні стилі вирішення конфліктів).
54. Моделі управління організаційними змінами.
55. Критерії і показники ефективності управління.
56. Концепція сучасного маркетинг-менеджменту.
57. Планування як функція маркетингового менеджменту.
58. Організація маркетингу.
59. Управління маркетинговою інформаційною системою.
60. Контроль маркетингової діяльності.

ДИДАКТИЧНІ ІГРИ ЯК ЧАСТИНА ПРОЦЕСУ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ „СУЧАСНІ МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ”¹

Не секрет, що змагання у більшості випадків дає значно більший ефект у підвищенні активності студентів, ніж їх зовнішня мотивація. Тому доцільним є використання дидактичних ігрових методів під час вивчення навчальних дисциплін. У грі студенти активно діють, мислять, будують, комбінують, моделюють людські взаємини. За цих умов вони виконують у грі різні ролі: організатора, виконавця, творця, знаходять умови для виявлення своїх здібностей та життєвої активності.

Дидактична гра – це спосіб взаємодії педагога і студентів, зумовлений ігровою ситуацією, яка веде до реалізації дидактичних завдань і цілей навчання.

Мета дидактичних ігор – активізувати процес пізнання студентської аудиторії, заглибитися у зміст дисципліни, що вивчається; розвинути навички колективної взаємодії, набути досвіду творчої діяльності, а також визначити рівень підготовки майбутніх керівників і фахівців до професійної управлінської діяльності.

Пропонуємо проведення відомих інтелектуальних ігор – "Конкурс КВК", "Брейн-ринг", „Що? Де? Коли?" в процесі вивчення дисципліни “Основи менеджменту” як окремого елемента навчально-творчої діяльності студентів при поточному, проміжному або підсумковому контролі знань.

КЛУБ ВЕСЕЛИХ І КМІТЛИВИХ („КВК”)

(на знання основ менеджменту)

Форма проведення: змагання між студентами за всесвітньо відомою ігровою формулою "КВК" щодо визначення рівня одержаних за час навчання знань, умінь та навичок з вирішення управлінських питань.

Загальні критерії оцінки: високий рівень теоретичних знань і вмій вирішувати управлінські завдання; реалізація творчих компонентів діяльності; почуття гумору, кмітливість, гарне художнє оформлення.

Методичні рекомендації щодо проведення гри „КВК”

Для участі в конкурсі група формує команди на чолі з капітанами (2-3, залежно від кількості студентів в групі). Кожен студент визначає своє місце в команді відповідно до своїх можливостей та інтересів. Для проведення конкурсу створюється журі.

Команда ознайомлюється зі сценарієм конкурсу „КВК” і виробляє технологію процесу підготовки до нього. Перелік етапів конкурсу і критеріїв їх оцінки наведено у таблиці 1. Після завершення кожного етапу конкурсу виступи команд оцінюються журі. Студенти, які продемонстрували високі теоретичні знання і вміння творчо вирішувати завдання, заохочуються додатковими балами і нагороджуються почесними грамотами “КВК”.

¹ [Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.]

Конкурс рекомендовано проводити за 2 тижні до початку екзаменаційної сесії. Регламент конкурсу – 2 академічні години. Після завершення всіх етапів конкурсу журі підводить загальні підсумки і нагороджує переможців в особистих номінаціях:

- 1 "За творчий підхід, гумор і кмітливість".
- 2 "За знання теорії менеджменту".
- 3 "За вміння керувати колективом".
- 4 "За вміння приймати управлінські рішення".
- 5 "За знання практичних прийомів управління".

Таблиця 1

**Критерії оцінки команд у конкурсі „КВК”
(на знання основ менеджменту)**

№	Етапи конкурсу	Регламент	Обов'язкові елементи та критерії оцінки
1	"Ода управлінню"	5-7 хв. на виступ кожної команди	<ul style="list-style-type: none"> • Назва команди, девіз, емблема, привітання, пісенний ремікс з управлінської тематики (гімн менеджера). • Управлінська направленість, змістовність, гарне оформлення, наявність творчого підходу.
2	"Управлінська розминка"	30с. на відповідь	<ul style="list-style-type: none"> • На сцену виходять капітани команд, яким ведучий курсу задає 5 запитань з проблем сучасного менеджменту. • Повнота, змістовність, оригінальність ідей, наявність елементів гумору, кмітливість, вміння орієнтуватися у непередбачуваних ситуаціях.
3	"Управлінська ситуація "	5-7 хв. на виступ кожної команди	<ul style="list-style-type: none"> • Розігрується бажана управлінська ситуація в сценічній формі з прийняттям науково обґрунтованого рішення з виробничих питань підприємства. • Майстерність виконання, знання технології прийняття науково обґрунтованих рішень, наявність творчого підходу.
4	„Конкурс капітанів”	30с. на відповідь	<ul style="list-style-type: none"> • Енциклопедичність знань, швидкість мислення, творчий підхід, вміння виступати перед аудиторією, почуття гумору. • Капітани команд одночасно виходять на сцену і відповідно до жеребкування ставлять суперникам по одному запитанню з управлінської тематики.

5	"П'ять порад менеджеру-початківцю"	5-7 хв. на виступ кожної команди	• В художній формі висвітлюються рекомендації майбутнім менеджерам. • Актуальність, практична цінність порад, творчий підхід і почуття гумору.
<i>Усі етапи конкурсу оцінюються журі за п'ятибальною шкалою</i>			

"БРЕЙН-РИНГ"

"Брейн-ринг" – це інтелектуальне змагання між командами студентів академічної групи відносно першочерговості і правильності надання відповіді з навчальних, наукових і практичних проблем менеджменту.

"Брейн-ринг" є формою заохочення студентів до активізації процесу пізнання при проведенні проміжного або підсумкового контролю знань за тематикою навчальних модулів. Семантичний термін "Брейн-ринг" складається зі слів "брейн", що з англійської дослівно означає мозок (brain) та "ринг" – місце боротьби і змагання. Цю форму проведення проміжного контролю доцільно використовувати в системі модульного навчання з попереднім визначенням мотиваційних умов за модульно-рейтинговою програмою.

Методичні рекомендації щодо проведення гри „Брейн-ринг”

"Брейн-ринг" рекомендується проводити після вивчення студентами декількох тем дисципліни (переважно в середині курсу). Регламент гри – 2 академічні години. Окремі елементи гри: 1) вступне слово викладача; 2) виступ ведучого "Брейн-рингу" з представленням команд; 3) ігровий час (три тури); 4) паузи творчої діяльності (три тайм-аути); 5) нагородження призерів та підведення підсумків.

Студенти академічної групи поділяються на три команди, кожна з яких обирає свого капітана. На гру обирають ведучого "Брейн-рингу" (викладачі або студенти); секретаря (з числа студентів); журі (голова – ведучий курсу, члени – викладачі і студенти); можна запросити викладачів та студентів інших груп.

Загальні правила гри.

1 "Брейн-ринг" проходить у формі змагання команд щодо першочерговості і правильності відповідей на запитання ведучого.

2 Перед грою відбувається жеребкування черговості виступу команд у формі розіграшу карток з порядковими номерами виступів.

3 Гра складається з трьох турів, в яких будь-яка команда обов'язково зустрічається по одному разу з кожним суперником.

4 Кожен ігровий тур забезпечується індивідуальною картою проблемних питань. Кожна картка має 10 запитань, які сформовані за тематикою дисципліни (наприклад, назвати термін за загальним визначенням, прізвище відомого вченого в галузі науки, дату відомої події з історії управлінської думки тощо.)

5 На обговорення питань ведучого командам відводиться 30 с.

6 Команда, яка першою знайшла відповідь на запитання, повинна повідомити про це, піднявши руку і представити відповідь. Якщо команда дає неправильну відповідь – команда-суперниця має 15 с. для відповіді на це ж запитання.

7 За правильну відповідь на запитання команда одержує 2 бали. Якщо відповідь неправильна (відповідь не знайдено) – 0 балів. Результати бальної оцінки фіксуються секретарем.

8 Якщо обидві команди не відповіли на запитання – наступне питання оцінюється на 1 бал вище.

9 Команда, яка в ігровому турі набрала найбільшу кількість балів, вважається переможницею туру. Місце команди, яка зазнала поразки, займає наступна за жеребкуванням.

Можливі варіанти.

Варіант А

10 Якщо одна й та ж команда перемогла у першому і другому турах, вона автоматично займає перше місце і вважається переможницею "Брейн-рингу". Команди, які їй програли, розігрують між собою друге та третє місця в останньому третьому турі.

Варіант Б

11 Якщо кожна команда виграла по одному разу, журі ранжує команди за кількістю набраних балів (якщо команди набрали однакову кількість балів – за результатами їх виступів у тайм-аутах). Якщо за цими показниками журі не може надати перевагу жодній з команд, їх рейтингові місця розігруються методом додаткових запитань до першої правильної відповіді.

12 Після закінчення кожного туру ведучий оголошує тайм-аут, в якому учасникам і глядачам з числа студентів надається можливість заробити додаткові бали.

Оцінка та мотивація навчально-творчої діяльності студентів

За результатами виступів команди нагороджуються балами відповідно до тієї кількості балів, яку вони отримали у трьох ігрових турах.

Додатково окремі студенти можуть одержати до 5 балів у тайм-аутах, виконуючи різноманітні види навчально-творчої діяльності в художній, публіцистичній або сценічній формі (виступ з пропозицією, пісенний ремікс на управлінську тематику, сценічна постановка, шарж тощо) за тематикою основ менеджменту. Оцінка дій студентів проводиться членами журі.

Отримані студентами бали підсумовуються за їх загальним рейтингом.

“ЩО? ДЕ? КОЛИ?”

"Що? Де? Коли?" – це гра, яка відбувається між окремими командами студентів академічної групи з метою вдосконалення і відпрацювання навичок творчого пошуку обґрунтованих управлінських рішень. До гри можуть залучатися інші студенти потоку.

Гра "Що? Де? Коли?" („ЩДК”) є нетрадиційною ігровою формою поточного або проміжного контролю знань студентів з вивчення дисципліни.

„ЩДК” проводиться в академічній групі після вивчення окремих модульних блоків.

Регламент проведення – 2 академічні години.

Методичні рекомендації щодо проведення гри „ЩДК”

Загальні правила гри

1 Кожна академічна група самостійно формує 3 команди на чолі з капітаном.

2 „Що? Де? Коли?” складається з 3-х ігрових турів, в яких команди по черзі грають з окремими студентами потоку.

3 Гра проходить у формі "запитання – відповідь" до 6 правильних відповідей.

4 Кожне запитання має свою "вартість" від 1 до 5 балів залежно від складності і практичної значущості.

5 Час на відповідь – одна хвилина.

6 Попередньо студенти надають свої запитання ведучому курсу, який оцінює їх змістовність у балах і формує банк запитань.

7 Структура запитань складається з трьох рівнів складності: 1 – легкий, 2 – середній, 3 – складний. Відповідно до кожного рівня, правильні відповіді оцінюються від 1 до 5 балів. Додатково є запитання у формі "бліц" (3 легких запитання з регламентацією часу на відповідь 20 с.), а також запитання від ведучого курсу.

8 Кожній команді надається одна творча пауза, під час якої її гравці представляють у творчій формі свій управлінський імідж в художній, публіцистичній або сценічній формі (виступ з пропозицією, пісенний ремікс на управлінську тематику, сценічна постановка, шарж тощо) за тематикою основ менеджменту. За це команда нагороджується додатковою кількістю балів (до 5).

Оцінка та мотивація навчально-творчої діяльності студентів

1 Правильна колективна відповідь на запитання дає можливість кожному члену команди додати до свого загального рейтингу певну кількість балів (відповідно до рівня складності).

2 Відповідь вважається правильною, якщо розкривається сутність запитання із достатнім ступенем конкретизації (визначається автором запитання або ведучим).

3 Якщо команда дала неправильну відповідь, то відповідна кількість балів "переходить" до автора запитання.

4 За результатами виступів команди нагороджуються балами відповідно до тієї кількості балів, яку вони отримали під час відповідей.

5 Переможцем гри вважається команда, яка отримала найбільше балів.

6 Студенти потоку, на запитання яких не були знайдені правильні відповіді командами, одержують бали відповідно до визначеного попередньо рівня складності запитань (від 1 до 5 балів).

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

ОСНОВНІ

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. ; ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров / Г. Брю ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : ученик / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; 2-е изд. – М. : “Фирма Гардарика”, 1996. – 416 с.
5. Виханский О. С. Практикум по курсу “Менеджмент” / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; ред. А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2004. – 288 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова ; изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480с.
7. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
8. Дараховский И. С. Бизнес и менеджер / И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов, Т. В. Прехул. – М. : Азимут-Центр, 1992. – 448 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2002. – 832 с.
10. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 302 с.
11. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер.с англ. Н. М. Макаровой. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 272 с.
12. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 432 с.
13. Казанцев А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
14. Кнорринг В. И. Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М.: Дело, 2003. – 328 с.
15. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник ; 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти, “Інтелект-Захід”), 2003. – 352 с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. ; ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

17. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем / Т. Лемберт ; пер. с англ. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2001. – 303 с.
18. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
20. Основы менеджменту / [Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А.] ; пер. з англ. А. Олійник та ін. – К. : В-во Соломії Павличко "Основи", 2002. – 671 с.
21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Конкор, 2005. – 860 с.
22. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
23. Практикум по теории управления : учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
24. Пушкар Р. Менеджмент: теорія і практика : підручник / Р. Пушкар, Н. Тарнавська ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
25. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент) / [Петренко В. П., Данилюк М. О., Попадюк А. В., Табахарнюк М. О.]. – Івано-Франківськ : ІФОД, 1996. – 188 с.
26. Тачи Н. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций / Н. Тачи, М. Деванна ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1990. – 204 с.
27. Тэрбин П. Стратегические игры / П. Тэрбин ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 264 с.
28. Управленческое консультирование. В 2-х томах. Т.1. ; пер. с англ. – М. : СП "Интерэксперт", 1992. – 319 с.
29. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учебник. Краткий курс / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.

ДОДАТКОВІ

1. Воронов М. Психологические основы успеха: практическое руководство по управлению собой и другими с позиций "ноосферного мышления" / М. Воронов. – К. : Ника-Центр, 2005. – 368 с.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1991. – 320 с.
3. Дип С. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам / С. Дип, Л. Сесмен ; пер. с англ. – М. : Вече, Персей, АСТ, 1995. – 384 с.
4. Законы успеха : сборник / Пер. с англ. Н. Канькина. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 448 с.

5. Крегер О. Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / О. Крегер, Дж.М. Тьюсон ; пер. с англ. – М. : Персей, Вече, АСТ, 1995. – 560 с.
6. Менеджмент организации : учеб. пособие / [Румянцева З. П., Саломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
7. Мірошніченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг / А. В. Мірошніченко. – К. : А.Л.Д., 1997. – 64 с.
8. Паркинсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи ; пер. с англ. – М. : Агентство "ФАИР", 1998. – 272 с.
9. Сильва Х. Искусство менеджмента по методу Сильва / Х. Сильва, Р. Стоун ; пер. с англ. ; 4-е изд. – М. : ООО "Попурри", 2003. – 288 с.
10. Таранов П. С. Секреты поведения людей: опыт всемирной энциклопедии жизни людей в законах и примерах / П. С. Таранов. – Симферополь : Таврия, 1997. – 544 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М.: "Интел-Синтез", 2000. – 560 с.
12. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
13. Щербатых Ю. В. Психология успеха / Ю. В. Щербатых. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 560 с.