**Горохівський коледж**

**Львівського національного аграрного університету**



**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗВДАНЬ**

 **з дисципліни**

**« Менеджмент»**

***(для студентів ІІ курсу денної форми навчання із***

**спеціальністі 076**  «**Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».**

**Викладач: Гайда Г.М.**

 ***Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін***

 ***Протокол № «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_2020 р.***

***Голова циклової комісії\_\_\_\_\_ О. М. Воляник***

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП  | 5 |
|   | 6 |
| Тема 1. Вивчення підприємств різних форм власності.  | 6 |
| Тема 2. Розробка та презентація бізнес-проектів.  |  |
|  Тема 3. Розробка плану контролю керівника підрозділу сільськогосподарського підприємства.  |  |
|  Тема 4. Розрахунок потреби сільськогосподарського підприємства у працівниках на перспективу |  |
|  |  |
|  Тема 5. Розв’язання ситуаційних задач із розробки і прийняття управлінських рішень.  |  |
|  Тема 6. Ознайомлення із зразками управлінської документації, розробка їх окремих видів. |  |

**Вступ**

У сучасному широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва й досвіду, втілених у діяльності професійних керівників по досягненню цілей організації шляхом використання праці, інтелекту й мотивів поведінки інших людей. Знання, особисті якості й досвід менеджера взаємно впливають одне на одного. При цьому їх оптимальна комбінація змінюється стосовно:

- рівня відповідальності менеджера (вищий, середній, нижчий);

- функції, яку виконує менеджер (виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова, облікова, інформаційна тощо);

- сфери (галузі), в якій виконує свою діяльність організація (виробнича, невиробнича, адміністративна, аграрна тощо).

Основними цілями курсу "**Менеджмент**" є:

1) усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління і загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;

2) отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління;

3) розвиток і закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці;

4) створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

Досягненню цілей курсу підпорядкована логіка його викладання, яка реалізується через практичний підхід. Цей підхід передбачає послідовне вивчення кожної функції управління за схемою: сутність; основні елементи й етапи; інструменти й механізми їх ефективної реалізації.

Для вивчення дисципліни відводиться 90 години, з них 60 на самостійне вивчення, 18 годин лекції і 12 годин виконання практичних завдань. Методичне вказівки розроблені згідно навчальної програми, де вказуються теми самостійного вивчення, план, короткий зміст, а також література зі сторінками, термінологічний словник, питання для самоперевірки, а також тестові опитування, для перевірки студентом своїх знань після опрацювання даної теми.

Після вивчення курсу “Менеджмент” студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також володіти практичними способами й прийомами управління, які широко використовують як іноземні, так і вітчизняні фірми.

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 1**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

 **Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття:** Вивчення підприємств різних форм власності.

**Дидактична мета:** Вивчити підприємства різних форм власності

**Виховна мета:**  Формувати економічне мислення у фахівця, підприємницький та комерційний підхід у розв’язанні виробничих завдань, готовність працювати в умовах функціонування ринкових відносин, відповідальність, ділову етику та проявляти інтерес до обраної професії.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’ютерна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

**Завдання 1:** Законспектувати   підприємства приватної форми  власності і їх установчі документи.

**Завдання 2**. Законспектувати підприємства державної форми власності та їх установчі документи**.**

**Завдання 3.** Законспектувати підприємства комунальної форми власності їх принципи роботи.

**Хід виконання завдання**

*Знайти в підручниках або в інтернеті тему: «підприємства різних форм власності», законспектувати і вивчити*

***Приватне підприємство*** - це юридична особа, заснована на власності громадянина з правом використання найманої праці

**Колективне** - це таке підприємство, що ґрунтується на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадянської організації.

**Комунальне** - це підприємство, яке засноване на засадах власності відповідної територіальної громади.

***Державне підприємство*** - це юридична особа, засновником якої виступає держава.

**Кооперативні підприємства** (кооперативи) - добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. ***Виробничий кооператив*** - це організаційно-правова форма здійснення виробничої діяльності не менш як трьома громадянами, які об'єднали свої трудові, майнові та фінансові ресурси, паї з метою одержання прибутку. узгоджуватись також правлінням кооперативу. Виробничий кооператив у разі банкрутства несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім своїм майном.

***Орендне підприємство*** - це юридична особа, що створюється на підставі угоди між державним органом (Фондом державного майна) і організацією орендарів, яка формується за рішенням трудового колективу. Орендне підприємство є гнучкою й ефективною організаційною формою на етапі переходу до ринку, що найбільше забезпечує організаційну і психологічну підготовку до підприємницької діяльності з її вільними ринковими відносинами і підприємницьким ризиком.

***У повному товаристві*** учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Засновницький договір про повне товариство має визначати розмір кожного учасника, розмір, склад і порядок внесення внесків, форму участі їх у справах товариства.  ***Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)*** має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ, які не повністю внесли свої частки, несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства недовнесеною часткою внеску. ТОВ зберігає всі ознаки акціонерного товариства, вартістю придбаних акцій є вартість внеску учасника у статутний фонд.

***Товариство з додатковою відповідальністю*** має статутний фонд, учасники несуть відповідальність у межах внесків, а при недостатності цих сум - додатково майном, що належить їм, в однаковому для всіх учасників розмірі, кратному внеску кожного учасника.

***Командитне товариство*** - це товариство, коли поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, існує також один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників).

***Акціонерне товариство*** має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. В акціонерних товариствах обов'язковим є створення резервного фонду за рахунок щорічних відрахувань із прибутку до досягнення ними встановленого розміру.

***Відкрите акціонерне товариство*** - товариство, акції якого розповсюджуються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

***Закрите акціонерне товариство*** - товариство, акції якого розповсюджуються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, конвертуватися, а також продаватися на біржі.

**Питання для самоконтролю:**

1. Обгрунтуйте поняття підприємство
2. Опишіть організаційно-економічні основи підприємств.
3. Обгрунтуйте правове забезпечення підприємств.
4. Які методи та прийоми дослідження використовує наука "Організація сільськогосподарського виробництва" ?
5. Які закономірності використовує наука організація сільськогоспо-дарського виробництва при вивченні й обґрунтуванні тих чи інших процесів?

**Після виконання завдання студент повинен:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Знати** | **Вміти** |
| Підприємства різних форм власності, їх принципи управління | Розрізняти підприємства . |

**Завдання додому:**  Організація як об’єкт управління.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

**Літературні джерела:**

 1. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. «Основи менеджменту в АПК-к: «Вища школа»,1995-246 с.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999 р.

3. Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» НМЦ, 1999.

4. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К. «Урожай», 1994-с.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

 Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін

 Протокол №\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_вересня 202\_\_\_ р.

 Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.М. Воляник

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 2**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

**Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття:** Розробка та презентація бізнес-проектів.

**Дидактична мета:** Оволодіти навиками складання та презентації бізнес-проектів.

**Виховна мета:**  Виховувати науковий підхід, комунікаційні риси,  , сучасний підхід до виявлення особистих якостей,   відповідальність, працелюбність, ініціативність.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’юторна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

**Завдання 1:** Ознайомитись за допомогою інтернет-ресурсів з сучасними новітніми ідеями в галузі виробництва товарів (надання послуг).

**Завдання 2:** Дослідити ринки даної продукції (послуги), визначити на якому ринку можна запропонувати свій проект.

**Завдання 3:** Скласти проект розвитку своєї ідеї (бізнесу)

**Завдання 4:**  Зробити комп’ютерну презентацію “Startuр”-проекту ( бізнес-плану)

**Хід виконання завдання:**

# Методичні вказівки щодо виконання і оформлення

**Завдання №1.** За допомогою сайту

 [novilidery.com › news › yak-efektivno-prosuvati-ideyu-top-10-porad...](https://novilidery.com/news/yak-efektivno-prosuvati-ideyu-top-10-porad-vid-lektoriv-universitetu-lideriv)

ознайомитись з ідеями та методикою розробки бізнесових, екологічних та соціальних проектів, розроблені українськими виробниками, які знайшли своє фінансування на українських та світових ринках.

Визначитись зі своєю ідеєю та розробити її. **Старта́п** ([англ.](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%22%20%5Co%20%22%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *startup*), **стартап-компанія** — нещодавно створена [компанія](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що будує свій [бізнес](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81) на основі [інновацій](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) або [інноваційних технологій](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97), не вийшла на [ринок](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%BA) або почала на нього виходити і що володіє обмеженими [ресурсами](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81). Часто стартап-компанії називають «гаражними».

Особливо часто термін «стартап» застосовується відносно [інтернет](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82)-компаній та інших [фірм](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D1%80%D0%BC%D0%B0), що працюють в сфері [IT](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97), проте, це поняття розповсюджується і на інші сфери діяльності.

[Інновації](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97), на основі яких будують свій [бізнес](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81) стартапи, можуть бути як глобальними (тобто бути інноваціями у всьому світі), так і локальними (тобто, бути інновацією в окремо узятій країні, але при цьому в інших країнах ця [технологія](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F) вже не є інноваційною).

**Завдання 2:** За допомогою інтернет-ресурсів дослідити ринки, де ще є вільні ніші, для того щоб можна було б запропонувати свій продукт, або послугу**.**

**Завдання 3**: Поетапно розробити свою бізнес-модель**.**

Бізнес-план ⎯ це ретельно розроблений плановий документ, в якому чітко висвітлена підприємницька ідея та шляхи її вирішення.

Основна мета складання бізнес-плану ⎯ виявити можливості росту продукції (послуги) та забезпечення одержання максимального прибутку.

Ознайомившись із бізнес-планом потрібно відповісти на наступні запитання:

* яку організаційну роботу потрібно провести для досягнення своєї цілі;
* як залучити інвестиції, які переваги перед конкурентами;
* наскільки ефективними будуть виробництво і реалізація вироблених товарів (послуги);
* як буде налагоджене ресурсне забезпечення справи;
* виявлення перспективних ринків збуту

Опрацьовуючи проекти потрібно охарактеризувати наступні розділи: титульну сторінку; зміст плану; резюме; ринкова стратегія, план маркетингу; план виробництва; організація та управління; оцінка ризиків і страхування; фінансовий план.

**Завдання 4**. За допомогою мультимедійних пристроїв представити комп’ютерну презентацію проекту .

#  Після виконання практичної роботи студент повинен

**знати:**

* суть стартапівських проектів;
* суть бізнес-плану, його зміст;
* характеристику розділів бізнес-плану;
* методику написання бізнес-проектів.

**уміти:**

- розробляти інновації;

- висвітлювати свої ідеї:

- презентувати проекти;

### Питання для самоконтролю знань

1. Що таке бізнес-план? Назвати його структуру.

2. Що являють собою стартапівські проекти?

3. Яка мета написання бізнес-плану?

4. Охарактеризувати розділи бізнес-плану.

5. Що таке Startuр?

Завдання для самостійної роботи:

Доопрацювати теоретичний матеріал по таких джерелах:

1.Батіг А.І. та інші. Планування та організація діяльності аграрного підприємства. – К.: “Аграрна освіта”. 2003. – 399с., стор.208-271.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999р.Стор – 245-259

 [3. novilidery.com › news › yak-efektivno-prosuvati-ideyu-top-10-porad...](https://novilidery.com/news/yak-efektivno-prosuvati-ideyu-top-10-porad-vid-lektoriv-universitetu-lideriv)

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 3**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

**Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття:** Розробка плану контролю керівника підрозділу сільськогосподарського підприємства.

**Дидактична мета:** Закріпити теоретичний матеріал по функції контролю, та усвідомити значення контролю на підприємствах.

**Виховна мета:**  Виховувати науковий , сучасний підхід до виявлення управлінських здібностей,   відповідальність, працелюбність, ініціативність.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’ютерна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

**Завдання 1:** Визначити середню урожайність зернових, якщо площа озимої пшениці 250 га, озимого жита – 90 га, ярої пшениці – 60 га, ячменю – 350 га, вівса – 50 га. Середньозважена урожайність становить відповідно : 45 ц/га, 32 ц/га, 37 ц/га, 40 ц/га, 27 ц/га. Приріст урожайності за рахунок внесення добрив становить 10%. Яким чином ви проконтролюєте ефективність внесення добрив.

**Завдання 2.** Ви керівник сільськогосподарського підприємства. На вашу думку працівники даного підприємства недобросовісно відносяться до своїх посадових обов»язків, оскільки за останній час знизились всі виробничі показники в галузі рослинництва. Яким чином ви організуєте контроль за роботою агронома, за допомогою яких фактів ви зможете вказати на недоліки у його роботі.

**Хід виконання завдання**

1. Розв’язати задачу і за допомогою порівняння проаналізувати ефективність внесення добрив.

Вказати за допомогою яких економічних показників характеризується виробництво сільськогосподарської продукції. Який контроль був застосований з боку керівника, та його дії після вияснення проблеми . **Питання для самоперевірки:**

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов`язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль.

**Після виконання завдань студент повинен:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Знати** | **Вміти** |
| Види та методи контролю. | * Використовувати ефективні методи контролю.
 |

**Завдання додому:** Тема функція контролю.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

**Літературні джерела:**

 1. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. «Основи менеджменту в АПК-к: «Вища школа»,1995-246 с.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999 р.

3. Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» НМЦ, 1999.

4. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К. «Урожай», 1994-с.

1. Хміль Ф.І. Менеджмент – К. Вища школа-1995-351 с.

 Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії

 обліково-економічних дисциплін

 Протокол №\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 202\_\_\_\_\_\_\_\_\_р.

 Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_О.М. Воляник

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 4**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

**Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття:** Розрахунок потреби сільськогосподарського підприємства у працівниках на перспективу.

**Дидактична мета:** Вміти спланувати чисельність працівників, складати баланс трудових ресурсів.

**Виховна мета:**  Формувати економічне мислення у фахівця, підприємницький та комерційний підхід у розв’язанні виробничих завдань, готовність працювати в умовах функціонування ринкових відносин, відповідальність, ділову етику та проявляти інтерес до обраної професії.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’ютерна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

 **Завдання 1**. Аналіз організації управління й обґрунтування потреби трудових ресурсів.

 **Завдання 2**. Розрахунок працівників.

**Методичні вказівки до виконання**

2. Баланс трудових ресурсів розробляється для визначення забезпеченості господарства трудовими ресурсами, виявлення нестачі їх, або напрямів раціонального використання Ії надлишків. Норма трудового навантаження працівників може складати 1860 годин на рік на одного працівника ( 6,67 х 279робочих днів). В даному господарстві норма навантаження на 1 працівника складає 1820 годин на рік.

 **Баланс трудових ресурсів.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Чисельність** |
| Нормативна потреба в робочій силі  |  |
| Затрати праці в робочій силі |  |
| Наявність працівників на початок року |  |
| Сезонних |  |
| Постійних |  |
| Тимчасових |  |
| Нестача (-) Лишки (+) |  |
|  |  |
|  |  |

 (**Вихідні дані додаються)**

**Після виконання завдання студенти повинні знати:**

1. Методику складання організаційних структур.
2. Методику планування трудових ресурсів.
3. Методику чисельності працівників.
4. Методику розрахунку темпів росту продуктивності і оплати праці.

**Після виконання завдання студент повинен вміти:**

1. Складати структури управління.
2. Планувати чисельність трудових ресурсів.

Розраховувати ріст продуктивності і оплати праці.

 **Літературні джерела:**

 1. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. «Основи менеджменту в АПК-к: «Вища школа»,1995-246 с.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999 р.

3. Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» НМЦ, 1999.

4. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К. «Урожай», 1994-с.

1. Хміль Ф.І. Менеджмент – К. Вища школа-1995-351 с.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

 Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін

 Протокол №\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_вересня 202\_\_\_ р.

 Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.М. Воляник

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 6**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

**Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття: :** Розв’язання ситуаційних задач із розробки і прийняття управлінських рішень.

**Дидактична мета:** Розвинення навичок логічного мислення на прикладі прийняття раціональних управлінських рішень.

**Виховна мета:**  Виховувати науковий підхід, сучасний підхід до виявлення управлінських здібностей,   відповідальність, працелюбність, ініціативність.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’ютерна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

**Завдання 1:** За допомогою тестів оцініть свою рішучість.

**Завдання 2**. Побудувати алгоритм (послідовність) розробки та реалізації управлінських рішень.

**Завдання 3.** Класифікувати елементні характеристики принципових рішень, що приймаються в організації.

**Завдання 4.** Охарактеризувати методи прийняття управлінських рішень, які найчастіше використовуються керівниками сільськогосподарських підприємств.

**Хід виконання завдання:**

1. Об’єктивно поставити кількість балів на запропоновані Вам питання. Підрахувати кількість балів, звірити їх з результатами і записати в робочі зошити.
2. Керівництво підприємства прийняло рішення розпочати виробництво нової продукції:

а) вам, як спеціалісту, необхідно впорядкувати попередній проект плану прийняття цього важливого рішення та розташувати пункти плану у логічній послідовності;

б) розділитися на 4 команди та шляхом обговорення прийняти спільне рішення стосовно виконання завдання. Дані занести в таблицю.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п-п | Види діяльності | Послідовність розташування | Еталон |
| індивідуально | в команді |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Визначити рішення для детальної розробки |  |  |  |
| 2 | Визначити альтернативні шляхи для досяг-нення цілей рішення |  |  |  |
| 3 | Зібрати інформацію про стан оточуючого середовища |  |  |  |
| 4 | Дійти згоди щодо умов кредитування |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Деталізувати задачі |  |  |  |
| 6 | Оцінити здійсненність рішення з технічної, комерційної, фінансової та технологічної точок зору |  |  |  |
| 7 | Документально затвердити рішення |  |  |  |
| 8 | Провести ранжування альтернативних варіантів відповідно до результатів аналізу |  |  |  |
| 9 | Підготувати проект рішення |  |  |  |
| 10 | Призначити відповідальну особу за вико-нання управлінського рішення |  |  |  |
| 11 | Зібрати дані, необхідні для підготовки рі-шення за окремими аспектами |  |  |  |
| 12 | Скласти організаційний план |  |  |  |

1. Для виконання завдання потрібно за допомогою роздаткового матеріалу заповнити таблицю:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегічні рішення | Управлінські рішення | Оперативні рішення |
| Проблема |  |  |  |
| Зміст проблеми |  |  |  |
| Ключові рішення |  |  |  |
| Основні характеристики |  |  |  |

4. Прийняти ефективне управлінське рішення, щодо оновлення сортів пшениці, якщо в господарстві урожайність озимої пшениці до сортооновлення становила 30 ц/га після сортооновлення 30 ц/га. Сума витрат відповідно становила 1400 грн. і 1780 грн. Середня ціна реалізації – 180 грн. і 200 грн.

За допомогою якого методу буде прийматися управлінське рішення і за допомогою якого економічного показника буде визначатись доцільність сортооновлення озимої пшениці.

**Питання для самоконтролю:**

1. У чому полягає відмінність прийняття управлінських рішень від побутових?
2. Яким чином на Вашу думку можна, підвищити якість управлінських рішень?
3. Які Ви знаєте методи прийняття управлінських рішень?
4. Як доводяться управлінські рішення до виконання?

**Студент повинен:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Знати** | **Вміти** |
|  Методи, варіанти та стадії прийняття управлінських рішень. | * Логічно мислити, аналізувати проблемні ситуації і ефективно приймати управлінські рішення.
 |

**Завдання додому:** повторити тему: Управлінські рішення, вимоги до них

**Літературні джерела:**

 1. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. «Основи менеджменту в АПК-к: «Вища школа»,1995-246 с.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999 р.

3. Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» НМЦ, 1999.

4. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К. «Урожай», 1994-с.

1. Хміль Ф.І. Менеджмент – К. Вища школа-1995-351 с.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.*** Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін

 Протокол №\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_вересня 202\_\_\_ р.

 Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.М. Воляник

Роздатковий матеріал

Рішучість

* + 1. Чи легко Ви пристосовуєтесь до обставин? «так» — 3 бали; «ні» — 0 балів
		2. Чи вимикаєте Ви телевізор, коли стає зрозумілим, що цього вечора нічого цікавого не буде?

«так» — 2 бали; «ні» — 0 балів

* + 1. Чи в змозі Ви відкласти все заради улюбленої справи? «так» — 1 бал; «ні» — 0 балів
		2. Якщо Вам пропонують роботу з високою заробітною платнею, чи погодитесь Ви без вагань?

«так» — 3 бали; «ні» — 0 балів

* + 1. Чи відразу Ви визнаєте свої помилки? «так» — 0 балів; «ні» — 3 бали
		2. Чи приводять Вас у розгубленість неочікувані гості? «так» — 3 бали; «ні» — 0 балів
		3. Чи змінюєте Ви свою думку в результаті серйозної дискусії? «так» — 4 бали; «ні» — 0 балів
		4. Чи купуєте Ви річ, яка вам сподобалася, хоча знаєте, що в даний момент вона Вам не потрібна?

«так» — 0 балів; «ні» — 4 бали

* + 1. Чи погоджуєтесь Ви після довгих вмовлянь на дещо, що ніколиЛ не зробили б за власним бажанням?

«так» — 0 балів; «ні» — 3 бали

* + 1. Чи знаєте Ви напевно, чим будете займатись у найближчі вихідні; Дні?

«так» — 2 бали; «ні» — 0 балів

* + 1. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки?

 «так» — 1 бал; «ні» — 0 балів.

Результати

Підсумуйте кількість балів.

Від 0 до 12 балів: Ви нерішучі: постійно зважуєте все «за» і «проти». Часто з цієї причини втрачаєте шанси. В якийсь момент це просто небезпечно. Намагайтесь бути твердішими, іноді треба ризикувати. І Ви помітите, що оточуючим стало легше з Вами, та Ви й самі відчуєте себе краще. Не заспокоюйте себе тим, що Ви обачні — Ви надто часто просто боїтесь.

Від 13 до 22 балів: Приймаєте рішення обережно, але не уникаєте проблем, які потребують негайного вирішення. Вагаєтесь зазвичай тоді, коли потрібно зробити щось стомлююче чи обтяжуюче Вас. Покладіться на свій досвід та інтуїцію і вони підкажуть вам вірне рішення.

Від 23 до 30 балів: Ваше логічне мислення, послідовність і міцність, а також те, що Ви спираєтесь на практичний досвід, допомагають приймати в більшості випадків правильне рішення. Однак, ці Ваші якості іноді «давлять» на оточуючих. Було б не погано проявляти час від часу легковажність.

Горохівський коледж Львівського національного аграрного університету

**ІНСТРУКЦІЙНА КАРТКА № 7**

для проведення практичного заняття з дисципліни

**«Менеджмент»**

**Тривалість заняття:** 2 год.

**Тема заняття:** Ознайомлення із зразками управлінської документації, розробка їх окремих видів.

**Дидактична мета:** Вміти розробляти управлінську документацію.

**Виховна мета:**  Формувати економічне мислення у фахівця, підприємницький та комерційний підхід у розв’язанні виробничих завдань, готовність працювати в умовах функціонування ринкових відносин, відповідальність, ділову етику та проявляти інтерес до обраної професії.

**Розвиваюча мета:** Знання особливостей та тенденцій сучасного цивілізованого розвитку, вміння оцінювати себе і оточуючих; ключові інструментальні - базові загальні знання, засвоєння основ базових знань по управлінні, елементарні коп’ютерні навички, навики управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел; ключові системні компетентності – здатність працювати самостійно.

**Роздатковий матеріал:**   Інструкційні картки, нормативна, довідкова література, комп’ютерна техніка, Інтернет.

**Технічні засоби навчання:**  мультимедійна техніка, ноутбуки.

**Основні правила безпеки:** без потреби не відлучайтесьз робочих місць, дотримуватись інструкції з охорони праці.

**Завдання 1:** Ознайомитись з положеннями структурних підрозділів, та посадовими інструкціями.

**Завдання 2**. Написати наказ на виключення з коледжу

**Завдання 3.** Написати наказ про прийняття на роботу

**Завдання 4.** Написати лист-відповідь в районне управління сільського господарства з приводу отримання та використання державних дотацій на покращення якості грунтів.

Підрозділ є структурною виробничою одиницею підприємства і може мати штамп із своїм найменуванням. Мета його діяльності – виробництво продукції та надання послуг згідно із завданнями дирекції, ощадливе використання виробничих ресурсів. Предмет діяльності кожного підрозділу визначається договором.

Керівник підрозділу призначається на посаду директором підприємства з наступним укладенням трудового контракту. Його діяльність регламентується відповідною посадовою інструкцією.

Керівник підрозділу має такі обов’язки:

* відповідає за ефективне й раціональне використання матеріальних ресурсів та закріплених за підрозділом майна і землі, виконання встановлених завдань, ведення обліку і своєчасне подання звітності, охорону праці та техніку безпеки;
* забезпечує проведення ремонтних робіт і підтримання виробничих приміщень, техніки, обладнання в належному стані;
* вносить директору підприємства пропозиції щодо прийому на роботу і звільнення працівників підрозділу, заохочення працівників та накладення на них стягнень.

Дирекція передає підрозділу майно та землю на підставі внутрігосподарських договорів відповідно до предмета його діяльності. При цьому правовий статус земель і майна не змінюється.

Виробничо-господарська діяльність підрозділу визначається дирекцією та конкретизується щорічними завданнями. Відповідно до щорічних завдань дирекція забезпечує підрозділ необхідними матеріально-технічними ресурсами. Відносини між ними регламентуються внутрігосподарськими договорами.

*Положення про структурний підрозділ –*це правовий акт, що визначає порядок утворення, права, обов’язки і організацію роботи структурного підрозділу. Правильно розроблене положення сприяє поліпшенню організації управління та зміцненню дисципліни. Характеристика положення про структурний підрозділ наведена в табл. 3.1.

*Посадова інструкція –* організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Дозволяє чітко розподілити між працівниками функції, роботи і обов’язки, забезпечує взаємозв’язок між працівниками, не допускаючи при цьому дублювання. Детальний опис типової посадової інструкції наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.1.

**Характеристика положення про структурний підрозділ**

|  |  |
| --- | --- |
| Назва розділу | Зміст розділу |
| Загальні положення | Зазначають назву розділу, його місце у системі управління підприємством, мету, напрями і завдання, посаду керівника, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади. |
| Функції підрозділу | Зазначають необхідність для вирішення покладених на підрозділ завдань, функцій |
| Права | Визначають повноваження керівника та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій |
| Відповідальність керівника | Визначають дисциплінарну, адміністративну, і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу |
| Відносини з іншими підрозділами | Містить інформацію (перелік документів), що надходить і виходить з підрозділу. |

 Таблиця 3.2.

**Характеристика посадової інструкції**

|  |  |
| --- | --- |
| Назва розділу | Зміст розділу |
| Загальні положення | Основні завдання працівника, порядок заміщення посади, нормативні документи, якими керується працівник. |
| Функції працівника | Перелік виконуваних працівником функцій (напрямів діяльності) |
| Обов’язки працівника | Зазначають перелік обов’язків, що витікають з його завдань, - основних і поставлених перед підрозділом |
| Права працівника | Повноваження, необхідні працівникові для самостійного виконання покладених на нього обов’язків |
| Взаємодія із співробітниками | Визначають основи взаємодії із співробітниками свого підрозділу, інших підрозділів, організацій |
| Оцінка діяльності і стимулювання працівника | Критерії оцінки виконання працівником службових обов’язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать |

Уся вироблена підрозділом продукція надходить у розпорядження підприємства. Підрозділ самостійно вирішує питання поточної організації виробництва продукції та надання послуг.

Матеріальне стимулювання працівників підрозділу протягом року й річні результати роботи здійснюється згідно з Положенням про оплату праці господарства. Підрозділ має право надавати платні послуги своїм працівникам та громадянам, іншим внутрігосподарським підрозділам, підприємствам, установам і організаціям за встановленими дирекцією цінами.

Підрозділ забезпечує дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, вимог виробничої санітарії та безпеки дорожнього руху відповідно до чинного законодавства.

 Крім того, підрозділ складає первинні документи, веде оперативний облік та подає внутрігосподарську звітність у встановлені дирекцією терміни. За несвоєчасне подання звітності на відповідальних осіб накладається стягнення. Контроль за виробничо-господарською діяльністю підрозділу здійснюють дирекція та бухгалтерія підприємства.

Рішення про припинення діяльності підрозділу приймає дирекція підприємства.

**Студент повинен:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Знати** | **Вміти** |
| * Управлінську документацію.
 | * Вміти правильно формувати управлінську документацію. Розрізняти її.
 |

**Завдання додому:** Вивчити зразки управлінської документації.

**Літературні джерела:**

 1. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. «Основи менеджменту в АПК-к: «Вища школа»,1995-246 с.

 2. Завадський Й.С. Менеджмент-К, 1999 р.

3. Кондратюк А.О. «Основи менеджменту» НМЦ, 1999.

4. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К. «Урожай», 1994-с.

1. Хміль Ф.І. Менеджмент – К. Вища школа-1995-351 с.

***Підготувала викладач: Гайда Г.М.***

 Розглянуто і схвалено на засіданні предметної циклової комісії обліково-економічних дисциплін

 Протокол №\_\_\_ «\_\_\_\_»\_\_вересня 202\_\_\_ р.

 Голова циклової комісії\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.М. Воляник

**ГЛОСАРІЙ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Агент** | − | юридична чи фізична особа, яка виконує певні операції за дорученням, від імені й за рахунок іншої особи |
| **Адміністрування** | − | організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління |
| **Акціонер** | − | юридична чи фізична особа, яка купує акції (цінні папери) фірми, які дають право на отримання відповідної частини прибутку (дивіденду) |
| **Актив** | − | всі наявні ліквідні цінності фірми на певну дату |
| **Акціонерне товариство (АТ)** | − | організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації. АТ бувають відкритого й закритого типу. Відкритий тип передбачає продаж акцій усім бажаючим, а закритий – розповсюдження акцій обмеженому колу осіб або тільки власним працівникам |
| **Асоціація** | − | договірне об’єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників |
| **Аудит** | − | незалежна зовнішня перевірка даних про економічні дії і процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених органів |
| **Баланс** | − | бухгалтерський звіт за певний період діяльності (місяць, квартал, рік), який показує активи, пасиви й власний капітал фірми |
| **Бізнесмен** | − | це той, хто „робить гроші”, власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход |
| **Біржа** | − | форма оптового ринку, постійно функціонуюча структура, де здійснюються угоди щодо купівлі-продажу цінних паперів (фондова біржа), товарів (товарна біржа) та валют (валютна біржа) |
| **Біхевіоризм** | − | науковий напрям у психології, менеджменті, який вивчає поведінку людей (від англ. bihevior – поведінка) та її залежність від різних факторів впливу |
| **Бюджет** | − | механізм розподілу обмежених ресурсів організації |
| **Бюрократизм** | − | формальне виконання посадових обов’язків, або ухилення від них апаратом управління чи адміністрацією |
| **Валовий прибуток** | − | залишок прибутку, отриманого від підприємницької діяльності після відрахування всіх витрат на її здійснення |
| **Вертикальне зростання** | − | злиття фірм, майнові та господарські інтереси яких визначаються зв’язком „постачальник-покупець” |
| **Горизонтальне зростання** | − | розміщення конкретних працівників за окремими підрозділами (відділами) відповідно функцій |
| **Диверсифікація** | − | всебічний розвиток; одночасний розвиток виробницт-ва кількох видів товарів, робіт, послуг; завоювання ринку |
| **Дилер** | − | уповноважений підприємством торговий агент, що представляє інтереси організації, проводить збутову діяльність і отримує за це наперед обумовлену винагороду |
| **Життєвий цикл товару** | − | це час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частину ринку, насичує ринок, а потім витісняється більш сучасним товаром |
| **Ієрархія** | − | „скалярний ланцюжок” − принцип загального підпорядкування, за яким ведеться розподіл повноважень, обов’язків, робіт і завдань в організації |
| **Комунікації** | − | канали передачі й отримання інформації, якими користуються члени колективу |
| **Конкуренти** | − | наявні чи потенційні суперники, які переслідують схожі інтереси, прагнуть досягнення тієї ж мети, виробляють аналогічну продукцію, функціонують на тому ж ринку, орієнтовані на задоволення тієї ж потреби споживачів |
| **Конкуренція** | − | суперництво між виробниками за кращі, більш вигідні умови постачання, виробництва і збуту товарів |
| **Контрольний пакет акцій** | − | частка акцій в капіталі компанії, яка дає їх утримувачу право ухвалювати господарські рішення і розпоряджатися власністю компанії |
| **Концерн** | − | статутне об’єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців |
| **Корпорація** | − | договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності створеному органу |
| **Ліквідність** | − | спроможність фірми швидко перетворити свої основні й оборотні засоби в грошові кошти (готівку) |
| **Макроекономіка** | − | розділ економіки, що вивчає крупномасштабні економічні явища, зокрема такі, як інфляція, безробіття, економічне зростання чи занепад |
| **Мікроекономіка** | − | розділ економіки, що досліджує сукупність дій, переваг, уподобань та вибору, здійснених на рівні підприємств |
| **Маркетинг** | − | орієнтована на ринок (збут) стратегія підприємницької діяльності; система організації збуту продукції, що грунтується на комплексному вивченні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів |
| **Підприємництво** | − | господарська діяльність підприємця, якому притаманне новаторство, пошук ефективних способів використання ресурсів, прагнення до перспектив нових можливостей |
| **Підприємець** | − | людина, яка здійснює бізнес, розпочинає нову справу, реалізує певні впровадження, вкладає власні кошти в розвиток підприємства |
| **Ринок** | − | сукупність існуючих і потенційних продавців та покупців товару (послуг) |
| **Фірма (підприємницька структура)** | − | будь-яка організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у галузі промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту, сервісу, побутового обслуговування тощо |

**Перелік використаних літературних і документальних джерел:**

1. Бодров В.Г., Кредісов А. Менеджемент : конкурентоздатність і ефек-тивність. – Київ : Т-во “Знання України”, 1992.

2. Боумзн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. – Москва : Банки и биржа : ЮНИТИ, 1997.

3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. – Львів : Магнолія-Плюс, 2005.

4. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. – Москва : Технол. шк. бизнеса, 1994.

5. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки осно-воположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. – Москва : Дело, 1996.

6. Завадський Й.С., Гудзинський О.Д. та ін. Основи менеджменту в АПК / За ред. Й.С. Завадського. – Київ : Вища школа, 1995.

7. Кредісов Ф.І. та ін. Менеджмент для керівника. – Київ : Знання, 1999.

8. Кондратюк А.О. та ін. Основи менеджменту. – Ніжин, 1999.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ, 2003.

10. Леоненко П.М. Соціальне ринкове господарство. – Київ : Либідь, 1995.

11. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы : Книга для предпринимателя. – Київ : МП “Леся”, 1995.

12. Менеджмент / За ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : Нова книга, 2006.

13. Мескон М.X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 701 с.

14. Нємцов В.Д. та ін. Менеджмент організації. – Київ : ТОВ “УВПК”, 2001.

15. Наука управляти : з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посіб. – Київ : Либідь, 1993.

16. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. – Київ : КДЕУ, 1996.

17. Рудінська О.В. та ін. Менеджмент. – Київ : Ельга Ніко-Центр, 2002.

18. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент : теорія та практика : підручник. – Тернопіль : Карт-Бланш, 1997.

Електронні ресурси

1. Верховна Рада України //www.zakon.rada.gov.ua 2. Український агропортал //www.agro-portal.biz

3. Урядовий портал //www.kmu.gov.ua

4. <http://info-library.com.ua/books-book-125.html> - електронний підручник

Основи менеджментуОсовська Г.В., Осовський О.А.

Навчальний посібник / К.