

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ТЕОРІЯ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів
третього (освітньо-наукового) ступеня
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Теорія і концепції менеджменту: навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова – Електронні текстові дані (1 файл: _____ Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 67 с. (3 д.а.)

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №2 від 09 грудня 2021 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол №2 від 27 вересня 2021 р.)

Електронне мережне навчальне видання

ТЕОРІЯ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчально-методичний комплекс з дисципліни

Укладачі: *Дергачова Вікторія Вікторівна, д-р екон.наук, проф.
Кузнєцова Катерина Олександрівна, канд. екон. наук, доц.
Григорова Зоя Валентинівна, канд. екон. наук, доц.*

Відповідальний редактор: *Бояринова К.О., д-р екон. наук, проф.*

Рецензенти: *Тульчинська С.О., д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського*

У навчальному посібнику наводяться основні методичні рекомендації до вивчення дисципліни "Теорія і методологія менеджменту" на практичних заняттях та самостійній роботі для полегшення сприйняття інформації здобувачами та системності викладання. За своїм змістом навчальний посібник відповідає програмі навчальної дисципліни " Теорія і концепції менеджменту". Призначений для здобувачів економічних та управлінських спеціальностей закладів вищої освіти.

© В.В. Дергачова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ.....	6
1.1. Навчально-тематичний план дисципліни	6
1.2. Тематична програма дисципліни.....	7
2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ	13
Тема 1. Парадигма та еволюція теорії менеджменту	13
Тема 2. Класичні наукові підходи до управління.....	14
Тема 3. Закономірності, принципи та моделі менеджменту.....	17
Тема 4. Новітня теорія управління: ключові положення	20
Тема 5. Класичні концепції менеджменту	23
Тема 6. Концепції досконалого підприємства в теорії менеджменту	27
Тема 7. Новітні концепції менеджменту.....	31
Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту на підприємствах в умовах діджиталізації	35
Тема 9. Перспективні напрями розвитку теорії менеджменту	37
3. ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	40
Практичне заняття 1. Опрацювання основних наукових шкіл менеджменту, класичної, неокласичної та кількісної теорії	40
Практичне заняття 2. Опрацювання та компаративний аналіз наукових підходів до управління	41
Практичне заняття 3. Опрацювання світових моделей менеджменту	41
Практичне заняття 4. Опрацювання TQM	42
Практичне заняття 5. Розгляд теорії хаосу	43
Практичне заняття 6. Застосування положень системних концепцій менеджменту у практиці управління. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (VBM, BOU)	44
Практичне заняття 7. Системи управління ефективністю бізнесу – BPM-системи	44

Практичне заняття 8. Опрацювання концепції ідеального підприємства та моделі ділової досконалості	44
Практичне заняття 9. Розгляд концепції самонавчальної організації.....	45
Практичне заняття 10. Побудова Balansed ScoreCard	45
Практичне заняття 11. Опрацювання підходів до проектно-орієнтованого управління та управління змінами	46
Практичне заняття 12. Agile менеджмент. Опрацювання напрямів розвитку теорії менеджменту у власних дослідженнях	47
4. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ.....	48
5. ПІДСУМКОВИЙ СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ	48
5.1. Перелік питань, що виносяться на екзамен	48
5.2. Структура екзаменаційного білету та розподіл балів	51
6. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ.....	52
7. ЛІТЕРАТУРА	54

ВСТУП

Дисципліна вивчає теорію та концепції менеджменту промислових підприємств, спрямована на вивчення теоретичних та методологічних положень та концептуальних основ управління.

Метою дисципліни є формування та розуміння теорії, класичних та сучасних концепцій, методології та методик менеджменту промислових підприємств, розвитку здатностей використовувати їх в науково-практичній та дослідницько-інноваційній діяльності.

Предметом дисципліни є теорії, концепції, парадигма та закони менеджменту, наукові підходи в теорії управління, які можуть застосовуватись у дослідженнях і/або формуванні нових ідей та концепцій розвитку промислових підприємств.

Призначенням дисципліни є формування у студентів загальних та фахових компетентностей:

- ЗК 1 – загальнонауковими компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду (щодо парадигми управління, законів управління підприємствами);
- ЗК 2 – до критичного мислення генерування нових складних ідей, аналізу та синтезу цілісних знань, у тому числі до абстрактного мислення, оцінки сучасних наукових досягнень, генерування нових знань при вирішенні дослідницьких і практичних завдань (щодо генерування наукових положень та підходів теорії управління, аналізу існуючих концепцій менеджменту, оцінки та синтезу наукових знань для розвитку імператив управління промисловими підприємствами);
- ФК 1 – здатність до пошуку, обробки та аналізу та узагальнення інформації для проведення самостійних наукових досліджень у сфері менеджменту;
- ФК 3 – здобуття глибинних знань з менеджменту, зокрема розуміння теоретичних і практичних проблем, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, критичного аналізу основних концепцій, оволодіння науковою термінологією.

Програмними результатами навчання, після засвоєння дисципліни, спрямовані на формування управлінського мислення, опанування теоретичних знань та розвиток умінь, необхідних для управлінської, освітньої, дослідницько-інноваційної та науково-практичної діяльності, а саме:

- ПРН 1 – формувати системний науковий світогляд, володіти сучасними теоріями і концепціями у сфері менеджменту, а також розуміти роль науки, пояснювати її вплив на суспільні процеси (а саме розумітися на класичних і сучасних концепціях менеджменту та системному підході, теорії управління, принципах та способах економічної поведінки промислових підприємств в умовах сучасної системи господарювання та підприємницького суспільства);

- ПРН 2 – організовувати та проводити оригінальні наукові дослідження у сфері менеджменту на відповідному фаховому рівні, досягати наукових результатів, що створюють нові знання для розв’язання актуальних проблем теорії та практики, у тому числі формулювати і перевіряти гіпотези, використовувати для обґрунтування висновків належні докази;

- ПРН 3 – демонструвати навички самостійного виконання наукового дослідження, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, оцінювати результати автономної роботи і нести відповідальність за особистий професійний розвиток та навчання інших (а саме застосовувати теоретичні знання у практичній діяльності щодо управління промисловими підприємствами);

- ПРН 7 – здійснювати критичний аналіз, узагальнювати результати наукових досліджень, формулювати та обґрунтовувати висновки і пропозиції щодо розвитку концептуальних і методологічних знань у галузі менеджменту, у тому числі застосовувати методологію наукових досліджень для критичного осмислення й розв’язання науково-дослідних проблем;

- ПРН 9 - обирати та використовувати загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень у галузі менеджменту (а саме монографічного, причинно-наслідкового зв’язку, аналізу і синтезу, декомпозиції, систематизації, функціонального синтезу у процесі у процесі вивчення та застосування теорій і концепцій менеджменту, управлінської діагностики промислових підприємств).

Попередніми до вивчення дисципліни навчальними курсами є: «Філософські засади наукової діяльності», «Іноземна мова для наукової діяльності». На результатах вивчення дисципліни базуються такі навчальні курси: «Системний менеджмент», «Моделювання управління економічними системами і процесами». Дисципліна є корисною для підготовки навчально-методичного забезпечення під час проходження педагогічної практики у разі обрання суміжних з нею предметів. Вивчення освітньої компоненти сприятиме поглибленому опрацюванню дисертаційної роботи.

1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Навчально-тематичний план дисципліни

Таблиця 1 – Структура кредитного модулю

Назви розділів і тем	Кількість годин				
	Всього	у тому числі			
		Лекції	Практичні	Комп'ютерний практикум	СРС
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Парадигма та еволюція теорії менеджменту	7	1	2	-	4
Тема 2. Класичні наукові підходи до управління	7	1	2	-	4
Тема 3. Закономірності, принципи та моделі менеджменту	7	1	2	-	4
Модульна контрольна робота, Ч.1	5	-	1	-	4
Тема 4. Новітня теорія управління: ключові положення	10	2	4	-	4
Тема 5. Класичні концепції менеджменту	10	2	4	-	4
Тема 6. Концепції досконалого підприємства в теорії менеджменту	10	2	4	-	4
Тема 7. Новітні концепції менеджменту	10	2	4	-	4
Модульна контрольна робота, Ч.2	5	-	1	-	4
Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту на підприємствах в умовах діджиталізації	6	1	1	-	4
Тема 9. Перспективні напрями розвитку теорії менеджменту	6	1	1	-	4
Екзамен	7	-	-	-	7
Всього годин	90	13	26	-	51

1.2. Тематична програма дисципліни

Тема 1. Парадигма та еволюція теорії менеджменту

Основні принципи філософії менеджменту: історизму, об'єктивності, комплексності, системності.

Базові наукові теоретичні засади менеджменту. Підходи до визначення менеджменту. Об'єкт, предмет, методи менеджменту. Основні функції управління.

Еволюція теорії менеджменту. Класична теорія (Школа наукового управління, адміністративна (класична) школа). Неокласична (поведінкова) теорія (Школа «людських відносин», школа організаційної поведінки). Кількісна теорія.

Парадигма менеджменту. Зміни парадигми менеджменту.

Тема 2. Класичні наукові підходи до управління

Наукові підходи до менеджменту, що характеризують один з його аспектів: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний, підприємницький, стратегічний, творчий.

Функція. Функціональний підхід. Функціональна структура. Переваги і недоліки функціонального підходу. Процесний підхід. Функції менеджменту. Коло менеджменту. Спіраль менеджменту. Принципи процесного підходу. Ключові елементи процесного підходу. Переваги і недоліки процесного підходу.

Ситуаційний підхід. Класифікація ситуацій в менеджменті. Базові елементи концепції ситуаційного менеджменту. Фактори впливу на ефективність організації. Системний підхід. Система та її основні особливості. Типи систем. Процес функціонування організації як відкритої системи.

Тема 3. Закономірності, принципи та моделі менеджменту

Методологія менеджменту. Закони менеджменту: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, пропорційного розвитку систем управління, економії часу в процесі управління. Закономірності менеджменту: процесу менеджменту; методів та функцій менеджменту; внутрішнього та

зовнішнього середовища підприємства; управлінських рішень; залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера); розвитку менеджменту. Принципи менеджменту: системності, цілеспрямованості, урахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, активізації, динамічної рівноваги, економічності, єдинонагляддя.

Японська модель менеджменту. Характерні ознаки японської моделі менеджменту. Філософія японської моделі менеджменту. Основні відмінні риси, що відрізняють японську модель менеджменту.

Європейська модель менеджменту. Характерні риси європейської моделі менеджменту. Британська модель менеджменту. Німецька модель менеджменту. Французька модель менеджменту. Скандинавська модель менеджменту.

Американська модель менеджменту. Теорія корпорацій. Характерні риси американської моделі менеджменту.

Тема 4. Новітня теорія управління: ключові положення

Комплексне управління якістю TQM. Відмінності моделі TQM від традиційної моделі управління. Концепції TQM: Шухарта, Демінга, Джурана, Кросбі, Файгенбаума, Ісікави, Тагуті. Принципи TQM. Основні складові TQM. Стратегія застосування TQM. Методологія впровадження TQM. Методи та засоби комплексного управління якістю.

Концепція соціальної відповідальності. Основні напрями соціального впливу бізнесу. Підходи до соціально-відповідального бізнесу: корпоративний егоїзм; корпоративний альтруїзм; розумний егоїзм. Концепції соціально-відповідального бізнесу: економічної відповідальності, юридичної відповідальності, концепція обов'язків, корпоративної звітності, етичної відповідальності, корпоративної відповідальності, добровільна концепція, соціально відповідального маркетингу.

Теорія хаосу в управлінні. Передумови виникнення теорії хаосу. Практичне застосування теорії хаосу в економічних системах. Ефект метелика. Хаос-менеджмент.

Тема 5. Класичні концепції менеджменту

Класичні школи та теорії менеджменту. Школа наукового управління. Класична (адміністративна) школа управління. Теорія ідеальної бюрократії. Школа людських стосунків. Емпірична школа управління. Школа соціальних систем. «Нова школа». Ситуаційна теорія менеджменту. Системна теорія

менеджменту. Теорія організаційної культури. Теорія менеджменту людських ресурсів.

Теорія 7S. Складові теорії 7S. Модель McKinsey 7S. «Тверді» та «м'які» елементи в моделі 7S. Еволюція теорії 7S. Підходи до практичного застосування моделі 7S.

Сутність та застосування теорії управління вартістю компанії. Сутність VBM - Value-Based Management. Основні принципи концепції вартості компанії. Концепція McKinsey. Концепція Раппапорта. Концепція Арнольда. Концепція А. Дамодарана. Концепція Коупленда – Коллера – Мурріна. Концепція Стерна – Стюарда. Компоненти вартісно-орієнтованого управління. Фактори, що визначають вартість (цінність) бізнесу. Показники, за використанням яких здійснюється оцінювання вартості компанії. Основні переваги вартісно-орієнтованого управління підприємством. Модель «Пентагон».

Зміст та проблематика теорії управління ефективністю бізнесу. Сутність Business Performance Management (BPM). Основні елементи теорії управління ефективністю бізнесу. Цикл управління BPM.

Тема 6. Концепції досконалого підприємства в теорії менеджменту

Концепція ідеального підприємства. Дходи до визначення ідеального підприємства. «Душа» підприємства. Анімалістський менеджмент.

Концепція мінімалізму. Основні принципи концепції мінімалізму: визначення та відокремлення порушень, статистичний підхід, систематичне навчання, створення інтегрованої архітектури управління виробництвом і процесом, мінімізація контролю, втручання та інформацію, залучення людей до навчання. Переваги і недоліки мінімалістичних підприємств.

Концепція холізму. Холізм – напрям сучасної західної філософії. Сутність холістичного підходу. Переваги і недоліки холістичних підприємств.

Модель ділової досконалості. Концепція ділової досконалості. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Складові моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Фундаментальні концепції, на яких ґрунтується філософія Моделі EFQM: лідерство через бачення, натхнення та чесність; адаптивне управління; використання творчості та інновацій; додавання цінності для споживачів, досягнення успіху через таланти людей; побудова сталого майбутнього; розвиток організаційних можливостей, сталі досягнення видатних результатів. Критерії і підкритерії, що описують підходи, які застосовує досконала організація і досягнуті нею результати. матриця оцінки RADAR. Стадії циклу та етапи оцінки. Процес самооцінки організації.

Balanced ScoreCard. Сутність системи Balanced Scorecard — BSC. Склад показників, що використовуються в системі Balanced ScoreCard. Практичне застосування системи Balanced ScoreCard.

Тема 7. Новітні концепції менеджменту

Концепція менеджменту знань. Передумови виникнення і сутність менеджменту знань. Організація, що навчається. Теорія інтелектуального капіталу. Сучасні підходи до управління знаннями. Система управління знаннями. Аспекти управління знаннями.

Концепція самонавчальної організації. Сутність концепції «організації, що навчається». Основоположні принципи побудови самонавчальної організації за П.Сенге. Особливості управління персоналом самонавчальної організації. Типи організацій, що навчаються.

Концепція проектно-орієнтованого управління. Сутність проектно-орієнтованого управління. Поняття «проект» і «проектна група». Характеристики проекту, що відрізняють його від традиційних форм організації праці та виконання операційних функцій.

Концепція ощадливого виробництва. Основоположні поняття концепції ощадливого виробництва. Муда, мура, мури. Принципи, на яких базується концепція ощадливого виробництва. Цілі ощадного виробництва. Інструментарій бережливого виробництва.

Концепція управління змінами. Сутність концепції управління змінами. Цілі змін і нововведень в організації. Причини і фактори, що викликають зміни. Концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях. Типи та види змін в організаціях. Управлінські нововведення обумовлені змінами в різних областях організації і функціонування підприємства. Рівні змін. Рівні проведення змін. Моделі організаційних змін: трикрокова модель змін, модель «дослідження – дії», модель планованих змін. Моделі управління організаційними змінами: модель управління змінами «Айсберг», модель «перехідного періоду» і модель «поступового нарощування», модель «EASIER», трикутник змін, модель ADKAR, Модель управління змінами «Силове поле».

Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту на підприємствах в умовах діджиталізації

Основи гнучкого управління. Сутність концепції Agile менеджменту. Схема управління проектом по Agile. Принципи роботи згідно Agile менеджменту. Цінності та принципи Agile. SMART-цілі Agile.

Методи Agile менеджменту. Парасолька Agile. Підход ощадливого управління. Система Kanban. Scrum фреймворк. Компоненти Scrum.

Поєднуваність Agile з сучасними технологіями управління підприємством. Waterfall (англ. «водоспад»), або каскадна модель. Методологія управління проектами PRINCE2. Метод критичного шляху – Critical Path Method. Методологія «Шість сигм» – SIX SIGMA, Synefin. «Гібридні» методології: Agile та Waterfall, Scrum та Kanban (Scrum-Ban), Agile та PMBOK.

Тема 9. Перспективні напрями розвитку теорії менеджменту

Напрями розвитку менеджменту в контексті управління підприємствами. Зміни, що впливають на зміни в менеджменті. Сучасні тенденції у розвитку науки управління пов'язані із принциповими змінами, що відбулися у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом П. Друкера. Перетворення знань у головну продуктивну силу і формулювання ідеї про трансформацію сучасного суспільства в напрямку суспільства знань. Системно-ситуаційний підхід - основа нової філософії управління. Ключові ознаки сучасної системи поглядів на менеджмент (нової управлінської парадигми). Основні тенденції сучасного етапу розвитку теорії управління. Вплив глобалізації на необхідність пошуку нових підходів до управління компаніями. Завдання менеджменту 2.0 за Г. Хемелом.

2 МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. ПАРАДИГМА ТА ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 1.1. Основні принципи філософії менеджменту.**
- 1.2. Базові наукові теоретичні засади менеджменту.**
- 1.3. Еволюція теорії менеджменту**
- 1.4. Парадигма менеджменту та її зміни.**

Методичні поради до вивчення теми

Ознайомлення з дисципліною «Теорії та концепції менеджменту» варто розпочати з дослідження основних принципів філософії менеджменту:

- 1. історизму.
- 2. об'єктивності.
- 3. комплексності
- 4. системності.

Враховуючи різні підходи до визначення категорії «менеджмент» і відсутність єдиного загальноприйнятого її трактування, необхідно розглянути погляди різних авторів на природу і сутність менеджменту. Щоб отримати найбільш повне уявлення про сутність менеджменту, його слід розглянути з різних позицій:

- 1. як процес ;
- 2. як функції управління;
- 3. як люди, керуючі організацією;
- 4. як орган або апарат управління є складовою частиною організацій;
- 5. як наука управління;
- 6. як мистецтво.

Надалі варто перейти до опанування предмету, об'єкту та суб'єкту менеджменту, звернути увагу на методи, що використовуються в управлінні. В подальшому варто більш детально розглянути функції управління:

- планування,
- організація,
- мотивація
- контроль.

Опанування наступного питання варто почати із з'ясування передумов виникнення науки управління, особливостей і логіки її розвитку. В процесі вивчення важливо звернути увагу на те, що для всіх ранніх теорій менеджменту характерним був односторонній підхід, за якого увага зосереджувалась на дослідженні одного з елементів системи управління:

- управлінських завдань (школа наукового управління),
- власне управлінської діяльності (адміністративна школа),
- людини в організації (школа людських стосунків і школа організаційної поведінки),
- прийнятті управлінських рішень (кількісна школа).

Далі залежно від прийнятого кожною з ранніх теорій менеджменту напрямку досліджень треба виділити її ключові положення, оцінити внесок у розвиток науки управління, визначити її обмеженість.

При ознайомленні з змінами парадигми менеджменту варто звернути увагу на передумови їх виникнення, які зумовлені обмеженістю ранніх теорій менеджменту і їх невідповідністю зміні умов ринкового макросередовища.

Запитання для опрацювання:

1. Перелічте і охарактеризуйте основні принципи філософії менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні підходи до визначення категорії «менеджмент»?
3. Розкрийте міст об'єкту, суб'єкту і предмету менеджменту.
4. Охарактеризуйте методи, що покладені в основу систем методів, що використовуються в управлінні.
5. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функцій управління.
6. Наведіть та охарактеризуйте основні функції управління.
7. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
8. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
9. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
10. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа?
11. В чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
12. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських взаємин?
13. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту.
14. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.

15. Розкрийте передумови зміни парадигми менеджменту.
16. Які тенденції характерні для сучасної управлінської думки?
17. Поясніть чому класичні концепції наукової організації праці, алгоритми управління та інші прийоми неореалістичного підходу непридатні для використання в сучасних умовах?
18. Які принципові положення лежать в основі сучасної парадигми менеджменту?

Рекомендована література

*Базова: [1; 2; 3; 6; 7], допоміжна: [1; 4; 5],
довідкова та прикладна: [5; 16; 24; 33; 59; 65; 85; 139; 140; 150]*

Тема 2. КЛАСИЧНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Зміст

- 2.1. Наукові підходи до менеджменту: зміст та розвиток.*
- 2.2. Функціональний та процесний підходи: поєднання та протиріччя*
- 2.3. Ситуаційний і системний наукові підходи до управління.*

Методичні поради до вивчення теми

При ознайомленні з темою слід зупинитися на характеристиці існуючих підходів у менеджменті: системного, комплексного, інтеграційного, маркетингового, функціонального, динамічного, відтворювального, процесного, нормативного, кількісного, адміністративного, поведінського, ситуаційного та ін. В подальшому варто більш детально розглянути найбільш поширені підходи: функціональний, процесний, ситуаційний і системний.

При опануванні другого питання слід ознайомитися з функціональним підходом менеджменту. Зупинитися на визначенні поняття «функція» і дослідити основні функції в організації: маркетинг, виробництво, персонал, фінанси. Крім цього, можна виділити кілька допоміжних функцій, наприклад, безпека, юридичний супровід. Варто розглянути функціональну структуру управління, яка передбачає поділ системи (організації) на функції, які закріплюються за певними підрозділами підприємства, на чолі яких ставляться функціональні керівники, що наділяються повноваженнями та відповідальністю щодо їх управління. Потім функції поділяються на підсистеми - підфункції (підрозділи), на чолі яких знаходяться керівники, наділені повноваженнями та

відповідальністю з управління довірених їм підрозділів тощо. Доцільно зупинити увагу на перевагах і недоліках, що притаманні даному підходу управління.

При ознайомленні з процесним підходом варто врахувати, що на сьогодні існує дві парадигми даного підходу.

Спочатку слід розглянути перший підхід, який розглядає управління як процес, що складається з послідовних взаємопов'язаних частин, або функцій: планування, організації, стимулювання, контролю, які спрямовані на досягнення цілей організації. Окрему увагу слід приділити ознайомленню з класифікацією функцій управління, виділивши у їх складі універсальні і конкретні функції менеджменту. Варто також зупинитися на підходах різних дослідників, що виділяють різну кількість і зміст управлінських функцій: Анрі Файоля, Ф. У. Тейлора, М. Мескона, Ч. Барнарда. Також необхідно розглянути підходи до процесу управління, що представляють його як лінійний процес, коло, спіраль та приділити увагу їх обгрутуванню.

Далі слід зосередитися на другій парадигмі процесного підходу, який розглядає діяльність організації як набір бізнес-процесів, розглянути принципи даного підходу та його елементи.

Наступним питанням теми є «ситуаційний підхід в менеджменті». Бажано зупинитися на ключовому понятті даної концепції – «ситуація», та розглянути існуючі класифікації реальних господарських ситуацій, що виникають в організаціях. Далі варто ознайомитися з сутністю ситуаційного підходу та його базовими елементами, опанувати методологію ситуаційного підходу. Бажано зупинитися на факторах впливу, які слід згрупувати за двома основними класами: внутрішні і зовнішні змінні.

Вивчення третього питання передбачає також ознайомлення з системним підходом у менеджменті. При розгляді даної концепції особливу увагу слід приділити сутності поняття «система» та її основним характеристикам.

Відповідно до системного підходу, всі організації є системами. Існує два основних типи систем – відкриті і закриті, на характеристиках і принципових відмінностях яких варто зосередитися.

Під час вивчення питання необхідно розібратися в процесі функціонування організації як відкритої системи (рис. 4.1). Бажано опрацювати кожний структурний блок моделі (вхід, організація, вихід) та процеси, що відбуваються на всіх етапах функціонування організації.



Рис. 4.1 Процес функціонування організації як відкритої системи [207]

Крім зазначеного, варто розглянути такі найважливіші ідеї, що лежать в основі системного підходу, як декомпозиція та інтеграція системи.

Доцільно приділити увагу на системний аналіз, що використовується для вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності.

Запитання для опрацювання:

19. Дайте характеристику основним підходам менеджменту
20. Розкрийте зміст поняття «функція»
21. Розкрийте сутність функціонального підходу
22. Поясніть, яким чином будується функціональна структура управління?
23. Охарактеризуйте недоліки притаманні функціональному підходу.
24. Розкрийте зміст парадигм процесного підходу.
25. Розкрийте сутність процесного підходу в менеджменті, як процесу, що складається з послідовних взаємопов'язаних частин, або функцій
26. Що таке «функція» і що вона відображає?
27. Що таке універсальні функції менеджменту і які підходи до їх визначення ви знаєте?
28. Охарактеризуйте процес управління як лінійний процес.
29. Чим пояснюється наявність підходу «коло менеджменту»?
30. Поясніть зміст підходу до процесу управління, що розглядає його як спіраль.

- 31.Розкрийте зміст конкретних функцій менеджменту.
- 32.Дайте характеристики системному підходу, що розглядає діяльність організації як набір бізнес-процесів.
- 33.Розкрийте сутність ситуаційного підходу управління.
- 34.Дайте визначення поняттю «ситуація» та охарактеризуйте її види.
- 35.Назвіть ключові відмінності принципового і ситуаційного підходів.
- 36.Наведіть та охарактеризуйте базові елементи концепції ситуаційного менеджменту
- 37.В чому полягає методологія ситуаційного підходу?
- 38.Опишіть фактори впливу на ефективність діяльності організації.
- 39.Дайте характеристики системному підходу в управлінні.
- 40.Що таке система і які її основні особливості.
- 41.Які типи систем існують і які їх характеристики.
- 42.Розкрийте зміст процесу функціонування організації як відкритої системи
- 43.Які принципи системного аналізу застосовуються в системному підході і в чому полягає їх зміст?

Рекомендована література

*Базова: [1;2; 3; 6: 7], допоміжна: [1; 4; 5],
довідкова та прикладна: [34; 37; 81; 84; 86]*

Тема 3. ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 3.1 Методологія менеджменту: закони, закономірності та принципи.*
- 3.2 Японська модель менеджменту.*
- 3.3 Європейська модель менеджменту.*
- 3.4 Американська модель менеджменту.*

Методичні поради до вивчення теми

При опануванні даної теми слід розібратись з сутністю законів і закономірностей менеджменту, також зупинитися на принципах менеджменту. Необхідно звернути увагу на загальні соціальні і економічні закони, які

становлять базис менеджменту. Ознайомитися з законами менеджменту: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, демократизації управління, пропорційного розвитку систем управління, економії часу в процесі управління. Поряд із законами менеджменту виділяють і закономірності: процесу менеджменту; методів та функцій менеджменту, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, управлінських рішень; залежність результативності та компетентної діяльності органу управління (менеджера), розвитку менеджменту та інші, на яких варто зосередитись. Також слід розглянути основні принципи менеджменту: системності, цілеспрямованості, урахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, активізації, динамічної рівноваги, економічності, єдиновладдя.

Далі слід розглянути особливості національних моделей менеджменту.

При ознайомленні з японською моделлю менеджменту варто з'ясувати передумови виникнення даної моделі управління. Далі слід переходити до характерних ознак японського менеджменту, сформульованих Х. Йосехари. Варто опанувати філософський підхід, на якому ґрунтується японська модель – «Ми всі одна сім'я» і визначити особливості його застосування. Далі необхідно розглянути основні відмінні риси, що відрізняють японську модель менеджменту: побудова організаційної структури, підходи до планування. Окремо варто розглянути практику управління трудовими ресурсами японських організацій: систему довічного найму, побудову системи винагород і мотивації праці, концепцію безперервного навчання та ротації кадрів. Варто зосередитись на місці, яке відіграє управління якістю у японських організаціях. Також доцільно звернути увагу на найважливіший організаційний аспект всіх структур управління японських організацій - групову організацію праці та групову відповідальність та прийняття рішень.

Надалі доцільно перейти до ознайомлення з європейською моделлю менеджменту. Кожна європейська держава має свої історичні, культурні та економічні шляхи розвитку і відповідно до цього розвивалися і закріплювалися національні риси менеджменту. У зв'язку з цим європейська модель представляється як сукупність національних моделей тому слід окремо розглянути моделі управління Великої Британії, Німеччини, Франції та Скандинавських країн.

Розглядаючи Британську модель менеджмента, варто звернути увагу на особливості побудови організаційних структур, координації та контролю діяльності, вирішення кадрових питань, особливості прийняття управлінських рішень.

При ознайомленні з німецькою моделлю менеджменту в першу чергу варто зосередити увагу на стилі проведення зустрічей, переговорів та розробці рішень. Далі необхідно дослідити організаційну будову організацій і процес делегування повноважень. Звернути увагу на рівень фахової підготовки німецьких менеджерів. Розглянути особливості процесу планування в німецьких компаніях, управління трудовими ресурсами і вирішення питань оплати і мотивації праці.

Розглядаючи французьку модель менеджменту варто звернути увагу на докладність корпоративного стратегічного планування, централізацію прийняття рішень, моделлю організаційної поведінки.

При розгляді скандинавської моделі управління слід звернути увагу на її неформальність і соціальну орієнтацію. Варто також розглянути процеси делегування повноважень у скандинавських організаціях, особливості прийняття рішень, модель оплати і мотивації праці.

Вивчаючи американську модель менеджменту варто виділити кілька ключових елементів: особливості стратегічного і тактичного планування американських корпорацій, прийняття управлінських рішень, організація управління і організаційних структур, модель мотивації, що сприяє розвитку ініціативи та підприємницької активності працівників, стиль управління, управління персоналом на яких варто зосередитись.

Запитання для опрацювання:

1. Розкрийте зміст законів, які становлять базис сучасного менеджменту.
2. Охарактеризуйте основні закони менеджменту.
3. Перелічте основні закономірності менеджменту і розкрийте їх зміст
4. Розкрийте сутність основних принципів менеджменту
5. В чому полягає сутність японської моделі менеджменту за Х.Йосехарі?
6. Які результати має використання філософії «Ми всі одна сім'я» для японських підприємств?
7. Назвіть ключові відмінності, що відрізняють японську модель менеджменту
8. Охарактеризуйте відмінні риси японської організації
9. Розкрийте зміст політики довічного найму працівників в Японії і який вплив на діяльність організацій вона має
10. Дайте характеристику системі мотивації праці в Японії.
11. В чому полягає сутність концепції неперервного навчання і ротації персоналу в Японії.

- 12.Розкрийте особливості групової організації праці і прийняття управлінських рішень методом «ринги».
- 13.Розкрийте основні особливості європейської моделі менеджменту.
- 14.Які основні особливості притаманні британській моделі менеджменту.
- 15.В чому полягає особливість німецької моделі управління
- 16.Розкрийте характерні риси французької моделі управління.
- 17.Дайте характеристику скандинавській моделі менеджменту.
- 18.Наведіть основні характеристики американської моделі менеджменту.
- 19.Поясніть відмінні риси підходів до стратегічного управління розглянутих національних моделей менеджменту.
- 20.Розкрийте відмінності у прийнятті управлінських рішень і делегуванні повноважень у національних моделях управління.
- 21.Які відмінності в управлінні персоналом ви можете виділити.
- 22.Чим відрізняється процес прийняття рішень в різних країнах.
- 23.Охарактеризуйте відмінності систем оплати і мотивації праці використовуються в різних моделях управління.

Рекомендована література

*Базова: [1; 2; 4], допоміжна:[3; 5],
довідкова та прикладна: [71; 72; 83;157]*

Тема 4. НОВІТНЯ ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ: КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ

Зміст

- 4.1. *Комплексне управління якістю (TQM).*
- 4.2. *Концепція соціальної відповідальності.*
- 4.3. *Теорія хаосу в управлінні.*

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з сутністю комплексного управління якістю, а також з відмінностями моделі управління на основі TQM від традиційної.

Комплексне управління якістю (TQM) виникло в результаті узагальнення схожих, але в той же час відмінних концепцій, з якими бажано ознайомитись:

концепція Шухарта, концепція Деммінга, концепція Джурана, концепція Кросбі, концепція якості Фейгенбаума, концепція Каору Ісікава, концепція Тагуті .

Варто зосередитися на основних принципах TQM, розуміння і реалізація яких на практиці дозволяє організаціям робити «правильні» речі «правильно» з першого разу:

- залучення вищого керівництва;.
- орієнтація на споживача;
- залучення персоналу;
- процесний підхід;
- єдність системи;
- стратегічний і систематичний підхід;
- безперервне поліпшення;
- прийняття рішень на основі фактів;
- комунікації.

Також доцільно звернути увагу на основні складові TQM: загальний контроль якості (Total Quality Control - TQC), політика якості (Quality Policy - QPolicy), планування якості (Quality Planning - QPlanning), контроль якості (Quality Assurance - QA), підвищення якості (Quality Improvements - QI)

Надалі доцільно перейти до ознайомлення з стратегіями застосування TQM:

- стратегія поелементного впровадження TQM.
- стратегія застосування теорії TQM.
- стратегія застосування моделі для порівняння (бенчмаркінг).
- стратегія застосування критеріїв премій по якості.

Зважаючи на те, що кожна організація є унікальною щодо культури, практики управління, процесів створення продукції або надання послуг, тому не існує одного єдиного підходу до впровадження TQM. Проте, можна виділити кілька ключових елементів методології впровадження TQM, на яких варто зосередитись.

Комплексне управління якістю включає в себе різні теоретичні принципи і практичні методи, інструменти кількісного і якісного аналізу даних, елементи економічної теорії та аналізу процесів, які слід опрацювати. Їх вивчення доцільно здійснювати за групами:

- «класичні» методи, до складу яких належать: методи статистичного управління якістю, цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), Концепція статистичного управління якістю (TQC — TotalQualityControl), Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана (AQI — AnnualQualityImprovement), методи Г. Тагуті, комплекс підходів до

управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності.

- «нові» методи, до яких відносять концепцію постійного покращання Кайзен (KAIZEN), метод структурування функції якості QFD — (QualityFunctionDeployment), концепцію Будинку якості (QualityHouse), методологію «шість сигм».

Крім розглянутих методів та інструментів управління якістю, варто розглянути сучасні інструменти і методи менеджменту якості: бенчмаркінг, методи «точно в час» (JustinTime), систему комплексного обслуговування устаткування (TPM — TotalProductiveMaintenance), методологію процесноорієнтованого управління (BPMS — BusinessProcessmanagementSystem). BPM (BusinessProcessManagement), методологію ABC/ABM (ActivityBasedCosting/ActivityBasedManagement), методи управління знаннями (KnowledgeManagement), збалансовану систему індикаторів ведення бізнесу BSC (BalancedBusinessScorecard).

Надалі розгляд теми має бути присвячений концепції соціальної відповідальності, відповідно до якої менеджмент в світлі перспективних інтересів організації повинен враховувати ті соціальні наслідки, які виникають в результаті прийнятих рішень як всередині неї, так і в зовнішньому середовищі.

При вивченні цього питання варто звернути увагу на базові інтерпретації концепції соціально-відповідального бізнесу (корпоративний егоїзм; корпоративний альтруїзм; розумний егоїзм) та нових наукових підходів до соціально-відповідального бізнесу: підхід з позицій соціальних вимог; підхід з позиції стейкхолдерів; підхід з позиції етики; підхід з позиції обов'язків.

Бажано ознайомитись з основними концепціями соціальної відповідальності бізнесу:

- Концепція економічної відповідальності.
- Концепція юридичної відповідальності.
- Концепція обов'язків.
- Концепція корпоративної звітності.
- Концепція етичної відповідальності.
- Концепція корпоративної відповідальності.
- Добровільна концепція.
- Концепція соціально-відповідального маркетингу.

Далі вивчення теми передбачає ознайомлення з теорією хаосу, що описує поведінку стохастичних систем. Також варто зупинитися на «ефекті метелика», який може стати у нагоді менеджерам, щоб зрозуміти систематичні процеси, що

управляють людською поведінкою, і використати їх. Завершуючи вивчення питання варто зупинитися на основних положеннях хаос-менеджменту.

Запитання для опрацювання:

1. В чому полягає сутність комплексного управління якістю (TQM)?
2. Назвіть ключові відмінності TQM від традиційної моделі управління.
3. Розкрийте сутність концепції Шухарта.
4. В чому полягає сутність концепції Демінга?
5. Дайте характеристику концепції Джурана.
6. Розкрийте зміст концепції Кросбі.
7. Опишіть складові концепції Ісікави.
8. В чому полягає зміст концепції Тагуті?
9. Надайте характеристику основним принципам TQM.
10. Розкрийте зміст основних складових TQM.
11. Охарактеризуйте основні стратегії впровадження TQM.
12. Розкрийте ключові елементи впровадження TQM в організації.
13. Надайте характеристику методам TQM.
14. Розкрийте сутність концепції соціальної відповідальності бізнесу.
15. Які основні інтерпретації концепції соціально-відповідального бізнесу ви знаєте? Розкрийте їх зміст.
16. Які нові з'явилися наукові підходи в рамках концепції соціальної відповідальності бізнесу і в чому їх сутність?
17. Які критерії оцінки корпоративної соціальної діяльності ви знаєте?
18. Розкрийте зміст концепції соціальної відповідальності.
19. В чому полягає зміст концепції юридичної відповідальності?
20. Розкрийте основні положення концепції Арчі Керролла.

Рекомендована література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 5],
довідкова та прикладна: [23; 38; 50; 58; 64; 99; 101; 149]

Тема 5. КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 5.1. Класичні теорії менеджменту.
- 5.2. Теорія 7S.

5.3. Сутність та застосування теорії управління вартістю компанії.

5.4. Зміст та проблематика теорії управління ефективністю бізнесу

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення першого питання теми слід розібратись з сутністю теорії 7 S. Відповідно до цієї теорії, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати і розвиватися, в яких менеджери можуть утримувати в гармонійному стані систему, що складається з семи складових, тому бажано розглянути кожен складову 7 S:

- стратегія (strategy);
- система (systems);
- стиль (style);
- співробітники (staff);
- сукупність вмінь (skills);
- спільні цінності (shared values).

Крім зазначеного бажано опанувати змістовність діаграми «щасливий атом», що є важливою частиною моделі 7S (рис. 5.1)



Рис 5.1. Модель McKinsey 7S «щасливий атом» [208]

Бажано визначити елементи моделі, які доцільно поділити на «тверді» або «жорсткі» і «м'які» або «гнучкі» та дослідити їх склад.

Варто ознайомитися з подальшою еволюцією концепції 7 S : Модель організації “7C”, «Кільце оновлення» компанії .

Надалі розгляд теми має бути присвячений практичному впровадженню концепції 7 S. Бажано визначити управлінські дії з її реалізації за кожним підходом, які предствалені у науковій літературі.

Надалі слід опрацювати концепцію Value-Based Management - концепція управління бізнесом, заснована на показнику ринкової вартості компанії.

Варто розглянути підходи, що склалися у рамках концепції Value-Based Management:

- концепція McKinsey;
- концепція А. Раппапорта;
- концепція Г.Арнольда;
- концепція А. Дамодарана;
- концепція Коупленда – Коллера – Мурріна;
- концепція Стерна – Стюарда.

Далі слід дослідити напрямки, які на сучасному етапі можна виділити в концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством:

- класичний підхід;
- на основі вартості для сейкхолдерів;
- стратегічне вартісно-орієнтоване управління .

Ефективне управління вартістю компанії багато в чому залежить від обраних стратегічних цілей і розробки системи показників, що забезпечує керівників інформацією про результати роботи їх менеджерів. Успіх тут залежить багато в чому від того, наскільки правильно керівництво зможе розставити пріоритети і визначити фактори вартості, тому при вивченні цієї теми бажано звернути увагу на вивчення їх складу. Бажано розглянути кожну групу факторів, виділивши у їх складі внутрішні та зовнішні, фінансові та не фінансові.

Надалі розгляд теми має бути присвячений ознайомленню із показниками, за використанням яких здійснюється оцінювання вартості компанії. Зокрема окрему увагу слід приділити таким показникам, як: додана економічна вартість (EVA – Economic Value Added), додана ринкова вартість (MVA – Market Value Added), рентабельність інвестицій (CFROI – Cash Flow Return on Investments), додана акціонерна вартість (SVA – Shareholders Value Added), додана грошова вартість (CVA – Credit Valuation Adjustment).

Також варто звернути увагу на переваги вартісно-орієнтованого управління підприємством.

Наступне питання теми передбачає ознайомлення з концепцією Business Performance Management (BPM) як цілісним, процесно-орієнтований підходом до прийняття управлінських рішень.

Варто зосередитися на сутності концепції Business Performance Management (BPM) та її основних елементах, до яких відносяться:

- учасники процесу керування;
- інтерактивні бізнес-процеси керування;
- методи керування;
- інформаційні системи та технології.

Також доцільно звернути увагу на цикл управління BPM, що представлений малюнку 5.2, та ознайомитися з кожним етапом та фазою.

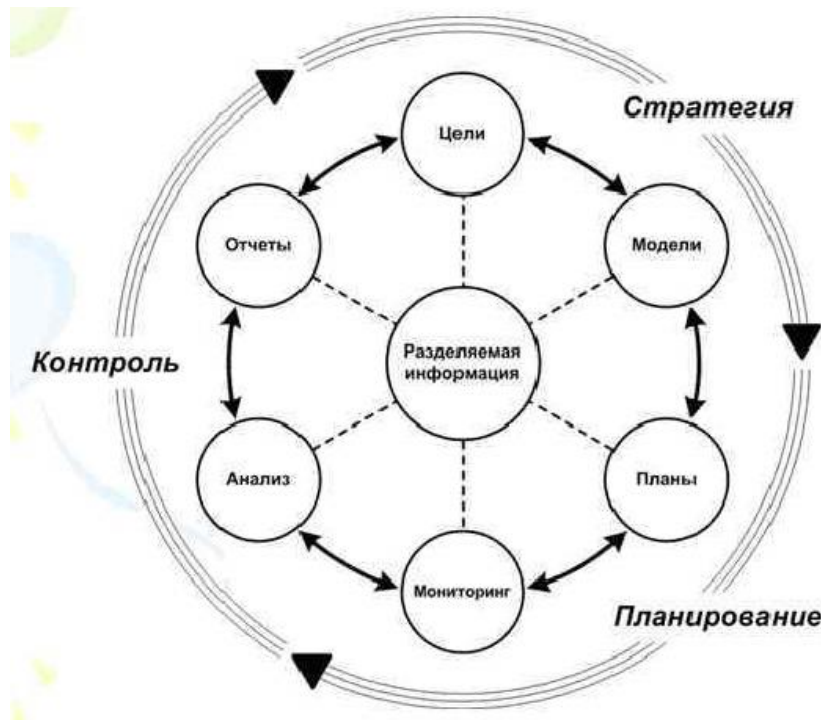


Рис. 5.2. Цикл управління BPM [209]

Завершуючи вивчення питання варто зупинитися на основних перевагах концепції Business Performance Management (BPM).

Запитання для опрацювання:

1. Надайте характеристику теорії 7S.
2. Назвіть основні складові системи та розкрийте їх зміст.
3. Розкрийте зміст графічної моделі «щасливий атом».
4. Охарактеризуйте ключові елементи моделі.
5. У чому полягає подальша еволюція теорії 7 S?
6. Які підходи до практичного впровадження теорії 7 S ви знаєте?
7. Розкрийте зміст основних кроків імплементації теорії 7 S.
8. Перелічіть і охарактеризуйте етапи практичного застосування моделі McKinsey 7S, передбачені альтернативним підходом.

9. Розкрийте зміст теорії управління вартістю компанії
10. Важливість обліку і аналізу яких ключових показників передбачає фінансова модель компанії у процесі прийняття будь-яких управлінських рішень?
11. З яких принципів виходить концепція вартості?
12. Розкрийте зміст концепції McKinsey.
13. Охарактеризуйте концепцію А. Раппапорта.
14. Які ключові позиції включає концепція Г. Арнольда?
15. Які фактори лежать в основі концепції Дамодарана?
16. Назвіть і охарактеризуйте напрямки, які можна виділити в концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством на сучасному етапі.
17. Назвіть основні фактори, що впливають на вартість бізнесу.
18. Які групи можна виділити у складі факторів вартості?
19. Назвіть та розкрийте зміст показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання вартості компанії.
20. В чому полягають основні переваги вартісно-орієнтованого управління підприємством?
21. Розкрийте зміст концепції Business Performance Management (BPM).
22. Які основні напрями розвитку концепції BPM?
23. Охарактеризуйте основні елементи концепції Business Performance Management.
24. Розкрийте зміст ідеї безперервного циклу управління.
25. В чому полягають переваги застосування концепції Business Performance Management (BPM)?

Рекомендована література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 5],
довідкова та прикладна: [4; 9; 18; 46; 57; 78; 82; 137; 160; 164; 167; 171; 177]

Тема 6. КОНЦЕПЦІЇ ДОСКОНАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 6.1. Концепція ідеального підприємства.**
- 6.2. Концепція мінімалізму.**
- 6.3. Концепція холізму.**
- 6.4. Модель ділової досконалості.**

6.5. *Balanced ScoreCard*

Методичні поради до вивчення теми

Вивчаючи перше питання теми слід ознайомитися з підходами до «ідеального підприємства», згідно яких воно:

- має бути максимально спеціалізоване, звільнено від усього зайвого, не пов'язаного безпосередньо з виробництвом продукції, що користується платоспроможним попитом;
- є цілісним комплексом, що самовідтворюється, потенціал якого визначається узгодженістю і односпрямованістю його компонентів, що досягаються в результаті накопиченого досвіду;
- є «одушевленою» системою, тобто, система, що високою мірою володіє внутрішнім неповторним духовним началом, що надає функціонуванню підприємства активність, цілеспрямованість і прагнення гармонійного розвитку.

Далі варто зупинитися на проявах «душі» підприємства, та опанувати визначення і характеристики «досконалого підприємства».

Вивчаючи друге питання теми слід більш детально зупинитися на концепції мінімалізму, основна ідея якої полягає в тому, щоб «звільнити» виробничий процес, що розглядається насамперед як «генератор» прибутку, від усього зайвого: непотрібних витрат, втрат часу, браку, вузьких місць, зайвих запасів та ін. Варто розглянути основні принципи концепції мінімалізму: визначення та відокремлення порушень, статистичний підхід, систематичне навчання, створення інтегрованої архітектури управління виробництвом і процесом, мінімізація контролю, втручання та інформацію, залучення людей до навчання. Бажано опрацювати переваги і недоліки, які має «мінімалістичне» підприємство

Надалі доцільно перейти до більш глибокого опанування концепції холізму, яка дозволяє підприємству гармонійно функціонувати в бізнес-середовищі.

Холістичний підхід об'єднує в систему чотири концепції: внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг, тому бажано розглянути кожную складову. Крім зазначеного бажано опанувати сутність холізму – напряду сучасної західної філософії, що розглядає цілісність світу як наслідок творчої активності містичного поля цілісності – «холістського поля». Крім зазначеного варто розглянути переваги і недоліки, що властиві «холістичним» підприємствам.

Наступним питанням теми є модель ділової досконалості. При вивченні цього питання варто ознайомитися з основними існуючими моделями: австралійською, американською, європейською, іberoамериканською, індійською, сінгапурською, японською.

Бажаємо розглянути сутність моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка є одним із найсучасніших інструментів для здійснення оцінки якості діяльності підприємств, що широко використовується при проведенні конкурсів якості як на європейському, так і на національних, регіональних та місцевих рівнях. Бажаємо дослідити елементи моделі:

Модель складається з трьох складових і описує досконалу організацію з трьох точок зору:

- 8 фундаментальних концепцій досконалості, що описують принципи, яких дотримується в своїй діяльності досконала організація;
- 9 критеріїв і 32 підкритерії, що описують підходи, які застосовує досконала організація і досягнуті нею результати;
- логіка RADAR, що описує, як досконала організація управляє своєю діяльністю.

Варто ознайомитися з етапами процесу самооцінки організації, розглянувши його основні етапи:

1. прийняття рішення про профілактику;
2. розробка плану;
3. підбір команди, котра буде проводити оцінку;
4. проведення сомооцінки;
5. порівняння своїх результатів із еталонами (бенчмаркінг);
6. розробка плану покращень;
7. реалізація плану покращень;
8. аналіз динаміки покращень.

Надалі розгляд теми має бути присвячений концепції збалансованих показників (Balanced ScoreCard). Слід звернути увагу на передумови виникнення даної концепції та складові, що лежать в її основі:

1. фінанси,
2. маркетинг,
3. внутрішні бізнес-процеси,
4. навчання та зростання

Надалі слід опрацювати стратегічний процес компанії, яка впровадила збалансовану систему показників (рис. 6.1).



Рис.6.1. Загальна схема об'єднання економічної доданої вартості і збалансованої системи показників [146]

Завершуючи вивчення питання варто зупинитися на основних перевагах застосування концепції збалансованих показників.

Запитання для опрацювання:

1. Які існують підходи до визначення «досконалого підприємства»?
2. Чим пояснюється застосування поняття «душа» для характеристики «досконалого підприємства»?
3. Що є проявом «душі» підприємства?
4. В чому полягають переваги і недоліки наділених розвиненою «душою» підприємств?
5. Розкрийте сутність теорії мінімалізму.
6. Дайте характеристику основним принципам концепції мінімалізму і розкрийте їх зміст.
7. Опишіть переваги і недоліки, притаманні мінімалістичним підприємствам.
8. Розкрийте зміст концепції холізму і її складових.
9. В чому полягає сутність холізму - напрямку сучасної західної філософії?
10. Розкрийте переваги і недоліки властиві холістичним підприємствам.
11. Розкрийте зміст поняття «ділова досконалість».
12. Назвіть основні існуючі моделі досконалих (ідеальних) організацій.
13. Охарактеризуйте зміст моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM).

14. Виходячи з яких точок зору здійснюється описання досконалої організації?
15. Наведіть і охарактеризуйте основні концепції, на яких ґрунтується філософія Моделі.
16. Розкрийте зміст основних критеріїв, що описують підходи, які застосовує досконала організація і досягнуті нею результати.
17. Охарактеризуйте зміст матриці оцінки RADAR.
18. Що стало передумовою появи концепції збалансованих показників?
19. Охарактеризуйте складові системи збалансованих показників.
20. Розкрийте зміст стратегічного процесу в компанії, яка впровадила збалансовану систему показників.
21. В чому полягають переваги застосування концепції збалансованих показників?

Рекомендована література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 5],
довідкова та прикладна: [6; 17; 39; 44; 47; 61; 68; 88; 91; 135; 152; 155; 173]

Тема 7. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 7.1. Концепція менеджменту знань.**
- 7.2. Концепція самонавчальної організації.**
- 7.3. Концепція проектно-орієнтованого управління.**
- 7.4. Концепція ощадливого виробництва.**
- 7.5. Концепція управління змінами.**

Методичні поради до вивчення теми

Розпочинати вивчення теми слід з передумов виникнення і визначення сутності концепції менеджменту знань. Також варто ознайомитися з сутністю і складовими теорії інтелектуального капіталу. Надалі варто розглянути різні погляди на сутність та складові управління знаннями сучасної організації, у складі яких можна виділити три основні:

- техноцентричний підхід;
- організаційний підхід;
- «екологічний» підхід.

Далі передбачається опанування системи менеджменту знань як сукупності взаємодіючих та взаємозалежних елементів, що відносяться до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур), яка забезпечує досягнення поставлених цілей. Також варто розглянути її класифікацію та структуру. У межах питання слід опрацювати підходи до управління знаннями.

Надалі розгляд теми має бути присвячений концепції самонавчальної організації, при опануванні якої слід звернути увагу на її сутність та основні аспекти, що лежать в її основі:

1. Розуміння організації, як відкритої системи.
2. Теорія «подвійної петлі».
3. Комплекс ідей, що вказують на наявність зв'язку між управлінням особистісним розвитком та успіхом організації.

Надалі слід опрацювати основоположні принципи побудови самонавчальної організації за П.Сенге:

- вдосконалення особистої майстерності персоналу,
- створення спільного бачення напрямів її розвитку, майбутнього,
- групове навчання,
- є виявлення та використання на благо компанії «ментальних моделей» співробітників,
- системне бачення.

Бажано визначити типові ознаки, які відрізняють самонавчальну організацію. Варто розглянути особливості управління персоналом, що склалися у самонавчальних організаціях. Далі слід дослідити типи організацій, що навчаються. Завершуючи вивчення питання варто зупинитися на основних перевагах самонавчальної організації.

Наступним питанням теми є розгляд концепції проектно-орієнтованого управління, у ході опанування якого слід зупинитися на передумовах його виникнення і сутності. Також варто розглянути особливості проектно-орієнтованого управління через призму організаційної психології, яка останнім часом досить активно досліджує характеристики членів команди (склад команди), що пов'язані з продуктивністю команди та іншими ключовими результатами професійної діяльності.

Крім зазначеного варто розглянути концепцію ощадливого виробництва, зосередивши свою увагу на її сутності та основоположних поняттях: «Цінність», «Потік створення цінності» та «Втрати». Більш детально варто розглянути склад втрат та дослідити причини їх виникнення. Бажано розглянути принципи та цілі концепції ощадливого виробництва, особливості її філософії. Крім зазначеного

бажано опанувати інструментарій бережливого виробництва, зосередившись на перевагах, проблемах та обмеженнях застосування вказаних методів:

- Система «Впорядкування» (“5S”);
- Карта потоку створення цінності (VSM – Value Stream Mapping);
- Система тотального догляду за устаткуванням (TPM – Total Productive Maintenance);
- Система швидкого переналагоджування устаткування (SMED – Single Minute Exchange of Dies);
- Система «Саме вчасно» (JIT – Just-in-Time);
- Карта стандартної операції (SOP – Standard Operating Procedure);
- Карткова система передавання інформації (Kanban);
- Правило зупинки процесу за неякісною роботою (Jidoka);
- Метод Kaizen;
- Засоби захисту від помилок (“Poka-Yoke” – «Захист від дурня»);
- Техніка візуалізації оперативного управління (Visual Management, Andon).

Надалі розгляд теми має бути присвячений концепції управління змінами. Бажано визначити цілі змін і нововведень, причини і фактори, що їх обумовлюють.

Також варто розглянути концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях:

- екстерналістська теорія;
- теорія іманентної зміни;
- інтегральна теорія.

Далі слід опанувати класифікацію змін і нововведень та напрями їх здійснення. Бажано розглянути рівні змін та рівні їх проведення. Слід також звернути увагу на моделі проведення змін:

- Трикрокова модель змін;
- Модель «дослідження – дії»;
- Модель планованих змін.

Бажано ознайомитись з моделями управління організаційними змінами:

- Модель управління змінами «Айсберг»;
- Модель «перехідного періоду» і модель «поступового нарощування»;
- Модель «EASIER»;
- Трикутник змін;
- Модель ADKAR;
- модель обмежених змін;
- Модель управління змінами «Силове поле».

Запитання для опрацювання:

1. Розкрийте передумови виникнення необхідності управління знаннями.
2. В чому полягає зміст «менеджменту знань»?
3. Охарактеризуйте теорію інтелектуального капіталу
4. Надайте характеристику складовим інтелектуального капіталу.
5. Розкрийте зміст існуючих поглядів на сутність та складові управління знаннями сучасної організації.
6. Дайте характеристику системі менеджменту знань.
7. Які аспекти управління знаннями виділяють в практиці діяльності підприємств?
8. Розкрийте зміст існуючих підходів до управління знаннями.
9. Розкрийте зміст концепції «самонавчальної організації»
- 10.3 яких ключових аспектів виходить концепція «самонавчальної організації»?
11. Назвіть і охарактеризуйте основоположні принципи побудови самонавчальної організації за П.Сенге.
12. В чому полягають особливості управління персоналом у самонавчальній організації?
13. Назвіть та охарактеризуйте типи самонавчальних організацій.
14. В чому полягають переваги самонавчальних організацій?
15. Розкрийте зміст концепції проектно-орієнтованого управління.
16. Охарактеризуйте особливості управління організацією на основі проектно-орієнтованого управління.
17. Що таке проектна група і які критерії її визначення існують?
18. В чому полягає причина активного дослідження характеристик членів команди організаційною психологією?
19. Розкрийте сутність концепції ощадливого виробництва.
20. Охарактеризуйте основні види втрат та причини їх виникнення.
21. Поясніть сутність втрат мура і мури.
22. Розкрийте зміст основних принципів концепції ощадливого виробництва.
23. Назвіть основні цілі концепції ощадливого виробництва.
24. Охарактеризуйте основні інструменти концепції ощадливого виробництва.
25. Чим зумовлені зміни сучасних підприємств?
26. Якими можуть бути цілі управління змінами?
27. Які причини і фактори обумовлюють зміни на підприємстві?

28. Розкрийте зміст концепцій першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях.
29. Наведіть класифікацію змін.
30. Охарактеризуйте управлінські нововведення, що відбуваються в різних областях організації і функціонування підприємства.
31. Дайте характеристику рівням змін.
32. Назвіть і охарактеризуйте рівні проведення змін.
33. Розкрийте сутність моделей проведення змін в організації.
34. Охарактеризуйте моделі управління організаційними змінами.
35. Обґрунтуйте необхідність комплексних змін у діяльності сучасних організацій та особливості управління ними.

Рекомендована література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 5],
довідкова та прикладна: [63; 67; 80; 90; 97; 102; 142]

Тема 8. КОНЦЕПЦІЯ ГНУЧКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Зміст

- 8.1. Основи гнучкого управління.**
- 8.2. Методи Agile менеджменту.**
- 8.3. Поєднуваність Agile з сучасними технологіями управління підприємством**

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з сутністю та передумовами виникнення концепції Agile менеджменту. Доцільно зосередитись на вивченні цінностей та принципів роботи Agile менеджменту. Необхідно усвідомити відмінність Agile менеджменту від жорстких підходів до управління. Далі слід розглянути SMART-цілі Agile менеджменту:

1. Продукти, які відповідають вимогам.
2. Скорочення часу випуску товару.
3. Рання окупність інвестицій.
4. Гнучкість.

5. Зменшення ризиків.
6. Висока прозорість процесу.
7. Велика ефективність.
8. Передбачуваність.
9. Задоволені замовники.
10. Найкращий настрій.

Також варто ознайомитися з методами Agile менеджменту: Lean, Kanban і Scrum. Варто розглянути сутність та принципи Lean підходу. Надалі слід розглянути сутність та зміст робіт згідно концепції Kanban. Далі передбачається опанування підходу Scrum, при опануванні якої слід звернути увагу на її сутність та основні компоненти:

1. Scrum-команда:

- Команда розробки або Team;
- Власник продукту або Product Owner;
- Скрам-майстер.

2. Процеси:

- Спринт;
- Планування спринту;
- Дейлі Скрам;
- Огляд підсумків;
- Ретроспектива.

3. Артефакти.

- Журнал вимог продукту;
- Журнал вимог спринту;
- Діаграма згоряння завдань.

Надалі розгляд теми має бути присвячений розгляду методологій, які керівники можуть використовувати у компаніях різних типів:

- каскадна модель або Waterfall (англ. «водоспад»);
- PRINCE2;
- метод критичного шляху – Critical Path Method;
- Методологія «Шість сигм» – SIX SIGMA;
- гібридні моделі;
- Synefin або Кеневін.

Бажано опрацювати сутність і зміст кожної з перелічених моделей, звернути увагу на їх переваги і недоліки.

Запитання для опрацювання:

1. Розкрийте сутність Agile менеджменту.

2. В чому полягає зміст цінностей Agile менеджменту?
3. Охарактеризуйте основні принципи Agile менеджменту.
4. Надайте характеристики організації робіт згідно Agile менеджменту.
5. Розкрийте зміст SMART-цілей Agile менеджменту.
6. Дайте характеристику підходу Lean.
7. Розкрийте зміст системи Kanban.
8. З яких ключових властивостей складається система Kanban.
9. В чому полягають особливості управління за системою Scrum?
10. Назвіть та охарактеризуйте компоненти Scrum.
11. Охарактеризуйте особливості управління на основі Scrum.
12. В чому полягає сутність каскадної моделі - Waterfall?
13. Назвіть і охарактеризуйте переваги і недоліки каскадної моделі.
14. Охарактеризуйте методологію управління проектами PRINCE2.
15. Розкрийте схему роботи методології PRINCE2.
16. Охарактеризуйте метод критичного шляху – Critical Path Method.
17. Розкрийте переваги і недоліки методу критичного шляху.
18. Охарактеризуйте сутність методології «Шість сигм» – SIX SIGMA.
19. Поясніть сутність основних кроків методології «Шість сигм» DMEDI.
20. Охарактеризуйте визначення ролей в концепції «Шість сигм».
21. Розкрийте переваги і недоліки методології «Шість сигм».
22. Охарактеризуйте основні гібридні методології у рамках Agile менеджменту.
23. Розкрийте зміст моделі Cynefin.
24. Наведіть класифікацію систем і формул прийняття рішень згідно моделі Cynefin.

Рекомендована література

*Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 6],
довідкова та прикладна: [2; 27; 28; 45; 52; 151]*

Тема 9. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

9.1. Напрями розвитку менеджменту в контексті управління підприємствами

Методичні поради до вивчення теми

Вивчення теми передбачає ознайомлення із змінами, що спричиняють зміни управлінської парадигми. Слід усвідомити зростаючу роль розвитку людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу у сфері сучасного менеджменту. Надалі бажано перейти до ознайомлення з сучасними концепціями менеджменту, що спрямовані на забезпечення ефективної діяльності організацій, а саме фінансово-орієнтований менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості (процесно-орієнтований менеджмент), менеджмент знань і соціальногуманістичний менеджмент. Варто приділити увагу принципам змін, що відбулися у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Доречним також буде розглянути вплив ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом П. Друкера на сучасну систему поглядів на менеджмент. Особливу увагу під час вивчення теми доцільно приділити системно-ситуаційному підходу, який лежить в основі нової філософії управління. Варто опрацювати ключові ознаки сучасної системи поглядів на менеджмент (нової управлінської парадигми). Варто окремо зупинитись на основних тенденціях сучасного етапу розвитку теорії управління. Надалі варто розглянути сфери, в яких відбудуться основні зміни в діяльності управлінців згідно звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США. Після чого перейти до вивчення масштабних завдань менеджменту 2.0 за Г. Хемелом.

Запитання для опрацювання:

1. Які фактори сьогодення викликають числені проблеми та ускладнення в управлінні?
2. Поясніть чим зумовлене перетворення знань на основну продуктивну силу й засіб виробництва.

3. Який вплив на методи управління та традиційну формальну ієрархію мають цифровізація та загальна глобалізація?
4. Визначте зміни, які відбуваються у сфері управління трудовими ресурсами і розвитку потенціалу працівників.
5. Охарактеризуйте сучасні концепції менеджменту, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності організацій.
6. У чому полягає зміст ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом П.Друкера?
7. Розкрийте зміст ключових ознак сучасної системи поглядів на менеджмент?
8. Перелічте і охарактеризуйте основні тенденції сучасного етапу розвитку теорії управління.
9. Чим зумовлений вплив процесів глобалізації на розвиток теорії та практики управління?
10. Поясніть сутність партисипативного управління.
11. В яких сферах відбудуться основні зміни в діяльності управлінців згідно звітів провідних менеджерів Центральної і Західної Європи, США?
12. Розкрийте зміст масштабних завдань менеджменту 2.0 за Г. Хемелом.

Рекомендована література

*Базова: [1; 2; 3; 4; 5], допоміжна [1; 3; 4; 7],
довідкова та прикладна: [1; 7; 8; 31; 32; 41; 77; 79; 84; 137]*

3 ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Опрацювання основних наукових шкіл менеджменту, класичної, неокласичної та кількісної теорії.

Зміст заняття

- 1.1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 1.2. Виникнення науки менеджменту та напрями еволюції управлінської думки.
- 1.3. Ранні теорії менеджменту.
- 1.4. Сучасні напрями розвитку науки управління.

Питання до обговорення:

1. Чи мають значення «класичні» управлінські концепції для сучасної практики менеджменту?
2. В чому полягають особливості ранніх підходів до управління порівняно з інтегрованими?
3. Як ви розумієте тезу про те, що різні концепції і моделі менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну?
4. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому?

Завдання на самостійну роботу

1. На основі опрацювання літературних джерел підготувати огляд сучасних підходів до визначення категорії «менеджмент».
2. На основі опрацювання літературних джерел заповнити таблицю:

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

Практичне заняття 2. Опрацювання та компаративний аналіз наукових підходів до управління

Зміст заняття

- 2.1. Функціональний та процесний підходи – спільні риси та відмінності.
- 2.2. Ситуаційний та системний підхід у сучасному управлінні.

Питання до обговорення

- 1. У чому полягає принципова різниця між функціональним та процесним підходами до управління?
- 2. У чому, на вашу думку, полягає позитивний ефект від впровадження процесного підходу до управління?
- 3. Охарактеризуйте ситуаційні моделі, що дозволяють вирішувати управлінські проблеми.
- 4. Які управлінські завдання можна вирішувати з використанням системного підходу.

Завдання на самостійну роботу

Виконання вправи на розгляд організації з позицій системного підходу та виділення основних складових внутрішнього та зовнішнього середовища і виділення серед них елементів, які мають найбільш виражений вплив на ефективність функціонування досліджуваної організації.

Практичне заняття 3. Опрацювання світових моделей менеджменту

Зміст заняття

- 3.1. Особливості японської моделі менеджменту
- 3.2. Характерні риси європейської моделі управління.
- 3.3. Американська модель менеджменту її переваги і недоліки.

Питання до обговорення:

1. Особливості менеджменту у Японії.
2. Особливості управління у європейських країнах
3. Переваги і недоліки американської моделі менеджменту.
4. Основні відмінності японського методу управління від методів, що використовуються в США та країнах Європи.

Завдання на самостійну роботу

Ділова гра «Аналіз можливостей адаптації зарубіжного досвіду управління у вітчизняних умовах».

Практичне заняття 4. Опрацювання TQM

Зміст заняття

- 4.1. Основні елементи стратегії TQM.
- 4.2. Особливості методів концепції TQM.

Питання до обговорення:

1. Місце TQM в загальному менеджменті організації.
2. Які інструменти та методи управління компаніями використовуються за сучасних умов для удосконалення бізнесу й рекомендуються до застосування методологією TQM?
3. Чи містить концепція TQM положення, які можуть негативно вплинути на життя суспільства?
4. В чому, на вашу думку, полягають обмеження концепції TQM?

Завдання на самостійну роботу

Здійсніть порівняльну характеристику існуючих систем управління якістю за такими напрямками:

- особливості, переваги та недоліки системи TQM;
- особливості, переваги та недоліки системи «just in time»;

– особливості, переваги та недоліки комплексних систем управління якістю. Результати порівняння подайте у вигляді таблиці:

Існуючі системи управління якістю	Особливості	Переваги	Недоліки
Система управління якістю TQM			
Система управління якістю «just in time»			
Система управління якістю КСУЯП			

Практичне заняття 5. Розгляд теорії хаосу

Зміст заняття

5.1. Хаос менеджмент – ефективне управління в умовах невизначеності.

5.2. Ефект метелика у менеджменті

Питання до обговорення

1. Хаотичні процеси в економічних системах.
2. Концептуальні засади теорії хаосу.
3. Еволюція поглядів на роль хаосу в управлінні.
4. Сучасна практика та перспективні напрямки застосування теорії хаосу в управлінні.

Завдання на самостійну роботу

На основі опрацювання літературних джерел підготувати огляд прикладів прояву «ефекту метелика» в діяльності сучасних організацій.

Практичне заняття 6. Застосування положень системних концепцій менеджменту у практиці управління. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (VBM, BOU)

Зміст заняття

6.1. Концептуальні основи вартісно-орієнтованого управління.

6.2. Оцінювання вартості підприємства як основа ефективного вартісно-орієнтованого управління.

Питання до обговорення

1. В яких випадках доцільно здійснювати оцінку ринкової вартості підприємства?
2. За допомогою яких показників чи моделей може бути визначена вартість підприємства?
3. Основні чинники зростання вартості підприємства.
4. Яким чином взаємовідносяться фінансова стратегія та управління вартістю підприємства?

Завдання на самостійну роботу

Обґрунтування доцільності впровадження вартісно-орієнтованого управління на досліджуваному підприємстві.

Практичне заняття 7. Системи управління ефективністю бізнесу – BPM-системи

Зміст заняття

- 7.1. Проблематика концепції BPM.
- 7.2. Цикл управління BPM.

Питання до обговорення

1. Стратегічний підхід до управління ефективністю бізнесу в концепції BPM.
2. Проблемні області управління згідно концепції BPM.
3. Безперервний цикл управління.
4. Ефективність бізнесу на різних етапах ЖЦ.

Завдання на самостійну роботу

На основі опрацювання літературних джерел підготувати огляд сучасних інформаційних систем управління ефективністю бізнесу (BPM системи).

Практичне заняття 8. Опрацювання концепції ідеального підприємства та моделі ділової досконалості

Зміст заняття

- 8.1. Концепція ідеального підприємства.
- 8.2. Модель ділової досконалості.

Питання до обговорення

- 1. Передумови виникнення «аніمالістського» менеджменту.
- 2. Основні принципи концепції мінімалізму А.Д. Літгла..
- 3. . Сутність концепції холізму та особливості функціонування холістичних підприємств.
- 5. Сутність і складові моделі Модель EFQM.

Завдання на самостійну роботу

На основі опрацювання літературних джерел підготувати огляд існуючих моделей досконалих (ідеальних) організацій.

Практичне заняття 9. Розгляд концепції самонавчальної організації

Зміст заняття

- 9.1. Концепція самонавчальної організації
- 9.2. Системне мислення, ментальні моделі.

Питання до обговорення

- 1. Сутність організації, що самонавчається та характеристика її головних концепцій.
- 2. Основоположні принципи побудови самонавчальної організації за П.Сенге.
- 3. Принципові відмінності самонавчальних організацій від традиційних.
- 4. Проблеми трансформації організації у самонавчальну.

Завдання на самостійну роботу

Практичне заняття 10. Побудова Balanced ScoreCard

Зміст заняття

10.1. Складові BSC.

Питання до обговорення

1. Основні цілі фінансової складової BSC.
2. Завдання клієнтської складової BSC та її основні компоненти.
3. Основні завдання складової внутрішніх бізнес-процесів BSC.
4. Основні завдання складової іновацій, навчання і розвитку BSC.

Завдання на самостійну роботу

Складання карти ефективності досліджуваної організації та обґрунтування порядку запровадження системи збалансованих показників.

Практичне заняття 11. Опрацювання підходів до проектно-орієнтованого управління та управління змінами.

Зміст заняття

- 11.1. Специфіка проектно-орієнтованого управління.
- 11.2. Епістеміологічні основи впровадження змін як основа моделі розвитку компанії.

Питання до обговорення

1. Зміст і процеси проектно орієнтованого управління
2. Теорії змін.
3. Типологія змін в організаціях та чинників, що їх зумовлюють.
4. Методологічні засади діагностики потенціалу змін на підприємствах.

Завдання на самостійну роботу

1. На основі опрацювання літературних джерел заповнити таблицю:

**Таблиця - Зміст та порівняльна характеристика категорій
організаційних змін**

Категорія змін	Зміст	Характеристика
удосконалення		
розвиток		
реформування		
реконструкція		
перетворення		
трансформація		
біфуркація		
рефреймінг		
редизайн		
реструктуризація		
реінжиніринг		

2. Письмовий звіт «Вивчення досвіду організацій, що застосовують проектно-орієнтоване управління в різних сферах бізнесу».

Практичне заняття 12. Agile менеджмент. Опрацювання напрямів розвитку теорії менеджменту у власних дослідженнях

Зміст заняття

5.1. Концепція гнучкого управління.

12.2. Тенденції майбутнього розвитку менеджменту..

Питання до обговорення

1. Еволюція моделей менеджменту: від традиційного до 3.0.
2. Сутність гнучкого управління та його відмінність від традиційного підходу.
3. Які тенденції розвитку менеджменту спостерігаються в світі?
4. З якими проблемами на сучасному етапі стикається менеджмент?

Завдання на самостійну роботу

Підготовка есе на тему «Власне бачення напрямів розвитку новітнього менеджменту».

4 ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Науковий менеджмент і його розвиток.
2. Базові теорії управління та їх розвиток.
3. Біфуркації та стрибки у розвитку теорії менеджменту.
4. Багатовекторність розвитку предметної галузі менеджменту.
5. Сучасні теорії управління персоналом.
6. Сучасні концепції фінансового, інноваційного та інвестиційного менеджменту
7. Теорії корпоративного управління.
8. Концепції та теорії системи управління якістю.
9. Модель управління як відображення еволюції управленської думки.
10. Нова парадигма управління

5 ПІДСУМКОВИЙ СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ

5.1. Перелік питань, що виносяться на екзамен

1. Сутність поняття «менеджмент», існуючі підходи до його визначення.
2. Методологічні основи менеджменту.
3. Етапи і школи становлення менеджменту як науки.
4. Парадигма менеджменту та її зміни.
5. Функціональний підхід до управління, його зміст
6. Переваги і недоліки функціонального підходу.
7. Сутність процесного підходу. Функції і процеси в організації.
8. Графічні моделі менеджменту за процесним підходом.
9. Принципи та ключові елементи процесного підходу.
10. Характеристика ситуаційного підходу в менеджменті та класифікація ситуацій.
11. Основні елементи концепції ситуаційного менеджменту.
12. Поняття «система» та її основні характеристики.
13. Сутність системного підходу. Процес функціонування організації як відкритої системи.
14. Закони, закономірності і принципи менеджменту.

15. Вплив національно-історичних факторів на розвиток національних моделей менеджменту.
16. Специфіка японської моделі менеджменту.
17. Концепція і профіль європейської моделі менеджменту.
18. Особливості німецької моделі менеджменту.
19. Французська модель менеджменту і її особливості.
20. Британська модель менеджменту.
21. Моделі менеджменту скандинавських країн.
22. Характерні риси американської моделі менеджменту.
23. Основні положення концепції TQM. Концептуальне розуміння всеосяжного управління якістю (TQM).
24. Відмінності моделі TQM від традиційної моделі управління.
25. Програма управління якістю Е.Демінга: принципи, функції, етапи аналізу та вдосконалення системи управління якістю. Трилогія якості (Демінг, Джуран, Кросбі).
26. Базові принципи TQM. Методи і засоби TQM. Сучасні принципи менеджменту якості.
27. Сутність концепції та існуючі підходи до соціальної відповідальності бізнесу
28. Рівні соціальної відповідальності бізнесу.
29. Теорія хаосу, її основні положення.
30. Практичне застосування теорії хаосу в економічних системах.
31. Сутність поняття «ефект метелика» та його прояв в діяльності організацій.
32. Теорія 7S та її складові.
33. Еволюція теорії 7S.
34. Сутність та застосування теорії управління вартістю компанії.
35. Форми управління вартістю компанії.
36. Фактори, що визначають вартість (цінність) бізнесу
37. Комплекс показників, що відображає вартість бізнесу.
38. Зміст та проблематика теорії управління ефективністю бізнесу.
39. Базові положення, цільові орієнтири та умови реалізації на підприємствах концепції Business Performance Management (BPM)
40. Застосування концепції постійного покращення бізнесу для вдосконалення і розвитку мережі процесів організації.
41. Сутність та витоки анімалістського менеджменту.
42. Концепція мінімалізму. Переваги і недоліки мінімалістичних підприємств
43. Концепція холізму. Переваги і недоліки холістичних підприємств
44. Моделі ділової досконалості підприємств: Європейського фонду менеджменту якості; японська модель Е.Демінга; модель М.Болдріджа в

- США; канадська та австралійська моделі досконалості. Національна модель якості України.
45. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) та її складові.
 46. Методика комплексної самооцінки підприємств. Методичні підходи до оцінки якості функціонування фірми.
 47. Сутність збалансованої системи показників діяльності організації та її зміст.
 48. Процес розробки збалансованих систем показників кожного рівня організації.
 49. Теорія організації, що самонавчається.
 50. Підходи до концепції організацій, що самонавчаються.
 51. Характеристики організацій, що самонавчаються.
 52. Принципи організацій, що самонавчаються.
 53. Сутність концепції проектно-орієнтованого управління.
 54. Характеристики проекту, що відрізняють його від традиційних форм організації праці та виконання операційних функцій.
 55. Сутність Концепції ощадливого виробництва та її цільові орієнтири і принципи.
 56. Методи й інструменти ощадливого виробництва.
 57. Сучасна трансформація Lean-концепції: від ощадливого підприємства до ощадливого мислення.
 58. Методологічні засади концепції управління змінами на підприємствах.
 59. Концепції першопричин, що обумовлюють зміни в організаціях
 60. Типи та види змін в організаціях.
 61. Управлінські нововведення обумовлені змінами в різних областях організації і функціонування підприємства.
 62. Моделі організаційних змін.
 63. Сутність концепції Agile менеджменту.
 64. Agile маніфест. Цінності та принципи Agile.
 65. Методи Agile менеджменту.
 66. Інтеграція Agile менеджменту з сучасними технологіями управління підприємством.
 67. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.
 68. Фактори, що зумовлюють зміни в сучасному менеджменті менеджменті.
 69. Ключові ознаки сучасної системи поглядів на менеджмент.
 70. Перспективи і напрями розвитку менеджменту.

5.2. Структура екзаменаційного білету та розподіл балів

Білет екзаменаційної роботи складається з трьох частин, що включають теоретичне питання, тестові завдання та аналіз ділових ситуацій.

Теоретичні питання Теоретичні питання білету охоплюють теоретичний матеріал як окремих тем, так і наскрізно з усієї дисципліни і мають на меті виявити набуті знання студента та його здатність ними оперувати, а також рівень знання матеріалу в цілому. Екзаменаційний білет містить 2 завдання.

Бали за відповідь на теоретичне питання:

- 5 балів – відповідь на питання викладено правильно, всебічно, безпомилково і логічно;
- 4 бали – відповідь на питання викладено безпомилково, не достатньо повно, проте з застосуванням набутих теоретичних знань;
- 3 бали – відповідь на питання викладено не повністю, але основні аспекти розкрито;
- 2 бали – не розкрито ключових елементів у викладі відповіді на питання;
- 1 бал – відповідь ґрунтується на власних припущеннях або розмірковуваннях, а не знанні матеріалу;
- 0 – немає відповіді.

Тестові завдання. Результати виконання тестових завдань демонструють глибину знань студентів про теоретичні засади дисципліни. Тестові завдання, подані в білеті, належать до тестів закритої форми і передбачають декілька запропонованих відповідей, з яких той, хто тестується, обирає одну правильну. Екзаменаційний білет містить 10 тестових завдань. Бали за виконання тестового завдання:

- 2 бали – відповідь вірна;
- 0 балів – відповідь не вірна;

Аналіз ділових ситуацій. Передбачає виконання завдання на основі кейс методу. Бали за виконання завдання:

- 9-10 балів – продемонстровано знання матеріалу і вдало його застосовано для аналізу ситуації, правильно висновки з застосуванням набутих знань та вмінь;
- 6-8 балів – завдання пояснене правильно, логічно, однак студент не наводить висновків за результатами або припустився несуттєвих помилок у твердженнях;

- 4-5 балів – обґрунтоване рішення правильне, однак є суттєві помилки в поясненні або його доведенні;
- 1-3 бали – завдання виконане, але хід його виконання неправильний, визначене рішення необґрунтоване;
- 0 балів – завдання не виконане.

6 РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання передбачає застосування рейтингової системи другого типу згідно Положення про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (РСО-2). Розмір стартової складової дорівнює 50 балів, екзаменаційної складової – 50 балів. Максимальний сумарний рейтинг за курс – 100 балів. Нижня межа позитивного оцінювання кожного контрольного заходу складає 60% від його рейтингового балу.

Контрольні заходи та критерії їх оцінювання:

6.1 . Робота на практичних заняттях – передбачає участь у дискусійному обговоренні проблемних питань, відповіді на практичних заняттях з лекційного матеріалу (рейтинговий бал – 2, орієнтовна кількість заходів – 5, максимальний бал – 10):

2 бали – повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації);

1 бал – неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки;

0 балів – не відповідає вимогам на «задовільно», відповідь не надана.

6.2. Опрацювання аналітичних завдань – передбачає виконання аналітичних та ситуаційних завдань з презентацією результатів (рейтинговий бал 3, орієнтовна кількість заходів 4):

– 3 бали – завдання виконане без помилок у повному обсязі, усі елементи є обґрунтованими та якісно представленими;

– 2 бали – завдання виконано з певними помилками, що мають вплив на обґрунтування результату;

– 0 балів – завдання не виконане або виконано неправильно або виконано із суттєвими недоліками.

6.3. Модульна контрольна робота – виконується під час практичного заняття після вивчення теми 6 на 9-му навчальному тижні (рейтинговий бал – 10, кількість заходів – 1, максимальний бал – 10). МКР передбачає:

– надання відповіді на 1 теоретичне питання (рейтинговий бал – 2, критерії нарахування визначені в п.6.1);

- надання відповіді на 10 тестових питань (рейтинговий бал за кожну правильну відповідь – 0,5);
- виконання 1 аналітичного завдання (рейтинговий бал – 3, критерії нарахування визначені в п.8.2).

6.4. Індивідуальне завдання – передбачає написання реферату за однією із запропонованих тем або за самостійно обраною темою, близькою до теми дослідження, з наступною презентацією результатів (рейтинговий бал – 18, кількість заходів – 1, максимальний бал – 18):

- 18-17 балів – продемонстровано творчий підхід до розкриття теми, представлені результати пов'язані з темою дисертаційного дослідження, ґрунтовно розкрито тему, відображена власна наукова позиція;
- 16-15 балів – повністю розкрито тему, однак власна наукова позиція відображена не досить обґрунтовано;
- 14-13 балів – тему розкрито з певними недоліками, не відображено або не обґрунтовано або власну позицію;
- 12-11 балів – тему розкрито фрагментарно або на основі застарілих концепцій, не відображено і не обґрунтовано власну позицію;
- 0 балів – реферат не зараховано, наявний плагіат, тему не розкрито.

6.5. Письмовий екзамен – семестровий контроль, умовою допуску до якого є зарахування індивідуального завдання і стартовий рейтинг здобувача (пп. 8.1-8.4) не менше 30 балів (максимальний бал – 50). Екзаменаційна робота передбачає:

- надання відповіді на 2 теоретичні питання (рейтинговий бал за кожне питання – 5);
- 5 балів - відповідь на питання викладено правильно, всебічно, логічно;
- 4 балів - відповідь на питання викладено не достатньо повно, проте основні аспекти розкрито;
- 3 балів - відповідь не розкриває ключових елементів у викладі, здебільшого ґрунтується на припущеннях, а не знанні матеріалу (не менше 60% потрібної інформації);
- 0 балів - відповідь не надана не відповідає вимогам на «задовільно»

- надання відповіді на 25 тестових питань (рейтинговий бал за кожну правильну відповідь – 1);

– виконання 1 аналітичного завдання (рейтинговий бал – 15):

- 15-14 балів – завдання виконане без помилок у повному обсязі, усі елементи є обґрунтованими та якісно представленими;
- 13-12 балів – наявні певні недоліки у підготовці та/або виконанні завдання, які суттєво не впливають на його результат;
- 11-10 балів – завдання виконано з певними помилками у твердженнях, поясненнях або доведенні;

9 балів – завдання виконано з певними помилками, що мають вплив на обґрунтування результату;

0 балів – завдання не виконане або виконане неправильно, з суттєвими недоліками.

6.6. Загальна оцінка. Сума стартових балів та балів за екзаменаційну роботу переводиться до екзаменаційної оцінки згідно з табл. 47.

Таблиця 47 – Таблиця переведення рейтингової оцінки з навчальної дисципліни

Значення рейтингу за семестр	Оцінка
95-100	Відмінно
85-94	Дуже добре
75-84	Добре
65-74	Задовільно
60-64	Достатньо
Менше ніж 60	Незадовільно
не виконані умови допуску - Не допущено	

7 ЛІТЕРАТУРА

7.1. Базова література

1. Теорія і концепції менеджменту. Конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 190 с.
2. Теорія і концепції менеджменту. Навчально-методичний комплекс з дисципліни : навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 66 с.
3. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf
4. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Вид. 2-е, допов. та перероб. Київ : Знання України, 2019
5. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3732/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD.pdf>

7.2 Додаткова література

1. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Теоретичні засади інноваційної культури корпоративного управління. Сучасні підходи до управління підприємством: збір. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. No3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142935/140378>
2. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 1 (18). С. 139-143.
3. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід, 2020. Вип. 19-20. С. 29-34/
4. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67.
5. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К. Алерта. 2018. 620 с.
6. Certo S. S. Modern Management: Concepts and Skills, Global Edition (ABE) / C. S. Certo, S. T. Certo. – Pearson education, 2018. 576 p.
7. Dergachova, V., Kravchenko, M., Vynogradova, O., Kuznietsova, K., Holiuk, V. Determinant management of competitive devaluation: theoretical and practical aspects. Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2021. No 1 (36). Pp. 281-292. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3145/3146>
8. Karuppiiah S. P., Manikandan M., Karthick R. Principles of Management: Management concepts and theories with case studies. LAP LAMBERT Academic Publishing 2020.
9. Zhuravel K. Concept of Flexible Management at Enterprise in Digitalization and Lean Production Conditions. Humanities Studies. 2019. Вип. 1 (78). С. 98—107. DOI: 10.26661/hst-2019-1-78-08.
10. S.N. Chand Management: Concept, Theory and Practices (PB). Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd. 2022. 444 p.

7.3 Довідкова та прикладна (використана)

1. Теоретико-методологічні засади соціального управління. Національна академія внутрішніх справ. URL: <https://arm.naiau.kiev.ua/books/fpu/lections/lection3.html>
2. Менеджмент: навч. посібник, за заг. ред. Михайлової Л.І. Вінниця: Нова Книга, 2006. 416 с. URL: <http://tec.in.ua/sites/default/files/files/metodical%20material/menedjment/hidrychnik%20mihailov a.pdf>
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
4. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник, за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
5. Еволюція теорії та практики менеджменту: конспект. Дистанційне навчання КФКСумДУ. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1521&chapterid=169>
6. Овчиннікова Т.В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. Електронний науковий архів Львівської політехніки. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgment.%2047-52.pdf

7. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. [уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П.]. К.: МАУП, 2007. 744 с.
8. Шумовська К.Е. Еволюція парадигми управління і соціальні зміни. Економіка та держава. №1. 2012. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/22.pdf
9. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. №5. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf
10. Палінчак В.М. Зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі. Серія «Педагогіка, соціальна робота». Вип. 36. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11589/1/%D0%97%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%96.pdf>
11. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
12. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
13. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 115 с.
14. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. (2022). Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип.38.
15. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
16. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
17. Хименко О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет, 2015. Том 20. С. 312-318.
18. Домінська О. Комерційна діяльність та поїдні фінансові інструменти. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/komercijna_dijalnist_ta_pokhidni_finansovi_instrumenti/18-1-0-398
19. Вишняков О. Дятлова І. Процесно-орієнтований підхід в управлінні організацією. URL: <http://www.management.com.ZERP-system.html>
20. Management by processes vs. functional management. URL: <https://blog.wearedrew.co/en/management-by-processes-vs-functional-management>
21. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.— Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
22. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. БізнесІнформ. 2012. № 1. С. 138–146.

23. Универсальные функции менеджмента. Видання ЧДУ імені Петра Могили.
<https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/189/8.pdf>
24. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
25. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
27. Сутність і зміст функцій менеджменту. URL: <https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/>
28. 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.Мононько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
29. Improve the performance management process. URL: <https://monday.com/blog/project-management/performance-management-process/>
30. URL: <https://repository.tdmu.edu.ua/bitstream/handle/1/8962/0516.jpg?sequence=1&isAllowed=y>
31. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с
32. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса, ОНЕУ 2012. №2 (45). С.121–125.
33. Ольшанський, О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення / О. В. Ольшанський // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26
34. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
35. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12 (64).
36. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. 434 с.
37. Василенко В.А., Шостка В.І.. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. Сімферополь, 2003. 285 с.
38. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003 486 с.
39. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
40. Полянська А. С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Демократичне врядування. 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_9_33
41. Михайлова С. І. Менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
42. Василенко В.А., Шостка В.І.. Ситуаційний менеджмент навчальний посібник, Сімферополь, 2003
43. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб.2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
44. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3443/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba %d0%a2%d0%a3-%d1%82%d0%b0-%d0%9a%d0%91.pdf>

45. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
46. Системний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
47. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с
48. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
49. Загальні закони й закономірності менеджменту. Інфопедия. URL: <https://infopedia.su/4x8ac5.html>
50. Плани-конспекти лекцій з курсу «Методологія наукових досліджень та організація науки»: укл. проф. О.С. Цокуп. URL: <http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/rgf/ped/011-mag-conspect-ped.pdf>
51. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб.; за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
52. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник; 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
53. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.
54. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
55. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с
56. Басва О.В., Згалат-Лозинська Л.О, Фетісова Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: 2008. 599 с.
57. 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.
58. Хідекі Йосихара Управління виробництвом закордоном (на прикладі Японії). URL: <http://www.xserver.ru/user/uprzi/>
59. Міжнародний менеджмент. URL: <https://library.if.ua/book/142/9532.html>
60. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
61. Мотивація в японському менеджменті. URL: <https://referatss.com.ua/work/motivacija-v-japonskomu-menedzhmenti/>
62. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2000.
63. Національні моделі менеджменту: американська, японська, європейська. URL: http://ni.biz.ua/3/3_20/3_209634_tema-natsionalnie-modeli-menedzhmenta-amerikanskaya-yaponskaya-evropeyskaya.html

64. Японська і америнська модель управління. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/yaponska-amerikanska-model-upravl-nnya>
65. Aubrey B. The European Management model and its future. 2018. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/european-management-model-its-future-bobaubrey>
66. Sharma, Dr & Singh, Dr. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. International journal of management & information technology. 3. 54-57. 10.24297/ijmit.v3i2.1367.
67. Bloom N., Homkes R., Sadun R., Reenen J. Why American Management Rules the World. Business Review. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/06/why-americanmanagement-rules>
68. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
69. Горетько Т. Менеджмент в освіті дорослих: зарубіжний досвід для України. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 5 (9), 2018.
70. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2017. Вип. 1. С. 207-209.
71. Капінос Г. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 100-105.
72. Товарна інноваційна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 266 с.
73. Paul Keller, Thomas Pyzdek The Handbook for Quality Management. McGraw-Hill. 2013
74. Спіраль якості Джурана. URL: <https://lektsii.com/1-72777.html>
75. Функція втрат Тагути. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/funkcija-vtrat-taguti.html>
76. Малиш С. В., Мікловда В.П., Пітюлич М.І., Гапак Н.М. Концепції якості: погляди основоположників. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2 (36). С. 214–222.
77. Нанка О. В., Антощенко Р. В. Загальне управління якістю: підручник. Харків:ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.
78. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
79. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2
80. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
81. Мазурчак В. І. Еволюція наукових поглядів у формуванні соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4(2). С. 224-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4%282%29_45
82. Комарницький І. Ф., Галушка З. І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. Зб. наук. прац. Буковинського у-ту. 2010. № 6. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf
83. Кузяк В. В., Стасюк Н. Р. Концепції соціальної відповідальності бізнесу. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 231–232.
84. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 53-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_18_12

85. Соціальна відповідальність підприємств у менеджменті. URL: https://all-sci.net/menedjment_1028/sotsialna-vidpovidalnist-pidpriemstv-217278.html
86. Хілуха О. А. Теоретичні засади соціальної відповідальності менеджменту підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 32-40.
87. Mason, R.B. (2007), "The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach", *Management Decision*, Vol. 45 No. 1, pp. 10-28. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
88. Стівен Манн Теорія хаосу і стратегічне мислення. URL: http://www.ji-magazine.lviv.ua/diskusija/2013/Mann_Teoriya_haosu_i_strateg_myslennya.htm
89. Ступак С. М. Особливості розвитку і специфіка впровадження адаптивних систем управління. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет, 2017. № 1 (62). С. 143–148.
90. Серпак Н. Ф., Сапун В. С., Селезньова Р. В. Теорія хаосу як модель управління за умови глобальної пандемії: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційноінвестиційних процесів в Україні». Вінниця: 2021. С. 578-580.
91. Steven R. Mann, "Chaos Theory and Strategic Art," *Parameters* 22, no. 1 (1992)
92. Школи та теорії менеджменту. URL: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html
93. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
94. Концепція 7С. URL: <https://tvir.biographiya.com/koncepciya-7s/>
95. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с
96. Менеджмент: конспект лекцій; укладачі: М. М. Петрушенко, Г. М. Шевченко. Суми: Сумський державний університет, 2010. 178 с.
97. Learn how to use the 7-S. Framework, with James Manktelow and Amy Carlson. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
98. Запихляк І. Б. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Вип. 3. С. 136–140.
99. Payam Hanafizadeh, Ahad Zare Ravasan. A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), October-December. 2011. P. 23-63.
100. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Nov. 2013. Vol. 6. Issue 5. P. 1948–1966
101. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>.
102. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с.
103. Баранов А. Л. Застосування VBM вітчизняними страховими компаніями: проблеми та перспективи розвитку. *Вчені записки : зб. наук. пр. Київ: ХНЕУ*, 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 162–167.

104. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 252–257.
105. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
106. Козирєва О.В. Конспект лекцій з дисципліни Корпоративне управління для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності). Х.: НФаУ. 2018. 295 с.
107. Євдокимов В.В. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. Financial and credit activity-problems of theory and practice. 2018. Т. 3. Вип. 26. С. 384-393
108. Костирко Л.А., Терещенко О.О., Костирко Р.О., Середа О.О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: навч. посібник. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
109. Arnold G., Davies M. Value-Based Management : Context and Application. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2000. 384 p.
110. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід: монографія. Суми: Сумський державний університет, 2015. 400 с.
111. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
112. Давиденко Н. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств. Причорноморські економічні студії. Випуск 48-3. 2019.
113. Ромашин О. В. Інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: <http://svitppt.com.ua/ekonomika/instrumenti-vartisnoorientovanogo-upravlinnya-pidpriemstvom.html>
114. Моїсєєв В.В., С.О. Домбровська Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. Вісник хду серія економічні науки. № 40. 2020.
115. Шевчук Н. В. Аналітичні моделі вартісно-орієнтованого управління підприємством. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/4-shevchuk-n>.
116. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 538 с.
117. Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. Valuation—Measuring and Managing the Values of Companies. John Wiley Sons, New York. 2000
118. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
119. Inga Stravinskiene, Dalius Serafinas The Link between Business Process Management and Quality Management . Journal of Risk and Financial Management . Volume 13 . Issue 10
120. Манжула В.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як універсальний інструмент інноваційного розвитку підприємства. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%90_2021_051_%D0%95%D0%9F_%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_%D0%92._%D0%9E..pdf
121. Porvaznik, Jan. The concept of the holistic management as a new approach in the theory of management. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57444/1/MPRA_paper_57444.pdf
122. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за

- видами економічної діяльності); (073 – Менеджмент). Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.
123. Крисько Ж.Л. Управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2011
 124. W. David Lee. Minimalist Manufacturing: Leveraging Process Knowledge for Strategic Benefit. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/1995_q1_10-17.pdf.
 125. Minimalist Manufacturing: Leveraging Process Knowledge for Strategic Benefit W. David Lee URL: http://www.adlittle.cn/sites/default/files/prism/1995_q1_10-17.pdf
 126. Попова Н. Холістичний маркетинг в системі менеджменту підприємств. URL: https://www.researchgate.net/publication/326479603_Holisticnij_marketing_v_sistemi_menedzmentu_pidpriemstv
 127. Сучасна парадигма маркетингу в умовах глобалізації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-наукової програми «Маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 84 с.
 128. Philip Kotler; Dipak C. Jain; Suvit Maesincee Marketing moves : a new approach to profits, growth, and renewal. Boston, Mass. : Harvard Business School Press. 2002
 129. Коротенко О. Як працює концепція холістичного маркетингу. URL: <https://bazilik.media/iak-pratsiuie-kontseptsiia-kholistychnoho-marketynhu/>
 130. Чайка І. П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 53–60.
 131. Michael E. Porter On Competition: Updated and Expanded Edition Harvard Business Review Press. 2008
 132. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. Економічний вісник НТУУ КІП, 2019. С.242-251. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32687/1/EV_2019_242-251.pdf
 133. Модель досконалості EFQM. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf
 134. Бондаренко С. М., Слюсар Д.О. Оцінювання діяльності підприємства за критеріями європейської премії за якість. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060406.pdf
 135. Bondarenko S. M. Fundamental concepts of efqm business excellence model. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15677/3/25.12.2017_Deutschland_P315-319.pdf
 136. Міненко М.А., Піддубний В.А., Альохін Д.І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. Економічна наука. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/4.pdf
 137. Sokovic M., D. Pavletic, K. Kern Pipan Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. The Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. Vol.43. Issue 1. 2010
 138. Стадник В. В., Михальчик Т. В. Збалансована система показників як невід’ємна складова організаційно-економічних механізмів управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 2 (224)
 139. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
 140. Пан Л.В. Збалансована система показників (balanced scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Том 21. Економічні науки.

2003. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf
141. Сокирник І.В. Застосування менеджменту знань в практиці діяльності вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2005. №4. Ч.2. Т.3 (73)
142. Андрищенко К. А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях. Економіка АПК. № 15. 2010.
143. Андрищенко К.А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях. Економіка АПК. №15, серпень 2010. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2010/7.pdf
144. Michael Armstrong Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. 2013. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
145. Peter M Senge The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Second edition. Random House Business. 2006.
146. Самообучающаяся организация. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11032/1/21.pdf>
147. Daniel E. O'Leary Enterprise knowledge management. Computer, 1998.
148. Tan, J (2000) Knowledge management: just more buzzwords? British Journal of administrative Management, March April. pp. 10-11.
149. Amrit Tiwana. Knowledge Management Toolkit, The: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall (December 7, 1999). 640 p.
150. Захарчин Г., Любомудрова Н., Панас Я. Основні аспекти управління знаннями в сучасних умовах. Підприємництво та інновації, 2020. № 12. с. 108-112
151. Іртишева І. О. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 75-80
152. Управління розвитком компанії. URL: <https://posibniki.com.ua/post-upravlinnya-znannyami-organizaciyi-yak-koncepciya-yiyi-rozvitku-71>
153. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. Галицький економічний вісник No 5 (66) 2020
154. Коба Н. В., Соколенко Ю. В. Феномен самонавчальних організацій в економіці знань. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 4. С. 69–74.
155. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. L.: The McGraw Companies, 2005. 375 p.
156. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/901.pdf>
157. Корж О. Самонавчальна організація: поняття, створення і принципи. URL: <https://what.com.ua/samonavchalna-organizaciia-po/>
158. Пан М.П., Торкатюк В.І., Вороніна О.С. Міжнародний менеджмент: Конспект лекцій для студентів магістерської підготовки за спеціальностями 8.050107 - “Економіка підприємства” і 8.050106 - “Облік та аудит” денної форми навчання. - Харків: ХНАМГ, 2007. 210 с.
159. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. Galician economik journal, No 5 (66) 2020. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/66/901.pdf>
160. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
161. Островська Г.Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. Соціальна економіка. Вип. 61. 2021. С. 26-41. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/17696/16312>

162. Вайсман В. О., Колеснікова К. В., Натальчишин В. В. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління підприємством. 2013. URL: <https://core.ac.uk/display/50586192>
163. Turner, J.R., Anbari, F. & Bredillet, C. Perspectives on research in project management: the nine schools. *Glob Bus Perspect* 1, 3–28 (2013)
164. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Hardcover – October 13, 2015. 304 p.
165. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Third Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2004, pp. 370-371.
166. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Fourth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2008.
167. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Fifth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2013, p. 556.
168. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Six Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2014.
169. Huemann_HR_Management. URL: https://indico.cern.ch/event/663949/sessions/275406/attachments/1719280/2774778/Huemann_HR_Management_Ch3_The_Project_as_a_Temporary_Organization.pdf.
170. Гришко В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент» /В.В.Гришко, А.О.Глебова. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП, 2021. - 99с
171. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2009. 157 с.
172. Джеймс П. Вумек Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. К.: Фабула, 2019. 448 с.
173. Що ж таке ощадливе виробництво? URL: <https://kauchuk.com.ua/uk/shho-zh-take-oshhadlive-virobnitstvo/>
174. Гонтарук О.В., Губаренко Л.М., Цуприк Л.М. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (18). 2019. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/17.pdf
175. Бакова І.В. Управління змінами: метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
176. Нікітченко Т.О. Управління змінами стра тегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Wirtschaft und Management: Probleme der wissenschaft und praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Vol. 1. Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. С. 235-239.
177. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. URL: http://megalib.com.ua/content/10154_Ypravlinnya_zminami_yak_nayka_ta_vid_profesiinoi_diyalnosti.html
178. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра зі спеціальності „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності) / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса, 2015. 400 с.

- 179.Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-Інформ. № 10, 2013. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf
- 180.Стеллман Э., Грин Дж. Постигаая Agile: Ценности, принципы, методологии. URL: <http://flibusta.is/b/489757/read>
- 181.Сучасні методи управління проектами. URL: <https://sgv.in.ua/off-lifag/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami>
- 182.The Phases Of Agile Software Development Life Cycle & Workflow And Project Management URL: <https://bitbytesoft.com/phases-of-agile-software-development-life-cycle/>
- 183.Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- 184.Edward Scotcher, Rob Cole Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban. Pearson Business. 2015
- 185.Штайн Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома. URL: <http://flibusta.is/b/424958>
- 186.Андерсон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. URL: <http://flibusta.is/b/479765/read>
- 187.Підходи до аналізу і проектування інформаційних систем URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:de1c9452f2a161439391120eef364dd8ce4d8e5e/20160217112601/206357/index.html
- 188.Cohen E. Project Management Methodologies. URL: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies>
- 189.Work Breakdown Structure (WBS) In Project Management. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-work-breakdown-structure/>
- 190.Чухліб В.Є, Ведута Л.Л.. Сучасні методи управління проектами. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2018. Вип. 3. С. 234–243.
- 191.Проскурін М. В. Перспективи застосування гібридної методології управління проектами. Науковий огляд № 6(49), 2018
- 192.Cynefin framework / Модель «Кеневін» URL: <https://www.maxzosim.com/cynefin-framework-model-kenevin/>
- 193.Риск-менеджмент в биоэкономике. Бюллетень перерабатывающей отрасли. 2020. №11 URL: <https://insightex.org/wp-content/uploads/2021/02/bulletin-10-bio.pdf>
- 194.Чухрай Н. Сучасна модель розвитку суспільства: інноваційне марнотратство чи об'єктивна необхідність? Бізнес-Інформ. 2012. № 5. С. 8–12.
- 195.Gary Hamel. The Future of Management Hardcover – September 10, 2007. 288 p.
- 196.Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century. Harper Business; 1st edition (April 21, 1999). 224 p.
- 197.Ситник Й. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 196–206.
- 198.Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Економіка та управління підприємствами. Вип. 5 (79), 2020. URL: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf
- 199.Сучасні напрями розвитку науки управління. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-3>
- 200.Шморгун Л.Г. Менеджмент організації : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. К.: Знання, 2010. 452 с.

201. 7-S Framework: Advanced Checklist with Initiatives and Metrics URL: <https://bscdesigner.com/7-s-framework.htm>
202. Небава М. І. Вузлові аспекти сучасного менеджменту URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11359/9474>

7.4. Інформаційні ресурси

1. Management.com.ua — портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
2. Executives Журнал для управлінців. Проєкт CEO Club Ukraine. URL: <https://executives.com.ua/>
3. Платформа дистанційного навчання «Сікорський». URL: <https://do.ipokpi.ua/course/view.php?id=3990>