

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи



МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

методичні рекомендації до підготовки на практичні
заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни
для здобувачів вищої освіти спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»



Кропивницький, 2024

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

методичні рекомендації до підготовки на практичні
заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни для
здобувачів вищої освіти спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджено на засіданні
кафедри економіки,
підприємництва та готельно-
ресторанної справи
Протокол № 1 від 29.08.24

Кропивницький, 2024

Менеджмент підприємницької діяльності : методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладачі : В.В. Зайченко, Н.П. Сисоліна, Г.В. Савеленко. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 48с.

Укладачі:

ЗАЙЧЕНКО Володимир Васильович, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, доктор економічних наук ЦНТУ;

СИСОЛІНА Наталія Петрівна, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, кандидат економічних наук ЦНТУ.

САВЕЛЕНКО Григорій Володимирович, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, кандидат технічних наук ЦНТУ.

Рецензент: **КОНОНЕНКО** Л.В., доцент кафедри підприємництва, облік та фінансів, кандидат економічних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент підприємницької діяльності» містять навчальну програму курсу, комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу (питання для поглибленого вивчення матеріалу, теми рефератів, практичні кейси), а також список джерел для поглибленого вивчення курсу.

© Менеджмент підприємницької діяльності / В.В.Зайченко, Н.П. Сисоліна, Г.В.Савеленко, 2024
© ЦНТУ, 2024

ВСТУП

У сучасному українському суспільстві менеджмент підприємницької діяльності має вирішальне значення, оскільки включає питання: *Зростання конкуренції*: в умовах глобалізації ринки стали більш насиченими, і для виживання бізнесу потрібне вміле управління, що дозволить знайти свої конкурентні переваги. *Прискорення технологічного прогресу*: нові технології, такі як штучний інтелект та автоматизація, кардинально змінюють бізнес-процеси. Менеджмент допомагає інтегрувати ці зміни та використовувати їх на користь компанії. *Нестабільність ринків*: економічні кризи, політичні зміни та непередбачувані події (наприклад, пандемія) створюють нестабільне середовище. Ефективний менеджмент дозволяє швидко адаптуватися до змін і мінімізувати ризики. *Потреби в інноваціях*: для збереження лідерських позицій підприємствам необхідно постійно впроваджувати інновації. Управління підприємницькою діяльністю допомагає створювати середовище, що сприяє творчості та інноваційному мисленню.

Менеджмент підприємницької діяльності — це процес управління, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх ресурсів і процесів підприємства для досягнення його стратегічних цілей. По суті, це мистецтво і наука управління бізнесом, спрямовані на створення, розвиток і підтримку його ефективної роботи в умовах ринкової економіки. Це допомагає підприємству адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та максимізувати прибуток.

Менеджмент підприємницької діяльності є дуже широким поняттям і охоплює багато аспектів, включаючи: стратегічний менеджмент: розробка довгострокових цілей і планів, аналіз конкурентного середовища та визначення шляхів розвитку бізнесу; фінансовий менеджмент: управління фінансовими потоками, бюджетами, інвестиціями та капіталом підприємства (його мета — забезпечити фінансову стійкість і прибутковість); маркетинговий менеджмент: дослідження ринку, розробка продуктів, ціноутворення, просування та продажі (знаходження своїх клієнтів і задовольнити їх потреби); управління персоналом (HR-менеджмент): набір, навчання, мотивація та розвиток

співробітників. (це основа до створення ефективної та продуктивної команди); операційний менеджмент: управління щоденними процесами виробництва товарів або надання послуг (забезпечує ефективність і якість).

Мета вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент підприємницької діяльності» є формування комплексу знань та практичних навичок щодо вибору й обґрунтування організаційно-правової форми підприємницької діяльності та основних складових механізму функціонування підприємства.

Завдання для здобувача – у межах часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни, керуючись отриманою від лектора і асистента навчальною інформацією (наданою відповідно до даної робочої програми) забезпечити:

- формування компетентностей, важливих для особистісного розвитку фахівців та їх конкурентоспроможності на сучасному ринку праці;

- освоєння методів та інструментарію проводити оцінку та аналіз стану менеджмента підприємницької діяльності;

- набуття навичок розробки комплексу рекомендацій для ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі;

- оволодіння навичками управляти на ринку в умовах конкуренції; управляти персоналом; планувати і управляти термінами виконання проекту; виявляти і зменшувати ризики; управляти очікуваннями зацікавлених осіб; оцінювати витрати.

Вивчивши курс «Менеджмент підприємницької діяльності», здобувач повинен:

- знати базові поняття: що таке підприємницька діяльність, її сутність і функції, а також принципи, на яких вона базується, а також розуміти життєвий цикл підприємства: від ідеї до ліквідації.

- вміти розробляти бізнес-плани: створювати стратегії та тактики для досягнення цілей; проводити аналіз ринку: вивчати конкурентне середовище, попит та пропозицію, щоб визначити можливості та загрози; організовувати бізнес-процеси: розподіляти завдання, ресурси та відповідальність, щоб забезпечити ефективну роботу.

- управляти фінансами та ресурсами (планувати бюджети: контролювати фінансові потоки, аналізувати витрати та доходи;

залучати капітал: розуміти джерела фінансування, такі як інвестиції, кредити та гранти; оцінювати ефективність: розраховувати ключові показники, такі як рентабельність, ліквідність та прибутковість.

- управляти персоналом, а саме створювати ефективну команду: підбирати, навчати та мотивувати співробітників; вирішувати конфлікти: будувати здорові робочі відносини та покращувати комунікацію всередині колективу.

- приймати управлінські рішення, тобто: оцінювати ризики: ідентифікувати потенційні загрози та розробляти заходи для їх мінімізації; використовувати аналітичні інструменти: застосовувати методики для обґрунтування рішень; адаптуватися до змін: швидко реагувати на непередбачувані ситуації та знаходити нові можливості для розвитку.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту підприємницької діяльності

1. **Економічні основи підприємництва та ринкове середовище.** Підприємництво працює в умовах ринкової економіки. Підприємство функціонує в конкурентному середовищі, де його успіх залежить від попиту, пропозиції, ціноутворення та конкурентної боротьби.

2. **Бізнес і підприємництво: розмежування та взаємозв'язок.** Підприємництво – це процес створення чогось нового, що має цінність, з урахуванням ризиків. Важливі інновації та творчість. Бізнес – це вже налагоджена система, що має на меті отримання прибутку. Кожен підприємець веде бізнес, але не кожен бізнесмен є підприємцем.

3. **Еволюція управлінської думки та світові школи менеджменту.** Історія розвитку ідей про управління. Від наукового менеджменту Фредеріка Тейлора (фокус на ефективності та оптимізації праці) до сучасної системної теорії (розгляд організації як цілісної системи).

4. **Державне регулювання та економічні передумови підприємництва:** Це про вплив держави на бізнес. Держава створює правила (закони, податки, ліцензії) та економічні умови (доступ до кредитів, інфраструктура), які можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку підприємництва.

5. **Управління ризиками в підприємницькій діяльності.** Процес ідентифікації, аналізу та мінімізації можливих загроз. Ризики можуть бути фінансовими, операційними, ринковими тощо. Успішне управління ризиками допомагає захистити бізнес і забезпечити його стабільний розвиток.

Тема 2. Система менеджменту та її роль в підприємницькій діяльності

1. **Концепція системи менеджменту.** Менеджмент розглядається як єдина, складна система взаємопов'язаних елементів, що працюють разом для досягнення цілей. Механізм, де кожна деталь важлива: цілі, функції (планування, організація, мотивація, контроль), структура, методи та ресурси.

2. **Основні елементи системи менеджменту:** Система складається з **суб'єкта** (керівника, який приймає рішення) і **об'єкта** (керованого об'єкта, наприклад, відділу чи цілого підприємства). **Прямі зв'язки** – це управлінські команди, що йдуть від суб'єкта до об'єкта. **Зворотні зв'язки** – це інформація про результати, що надходить назад до керівника для коригування дій.

3. **Принципи ефективного менеджменту.** Основні правила, що забезпечують успішне управління: **цілеспрямованість** (чітке визначення мети), **системність** (розгляд всіх елементів у взаємозв'язку), **адаптивність** (здатність змінюватися), **ієрархічність** (підпорядкованість) та **делегування повноважень** (передача завдань).

4. **Роль менеджменту у формуванні конкурентоспроможності.** Якісний менеджмент є ключем до створення та підтримки конкурентних переваг. Він допомагає оптимізувати процеси, знижувати витрати, впроваджувати інновації та краще задовольняти потреби клієнтів.

5. **Вплив зовнішнього середовища.** Підприємство не існує у вакуумі. Економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни вимагають від системи менеджменту гнучкості. Якщо менеджмент не адаптується, бізнес може втратити позиції.

6. **Значення якісного менеджменту.** Системний і професійний менеджмент забезпечує стійке зростання, допомагає розширювати ринки, підвищувати прибутковість і зміцнювати соціальну відповідальність бізнесу. Це заповідь довгострокового успіху.

Тема 3. Методологія менеджменту підприємницької діяльності

1. **Системний підхід.** Цей підхід розглядає підприємство як **відкриту систему**, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем (клієнтами, конкурентами, постачальниками). Успіх залежить від того, наскільки добре всі елементи (відділи, співробітники, процеси) працюють разом.

2. **Ситуаційний підхід.** За цим підходом, **не існує універсального «найкращого» способу управління.** Рішення та методи мають бути адаптовані до конкретних обставин, в яких

знаходиться підприємство. Стиль лідерства, що спрацьовує в одній ситуації, може бути неефективним в іншій.

3. **Комплексний підхід.** Цей метод вимагає враховувати **всі аспекти** діяльності підприємства. Управлінські рішення повинні враховувати не лише економічні чи технічні фактори, а й соціальні, психологічні та екологічні наслідки. Рішення про скорочення витрат має враховувати його вплив на моральний дух працівників.

4. **Процесний підхід.** Менеджмент розглядається як **безперервна послідовність функцій: планування** (визначення цілей), **організація** (розподіл ресурсів), **мотивація** (заохочення персоналу) та **контроль** (оцінка результатів). Це безперервний цикл, де виконання однієї функції впливає на наступну.

5. **Кількісні методи в менеджменті.** Це використання **математичних моделей, статистики та аналізу даних** для прийняття обґрунтованих рішень. Так, моделювання ризиків допомагає оцінити ймовірність настання негативної події, а оптимізаційні методи дозволяють знайти найефективніші шляхи розподілу ресурсів.

6. **Поведінковий підхід.** Фокус цього підходу — **на людському факторі**. Успіх менеджменту залежить від розуміння поведінки людей, їх мотивації, лідерства, командної роботи та ефективної комунікації. Працівники — це не просто ресурси, а люди зі своїми потребами та емоціями.

Тема 4. Види та функції менеджменту підприємницької діяльності

1. Основні функції менеджменту. **Планування:** встановлення цілей, розробка стратегій, а також складання конкретних планів для досягнення бажаних результатів. **Організація:** створення ефективної структури, розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів, а також координацію всіх процесів. **Мотивація (керівництво):** заохочення співробітників до виконання завдань. Це досягається через лідерство, комунікацію, створення позитивного робочого середовища та системи винагород. **Контроль (моніторинг):** перевірка того, **чи** все йде за планом. Включає моніторинг виконання завдань, оцінку результатів,

порівняння їх з початковими цілями та внесення необхідних коректив.

2. Види менеджменту за сферою діяльності. Стратегічний: зосереджений на довгостроковому розвитку компанії. Це про бачення майбутнього, аналіз ринкових можливостей та загроз, а також розробку стратегій для досягнення конкурентних переваг. **Операційний (виробничий):** відповідає за щоденні процеси створення продуктів чи надання послуг. Мета — підвищення ефективності та якості. **Фінансовий:** управляє грошовими потоками, інвестиціями, капіталом та бюджетом. Його головна задача — забезпечення фінансової стабільності та прибутковості бізнесу. **Маркетинговий:** Займається просуванням товарів і послуг. Включає дослідження ринку, ціноутворення, рекламу, продажі та взаємодію з клієнтами.

3. Сучасні тенденції. Зростання ролі інновацій: у сучасному світі успіх залежить від здатності компанії до постійних змін та інновацій. Менеджмент має створювати умови для генерації нових ідей та їх впровадження. **Ризик-менеджмент та управління змінами:** у динамічному середовищі важливо вміти передбачати ризики та управляти змінами, що виникають внаслідок технологічних, економічних чи соціальних зрушень. **Управління знаннями:** важливим активом компанії є знання та досвід її працівників. Сучасний менеджмент повинен створювати системи для зберігання, обміну та використання цих знань. **Делегування повноважень та відповідальності:** керівники все частіше передають частину своїх повноважень підлеглим. Це підвищує мотивацію співробітників, їхню відповідальність та дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних питаннях.

Тема 5. Заходи та стратегії управління людськими ресурсами (HR-менеджмент)

1. Актуальність HR-менеджменту в сучасній економіці. Сьогодні успіх компанії залежить не лише від фінансів чи технологій, а й від її команди. HR-менеджмент допомагає знайти, утримати та розвинути таланти, що є ключовим для конкурентоспроможності.

2. Заходи управління людськими ресурсами. Це конкретні дії, які виконує HR-відділ. **Планування та найм:** вналізі потреби в

кадрах (визначення, скільки і яких фахівців потрібно), розробка профілю посади (опис вимог до кандидата), пошук та відбір (рекрутинг). **Адаптація та орієнтація (онбординг):** процес допомоги новому працівнику швидко освоїтися в компанії та зрозуміти її культуру, правила та завдання. **Розвиток та навчання:** це інвестиція в співробітників. Включає оцінку потреб, проведення тренінгів та семінарів, систему наставництва та планування кар'єрного зростання. **Мотивація та стимулювання:** заохочення до ефективної роботи. Це матеріальні методи (зарплата, бонуси, премії) та нематеріальні (визнання, гнучкий графік, корпоративна культура). **Оцінка ефективності та продуктивності:** використання показників (KPI) для аналізу роботи працівників та прийняття рішень щодо їх розвитку чи звільнення.

3. Стратегії управління людськими ресурсам. Це довгострокові плани, що пов'язують HR-діяльність зі стратегічними цілями компанії. **Роль HR у досягненні цілей:** HR-стратегія має підтримувати загальну бізнес-стратегію. Наприклад, якщо мета — вихід на новий ринок, HR-відділ має підготувати фахівців з відповідними навичками. **Аналіз ринку праці:** вивчення ситуації на ринку, рівня зарплат, пропозицій конкурентів для залучення найкращих кандидатів. **Види HR-стратегій:** лідерства за витратами: Найм персоналу за мінімальну ціну, фокус на ефективності та оптимізації. Диференціації: Найм висококваліфікованих фахівців, інвестиції в їхній розвиток, щоб компанія мала унікальні переваги. Фокусування: зосередження на вузькій ніші та найм спеціалістів саме для цієї сфери. **Формування корпоративної культури:** це створення цінностей, норм поведінки та атмосфери в компанії, які впливають на продуктивність і задоволення працівників.

4. Використання сучасних технологій в HR. **HR-аналітика та Big Data:** збір та аналіз великих масивів даних про персонал для прийняття обґрунтованих рішень. **Автоматизація HR-процесів:** використання програм для спрощення рутинних завдань, таких як обробка заявок, нарахування зарплати. **Соціальні мережі в рекрутингу:** використання платформ на кшталт LinkedIn для пошуку та залучення кандидатів.

Тема 6. Організаційна культура: формування та вплив на управління

1.Визначення та елементи організаційної культури. Організаційна культура - це **неписані правила** та норми, які визначають, як люди поведуться в компанії. Організаційна культура включає спільні **цінності**, переконання, традиції, ритуали та навіть символи.

2.Функції організаційної культури. **Інтеграційна:** об'єднує співробітників, створюючи почуття **приналежності** та єдності. Вона допомагає людям відчувати себе частиною команди, яка рухається до спільної мети. **Регулятивна:** встановлює стандарти поведінки та етичні норми. Це допомагає приймати рішення, коли немає чітких інструкцій, і зменшує **невизначеність**. **Мотиваційна:** створює сприятливий клімат, де люди відчують себе **цінними** та мотивованими досягати високих результатів. Це можуть бути заохочення, визнання, відчуття важливості. **Адаптивна:** допомагає організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оскільки гнучка культура сприяє інноваціям та **швидкому впровадженню** нових ідей.

3. Типи організаційних культур. Класифікації допомагають зрозуміти різні підходи. За Квінном, є чотири основні типи: **Ієрархічна:** сфокусована на правилах, стабільності та контролі. Схожа на класичну бюрократію. **Ринкова:** орієнтована на результат, конкуренцію та досягнення цілей. В основі – ефективність. **Кланова:** базується на співпраці, довірі та сімейній атмосфері. **Адхократична:** спрямована на інновації, творчість та ризик.

4. Формування та підтримка культури. Культура не виникає сама по собі, вона формується під впливом **лідерства**, комунікацій, традицій, систем винагород та навчання. Керівництво має транслювати бажані цінності та норми.

5. Культура та її вплив на підприємницьку діяльність. Сильна, здорова культура може кардинально вплинути на успіх. Вона сприяє **інноваціям**, оскільки люди не бояться пропонувати нові ідеї. Вона підвищує **продуктивність** і **залученість** персоналу. Крім того, вона робить компанію більш **стійкою до криз**, оскільки згуртована команда здатна ефективніше долати труднощі.

6.Діагностика та зміна культури: Культуру можна виміряти за допомогою опитувань чи інтерв'ю. Зміна культури — складний і тривалий процес, що вимагає чіткої стратегії, залучення всіх рівнів управління та постійної підтримки змін.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Практичні заняття відіграють ключову роль у навчальному процесі, забезпечуючи закріплення лекційного матеріалу, розширення теоретичних знань та формування практичних умінь у здобувачів вищої освіти.

Практичне заняття представляє собою організовану викладачем форму навчальної діяльності, спрямовану на поглиблене вивчення конкретних аспектів дисципліни та розвиток навичок практичного використання теоретичних знань через виконання спеціально розроблених завдань.

Під час практичних занять здобувачі під наглядом викладача працюють над конкретними завданнями, що сприяє міцному засвоєнню теоретичного матеріалу та формуванню здатності застосовувати отримані знання на практиці.

Протягом семестру здобувачі зобов'язані регулярно та результативно брати участь у роботі практичних занять через різноманітні форми активності:

- **Усні відповіді на запитання.** Здобувачі демонструють рівень засвоєння матеріалу через відповіді на питання, що охоплюють зміст практичного заняття, лекційний матеріал та дискусійні аспекти теми. Відведений час на відповідь становить 2-3 хвилини. Якість відповіді оцінюється за критеріями змістовності, повноти, ясності викладу та обґрунтованості.

- **Активна участь у дискусіях.** Здобувачі беруть участь у обговоренні проблемних питань теми. Ефективна участь у дискусії передбачає уважне слухання виступів, надання змістовних доповнень до недостатньо розкритих аспектів, указівку на неточності у відповідях, представлення альтернативних точок зору. Оцінювання відбувається на основі змістовності внеску, доречності зауважень та прояву критичного мислення.

- **Експрес-опитування.** Ця форма контролю дозволяє здобувачам структурувати знання та розвивати навички стислого та точного формулювання відповідей. Викладач ставить питання та випадковим чином обирає студентів для відповіді, охоплюючи всіх присутніх. Основним критерієм оцінки є точність відповіді.

- **Тестовий контроль** Тестування здійснюється через платформу дистанційного навчання ЦНТУ в рамках курсу «Менеджмент підприємницької діяльності» з метою перевірки рівня засвоєння матеріалу та систематизації теоретичних і практичних знань здобувачів. Оцінка виставляється за правильність відповідей.

- **Презентаційні виступи.** Представлення результатів самостійної роботи (доповідей, аналітичних оглядів, есе, розрахунків) демонструє дослідницькі здібності здобувачів, уміння систематизувати інформацію та формувати власну позицію щодо сучасних проблем. Презентації створюються за допомогою програм Canva, PowerPoint, Google Презентації тощо.

Вимоги до презентації: наявність титульного слайда з темою, прізвищем та ініціалами автора, групою та роком; рекомендована кількість слайдів - до 10; тривалість виступу до 5 хвилин. Оцінювання проводиться за критеріями якості виконання, ступеня засвоєння матеріалу та оформлення.

Результати роботи на практичних заняттях враховуються при формуванні підсумкової семестрової оцінки здобувача.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Загальна характеристика самостійної роботи.

Самостійна робота здобувачів є обов'язковим компонентом освітнього процесу при вивченні курсу «Менеджмент підприємницької діяльності» і становить головний інструмент опанування навчальним матеріалом поза межами аудиторних занять. Знання, здобуті здобувачами під час індивідуального навчання, підлягають оцінюванню на всіх етапах контролю нарівні з матеріалом, що вивчався на лекціях і практичних заняттях.

Структура самостійної діяльності здобувачів.

Самостійна навчальна діяльність включає:

- вивчення та опрацювання лекційних матеріалів;
- розгляд проблемних питань для групових обговорень;
- підготовчу роботу до практичних занять;
- підготовку до різних форм контролю (експрес-опитування, тестів, іспиту).

Самостійна діяльність здобувачів з даної дисципліни розподіляється на два типи: обов'язкову та факультативну індивідуальну роботу.

Обов'язкова самостійна робота включає завдання, які здобувач зобов'язаний виконати під час освоєння курсу «Менеджмент підприємницької діяльності».

Основні напрямки обов'язкової самостійної роботи:

- **Вивчення лекційних матеріалів.** Здобувачі можуть фіксувати власні роздуми та питання, які виникають під час прослуховування лекцій або при самостійному опрацюванні матеріалу. Сформульовані запитання можна адресувати лектору наприкінці лекції або викладачу під час практичного заняття.

- **Підготовка до практичних занять.** Підготовчий процес до кожного заняття здійснюється згідно з планами лекцій і практичних занять. Тематика, плани занять та рекомендована література доступні на платформі дистанційного навчання ЦНТУ в курсі «Менеджмент підприємницької діяльності».

Факультативна індивідуальна робота.

Факультативна самостійна робота включає альтернативні завдання, з яких здобувач може вибрати за власним бажанням після узгодження з викладачем.

Індивідуальна робота спрямована на поглиблене вивчення дисципліни та створення можливостей для розкриття творчого, наукового, винахідницького та креативного потенціалу здобувачів. Ця діяльність здійснюється в позааудиторний час згідно з графіком, затвердженим кафедрою фінансів, банківської справи та страхування.

Види факультативної індивідуальної роботи:

1. Підготовка доповідей. Здобувачі, які бажають підготувати доповідь, обирають тему з переліку, розміщеного на сторінці дисципліни в системі дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Список літературних джерел здобувач складає самостійно або використовує рекомендовані матеріали. Викладач надає консультації щодо структури роботи, допомагає у визначенні актуальності теми та формулюванні висновків. На основі доповіді створюється презентація, яка представляється на відповідному практичному занятті.

Оцінювання проводиться за критеріями якості представленого матеріалу, вміння структурувати інформацію, демонстрації критичного мислення та здатності формулювати власну позицію.

2. Написання есе. Здобувачі обирають тему есе з запропонованого переліку на платформі moodle. Джерела інформації підбираються самостійно або використовуються рекомендовані матеріали.

Есе відображає особисті погляди здобувача, його сприйняття конкретної проблеми або питання.

Рекомендований обсяг есе - 2-3 сторінки. Структурно есе доцільно поділити на три частини:

- обґрунтування актуальності теми та критичний аналіз наукових публікацій;
- виклад власної позиції з аргументацією;
- формулювання підсумків.

Викладач консультує щодо структурних особливостей есе, допомагає у визначенні актуальності та формулюванні висновків.

За матеріалами есе здобувач може створити презентацію для представлення на практичному занятті.

Критерії оцінювання включають якість есе, вміння систематизувати матеріал, прояв критичного мислення та здатність стисло і обґрунтовано висловлювати думки.

3. Створення аналітичного огляду. Здобувачі обирають тему з переліку на платформі moodle та систематизують різноманітні підходи до вивчення обраного питання. Список літературних джерел формується самостійно, але має включати не менше 5 джерел.

Структура аналітичного огляду:

- титульна сторінка;
- основний розділ з викладом матеріалу;
- перелік використаних джерел.

Огляд презентується на практичному занятті відповідної тематики. Здобувач може підготувати презентацію або оформити роботу на папері згідно з вимогами: обсяг до 6 сторінок, шрифт Times New Roman 14, інтервал 1,5, вирівнювання за шириною, поля - ліве 30 мм, праве 10 мм, верхнє та нижнє по 20 мм.

Оцінювання здійснюється за обсягом опрацьованого матеріалу та вмінням його систематизувати і критично аналізувати.

4. Розрахункові завдання. Розрахункова робота є формою індивідуальної самостійної діяльності, спрямованої на закріплення, поглиблення та узагальнення отриманих знань. Завдання розміщені на платформі moodle.

Для проведення розрахунків використовуються офіційні статистичні дані та рекомендована література. Результати розрахунків та висновки оформлюються у вигляді презентації або друкованої роботи.

Критерії оцінювання - якість виконання розрахунків та обґрунтованість висновків.

5. Участь у науково-практичних заходах. Для участі в конференціях різного рівня (міжнародних, всеукраїнських, університетських) здобувач за узгодженням з викладачем обирає проблематику, пов'язану з логістичним менеджментом, та готує доповідь і тези самостійно або у співпраці з викладачем.

При написанні тез можуть використовуватися матеріали інших індивідуальних робіт: есе, доповідей, аналітичних оглядів.

Критерій оцінювання - факт публікації тез доповіді.

6. Підготовка наукових статей. За узгодженням з викладачем здобувач обирає проблематику логістичного менеджменту для написання статті самостійно або у співавторстві з викладачем.

Для статті можуть використовуватися матеріали попередніх індивідуальних робіт.

Критерій оцінювання - наявність опублікованої статті.

Підсумкове оцінювання.

Результати виконання самостійних завдань враховуються при формуванні семестрової підсумкової оцінки здобувача.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУРСУ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту підприємницької діяльності

Кейс 1: Від ідеї до ринку

Опис ситуації: Двоє друзів вирішили заснувати власний бізнес — майстерню з виготовлення дизайнерських меблів. Один є талановитим майстром, а другий — маркетологом. Вони бачать, що ринок меблів насичений масовим виробництвом, але є ніша для унікальних, екологічно чистих виробів. Вони мають ідею, але не знають, як перетворити її на успішне підприємство, що приносить стабільний дохід.

Завдання:

1. **Розмежування понять:** Поясніть, у чому різниця між їхньою **підприємницькою ідеєю** (створення чогось нового) та **бізнесом** (систематична діяльність для отримання прибутку). Які кроки їм потрібно зробити, щоб перейти від ідеї до бізнесу?
2. **Ринкове середовище:** Які основні економічні фактори (попит, конкуренція, ціноутворення) вони мають проаналізувати, перш ніж виходити на ринок? Запропонуйте, як їм визначити свою цільову аудиторію.
3. **Управлінська думка:** Які принципи з класичних шкіл менеджменту (наприклад, наукової школи, адміністративної) можуть бути корисними для їхньої майстерні? Наприклад, як вони можуть оптимізувати виробничий процес?

Кейс 2: Управління ризиками в умовах кризи

Опис ситуації: Компанія "АгроТех", яка займається виробництвом агротехніки, зіткнулася з різким зростанням цін на сировину через глобальну економічну нестабільність. Також держава ухвалила нові екологічні стандарти, що вимагають дорогої модернізації виробництва. Компанія ризикує втратити прибуток і частину ринку.

Завдання:

1. **Ідентифікація ризиків:** Визначте основні **ризик**и (фінансові, операційні, регуляторні), з якими зіткнулася компанія "АгроТех".
2. **Державне регулювання:** Яким чином нові екологічні стандарти впливають на економічні передумови підприємництва "АгроТех"? Запропонуйте, як компанія може адаптуватися до цих змін.
3. **Стратегії управління ризиками:** Запропонуйте конкретні **стратегії** для управління цими ризиками. Наприклад, як компанія може мінімізувати вплив зростання цін на сировину? Які кроки вона може зробити, щоб виконати нові державні вимоги, не втративши при цьому клієнтів?

Кейс 3: Еволюція управління в ІТ-стартапі

Опис ситуації: Невеликий стартап "CodeFlow", який розробляє мобільні додатки, швидко зростає. Спочатку команда працювала в неформальній атмосфері, де кожен робив усе. Але з наймом нових співробітників виник хаос: завдання дублюються, терміни зриваються, а якість продукту падає. Засновник розуміє, що старий стиль управління вже не працює.

Завдання:

1. **Еволюція управлінської думки:** Поясніть засновнику, чому його старий, неформальний підхід (що можна віднести до поведінкової школи менеджменту) виявився неефективним. Які елементи з **класичної адміністративної школи** (наприклад, принципи Файоля) він має впровадити, щоб навести порядок?
2. **Бізнес і підприємництво:** Стартап "CodeFlow" вже переріс початкову підприємницьку фазу. Які нові управлінські виклики виникають на цьому етапі?
3. **Державне регулювання:** Які законодавчі аспекти, пов'язані з ІТ-бізнесом (наприклад, податки, захист персональних даних), він має врахувати в першу чергу?

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Сучасні моделі підприємництва: від стартапу до корпорації.

2. Роль інновацій в підприємництві: як нові ідеї змінюють ринок.
3. Економічні передумови успішного підприємництва в Україні.
4. Аналіз ринкового середовища: методи та інструменти для підприємця.
5. Розмежування бізнесу та підприємництва: теоретичний і практичний аспекти.
6. Вплив глобалізації на підприємницьку діяльність.
7. Історичні школи менеджменту та їх актуальність сьогодні.
8. Від Тейлора до Друкера: еволюція управлінської думки.
9. Державна підтримка малого та середнього бізнесу: світовий досвід.
10. Податкова політика як інструмент державного регулювання підприємництва.
11. Типологія ризиків в підприємницькій діяльності.
12. Стратегії мінімізації підприємницьких ризиків.
13. Роль людського капіталу в розвитку підприємництва.
14. Етичні аспекти підприємницької діяльності.
15. Вплив цифрових технологій на підприємницьку діяльність.
16. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор успіху.
17. Роль фінансових інститутів у розвитку підприємництва.
18. Аналіз кейсів успішних підприємців: уроки для початківців.
19. Законодавча база підприємництва: захист прав та інтересів бізнесу.
20. Креативне мислення в управлінні: новий підхід до підприємництва.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає ключова відмінність між поняттями "бізнес" і "підприємництво"?
2. Які економічні чинники ринкового середовища є найбільш значущими для початку та розвитку підприємницької діяльності?
3. Охарактеризуйте основні етапи еволюції управлінської думки. Яка школа менеджменту, на вашу думку, є найвпливовішою сьогодні?

4. Які сучасні світові школи менеджменту ви знаєте і які їх основні ідеї?
5. Як державне регулювання впливає на економічні передумови для підприємництва? Наведіть приклади позитивного та негативного впливу.
6. Що таке управління ризиками в підприємницькій діяльності і чому воно є настільки важливим?
7. Назвіть основні види ризиків, з якими стикається підприємець, та наведіть приклади для кожного з них.
8. Опишіть етапи процесу управління ризиками.
9. Які стратегії мінімізації підприємницьких ризиків ви можете виділити?
10. Яким чином інформаційні технології допомагають в управлінні ризиками?
11. Охарактеризуйте роль підприємця в сучасній економіці.
12. Яким чином соціальна відповідальність бізнесу пов'язана з теоретичними основами менеджменту?
13. Наведіть приклади, як різні типи ринкового середовища (монополія, олігополія, конкуренція) впливають на стратегії управління.
14. Як нові технології, зокрема штучний інтелект, змінюють теоретичні основи менеджменту?
15. Поясніть, чому підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком, незалежно від масштабу бізнесу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 2. Система менеджменту та її роль в підприємницькій діяльності

Кейс 1: Впровадження системи менеджменту в логістичній компанії

Опис ситуації: Логістична компанія "FastCargo" швидко зростає. Керівництво помічає, що через відсутність чіткої системи управління виникають проблеми: затримки поставок, дублювання завдань та незадоволеність клієнтів. Компанія працює реактивно, а не проактивно, і втрачає свою конкурентоспроможність.

Завдання:

1. **Концепція системи менеджменту:** Поясніть керівництву "FastCargo", чому менеджмент має розглядатися як **взаємопов'язана система**. Запропонуйте, як вони можуть систематизувати свої **цілі, функції, структуру, методи та ресурси** для досягнення ефективності.
2. **Прямі та зворотні зв'язки:** Як можна впровадити **прямі зв'язки** (команди від керівництва до виконавців) та **зворотні зв'язки** (звітність про виконання завдань) для покращення координації? Запропонуйте конкретні інструменти (наприклад, щотижневі звіти, автоматизовані системи).
3. **Принципи ефективного менеджменту:** Які принципи з переліку (цілеспрямованість, системність, адаптивність, ієрархічність, зворотний зв'язок) є найбільш критичними для "FastCargo" на цьому етапі? Обґрунтуйте свій вибір і запропонуйте, як їх застосувати.

Кейс 2: Адаптація до зовнішнього середовища

Опис ситуації: Компанія "GreenTech", що виробляє сонячні панелі, успішно працювала протягом багатьох років, але зіткнулася з двома викликами:

1. Уряд скоротив державні субсидії на відновлювану енергію.
2. На ринку з'явився новий конкурент, який пропонує дешевші, хоча й менш якісні панелі. Ці зміни поставили під загрозу прибутковість і стійкість бізнесу.

Завдання:

1. **Вплив зовнішнього середовища:** Визначте, які **економічні та конкурентні фактори зовнішнього середовища** впливають на "GreenTech".
2. **Адаптивність системи менеджменту:** Поясніть, чому система менеджменту "GreenTech" має бути гнучкою та адаптивною. Запропонуйте стратегії, які дозволять компанії пристосуватися до нових умов.
3. **Формування конкурентоспроможності:** Яку роль якісний менеджмент може зіграти у відновленні конкурентоспроможності "GreenTech"? Запропонуйте, як компанія може використати свою перевагу у якості продукції, щоб протистояти демпінгу конкурента.

Кейс 3: Делегування повноважень у зростаючій компанії

Опис ситуації: Власник стартапу "TastyMeal" (доставка здорової їжі) щодня контролював кожен процес, від закупівлі продуктів до роботи кур'єрів. З ростом компанії він фізично не встигає вирішувати всі питання, що призводить до вигорання та зниження якості обслуговування. Він розуміє, що потрібно передати частину повноважень, але боїться втратити контроль.

Завдання:

1. **Принцип делегування повноважень:** Поясніть власнику "TastyMeal" сутність принципу **делегування повноважень** та його важливість для зростання бізнесу.
2. **Ієрархія та структура:** Запропонуйте, як можна змінити організаційну структуру компанії, щоб дозволити ефективне делегування. Які нові посади або відділи можна створити?
3. **Значення якісного менеджменту:** Як якісне делегування допоможе власнику підвищити **прибутковість** та забезпечити **стійке зростання** "TastyMeal", а також покращити соціальну відповідальність перед співробітниками та клієнтами?

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Менеджмент як система: взаємозв'язок елементів для досягнення цілей.
2. Роль і функції суб'єкта та об'єкта управління в сучасному бізнесі.
3. Ефективність прямих і зворотних зв'язків у системі менеджменту.
4. Принцип системності в управлінні: від теорії до практики.
5. Адаптивність системи менеджменту як ключ до виживання в динамічному середовищі.
6. Делегування повноважень: переваги та ризики для підприємства.
7. Ієрархія та її роль у формуванні ефективної управлінської структури.

8. Цілеспрямованість як основний принцип успішного менеджменту.
9. Вплив зовнішнього середовища на управлінські рішення: аналіз ризиків.
10. Технологічні фактори та їх роль у трансформації систем менеджменту.
11. Менеджмент та його роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії.
12. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентних переваг.
13. Значення якісного менеджменту для стійкого зростання та розвитку бізнесу.
14. Соціальна відповідальність бізнесу як результат ефективного менеджменту.
15. Роль менеджменту у розширенні ринків збуту.
16. Вплив менеджменту на підвищення прибутковості підприємства.
17. Впровадження концепції системи менеджменту в малому та середньому бізнесі.
18. Аналіз кейсів: успішні приклади адаптації системи менеджменту до кризових ситуацій.
19. Зворотний зв'язок від клієнтів як інструмент управління.
20. Внутрішня комунікація як елемент системи менеджменту.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть, чому менеджмент розглядається як складна, взаємопов'язана система елементів.
2. Назвіть основні елементи системи менеджменту та опишіть взаємозв'язок між ними.
3. Охарактеризуйте відмінності між суб'єктом та об'єктом управління.
4. Яке значення мають прямі та зворотні зв'язки для ефективного управління?
5. Як принцип системності допомагає керівникові уникнути хаосу в роботі підприємства?

6. Назвіть та охарактеризуйте три основні принципи ефективного менеджменту.
7. Чому адаптивність є ключовим принципом для сучасного бізнесу? Наведіть приклад.
8. Як делегування повноважень впливає на ефективність системи менеджменту?
9. Опишіть, як принцип цілеспрямованості пов'язаний з досягненням стратегічних цілей.
10. Як ієрархічність допомагає впорядкувати структуру та процеси управління?
11. Поясніть роль менеджменту у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
12. Яким чином зовнішнє середовище (економічні, політичні, соціальні фактори) вимагає від системи менеджменту гнучкості?
13. Наведіть приклад, як якісний менеджмент може підвищити прибутковість бізнесу.
14. Як менеджмент може сприяти стійкому зростанню та розширенню ринків?
15. Поясніть, яким чином ефективний менеджмент пов'язаний із соціальною відповідальністю бізнесу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 3. Методологія менеджменту підприємницької діяльності

Кейс 1: Впровадження методології в ресторанному бізнесі

Опис ситуації: Власник невеликого ресторану "Смак Життя", зіткнувся з тим, що його бізнес працює нестабільно. Відвідувачі скаржаться на повільне обслуговування, а співробітники – на низьку зарплату і відсутність чітких обов'язків. Власник розуміє, що йому потрібна нова система управління.

Завдання:

1. **Процесний підхід:** Як Власник може застосувати процесний підхід до управління своїм рестораном? Розпишіть основні управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль) для покращення роботи.

Наприклад, як планування може допомогти вирішити проблему повільного обслуговування?

2. **Поведінковий підхід:** Поясніть Власнику, чому важливо сфокусуватися на **людському факторі**. Запропонуйте конкретні методи, засновані на **поведінковому підході** (наприклад, мотивація, лідерство), для вирішення проблем зі співробітниками.
3. **Комплексний підхід:** Які **соціальні, психологічні та екологічні** аспекти Власник має врахувати, приймаючи рішення? Наприклад, як він може покращити атмосферу в колективі та зробити свій ресторан більш екологічним?

Кейс 2: Аналіз інвестицій у виробництво

Опис ситуації: Компанія "ТехноБуд" розглядає два варіанти інвестування: придбання нового, високотехнологічного обладнання або модернізацію існуючого. Керівництво не може дійти згоди, оскільки обидва варіанти мають переваги та ризики. Рішення має бути обґрунтованим.

Завдання:

1. **Кількісні методи:** Запропонуйте, як компанія "ТехноБуд" може застосувати **кількісні методи** для прийняття рішення. Які **математичні моделі та статистичний аналіз** можна використати для оцінки ризиків і потенційної прибутковості кожного варіанту?
2. **Комплексний підхід:** Крім економічних розрахунків, які **технічні та екологічні** аспекти слід врахувати? Наприклад, як нове обладнання може вплинути на якість продукції та навколишнє середовище?
3. **Ситуаційний підхід:** Яким чином **ситуаційний підхід** допоможе керівництву обрати найкращий варіант? Запропонуйте, які конкретні умови (наприклад, стан ринку, фінансове становище компанії) можуть вплинути на вибір.

Кейс 3: Адаптація стартапу до змін на ринку

Опис ситуації: Стартап "FoodNet", який розробив додаток для доставки їжі, зіткнувся з несподіваною зміною на ринку: великий міжнародний конкурент виходить на їхній ринок, пропонуючи

суттєво нижчі ціни. Менеджмент "FoodNet" розуміє, що їхня стара бізнес-модель більше не працює.

Завдання:

1. **Системний підхід:** Поясніть, чому підприємство "FoodNet" є **відкритою системою** і як **зовнішнє середовище** (поява конкурента) вплинуло на його елементи (фінанси, маркетинг, персонал). Які зміни мають відбутися всередині системи, щоб вона адаптувалася?
2. **Ситуаційний підхід:** Як **ситуаційний підхід** може допомогти "FoodNet" вижити? Запропонуйте, як менеджери можуть адаптувати свій управлінський стиль і стратегію відповідно до конкретних умов нової конкурентної боротьби.
3. **Поведінковий підхід:** У цій ситуації співробітники можуть відчувати страх і демотивацію. Як **поведінковий підхід** може допомогти керівництву "FoodNet" підтримати командний дух, лідерство та ефективну комунікацію?

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Системний підхід: підприємство як відкрита система і його взаємодія з ринком.
2. Застосування ситуаційного підходу в управлінні антикризовими ситуаціями.
3. Комплексний підхід до прийняття управлінських рішень: Врахування всіх аспектів.
4. Процесний підхід: життєвий цикл управлінських функцій у малому бізнесі.
5. Кількісні методи в менеджменті: математичне моделювання для оптимізації процесів.
6. Поведінковий підхід: роль лідерства та мотивації в сучасному колективі.
7. Інтеграція різних методологій для створення універсальної моделі управління.
8. Ситуаційний менеджмент: адаптація стилю керівництва до конкретних завдань.
9. Екологічні аспекти в управлінні: комплексний підхід до сталого розвитку.

10. Прогнозування та моделювання ризиків за допомогою кількісних методів.
11. Управління людським фактором: застосування поведінкового підходу в HR-менеджменті.
12. Вплив психологічних аспектів на прийняття управлінських рішень.
13. Організація роботи та розподіл обов'язків згідно з процесним підходом.
14. Синергетичний ефект в системному підході: Як взаємодія елементів створює нову цінність.
15. Використання статистичного аналізу для оцінки ефективності бізнес-процесів.
16. Командна робота та її значення з точки зору поведінкового підходу.
17. Комплексний підхід до управління якістю продукції та послуг.
18. Роль зворотного зв'язку в процесному підході до менеджменту.
19. Застосування кількісних методів для аналізу інвестиційних проектів.
20. Адаптивність та гнучкість як основні принципи ситуаційного підходу.

Питання для самоперевірки

1. Як системний підхід допомагає розглядати підприємство як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем?
2. Чому ситуаційний підхід заперечує існування універсальних управлінських рішень? Наведіть приклад, де ситуаційний підхід є ефективним.
3. Поясніть, як можна інтегрувати системний та ситуаційний підходи для прийняття більш обґрунтованих рішень.
4. Охарактеризуйте процесний підхід до менеджменту. Які основні управлінські функції він включає?
5. Чому при прийнятті рішень важливо використовувати комплексний підхід, враховуючи не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти?

6. Наведіть приклад, як комплексний підхід може бути застосований при розробці нового продукту.
7. Яку роль відіграють кількісні методи (математичне моделювання, статистичний аналіз) в обґрунтуванні управлінських рішень?
8. Наведіть приклад використання кількісних методів для прогнозування попиту.
9. У чому полягає суть поведінкового підходу в менеджменті?
10. Як поведінковий підхід впливає на лідерство та командну роботу?
11. Яка з перелічених методологій є, на вашу думку, найбільш актуальною для сучасного стартапу? Чому?
12. Яким чином процесний підхід взаємодіє з поведінковим підходом?
13. Як використання кількісних методів може підвищити ефективність управління ризиками?
14. Поясніть, чому ігнорування будь-якого з аспектів (технічного, економічного, соціального, психологічного) при прийнятті рішень може призвести до негативних наслідків.
15. Які переваги дає менеджеру володіння різними методологіями, а не лише однією?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 4. Види та функції менеджменту підприємницької діяльності

Кейс 1: Впровадження функцій менеджменту в стартапі

Опис ситуації: Двоє друзів заснували стартап "SmartFood", що спеціалізується на доставці здорових обідів в офіси. Спочатку вони самі готували, приймали замовлення та доставляли. Зараз кількість замовлень зростає, і їм довелося найняти кухаря, помічника та кур'єра. Власники помічають, що через відсутність чітких правил виникає плутанина: замовлення іноді плутають, кур'єри запізнюються, а мотивація працівників падає.

Завдання:

1. **Планування та організація:** Як Власники можуть застосувати функції **планування** та **організації** для вирішення цих проблем? Запропонуйте, як їм визначити щоденні цілі, розподілити повноваження та відповідальність між співробітниками.
2. **Мотивація та контроль:** Запропонуйте конкретні дії, засновані на функціях **мотивації** та **контролю**, щоб підвищити ефективність команди. Наприклад, як вони можуть стимулювати кур'єрів до швидкої доставки та контролювати якість обслуговування?
3. **Взаємозв'язок функцій:** Поясніть, як **планування** замовлень (наприклад, прогнозування кількості обідів) може вплинути на **операційний менеджмент** (роботу кухні та кур'єрів) та **фінансовий менеджмент** (розрахунок витрат).

Кейс 2: Зміна стратегії в кризу

Опис ситуації: Компанія "Метеор", яка виробляє туристичне спорядження, успішно працювала, продаючи товари в офлайн-магазинах. Однак через економічну кризу та карантинні обмеження продажі різко впали. Керівництво розуміє, що потрібно кардинально змінювати стратегію, щоб вижити.

Завдання:

1. **Стратегічний та маркетинговий менеджмент:** Запропонуйте, як компанія "Метеор" може застосувати **стратегічний та маркетинговий менеджмент** для подолання кризи. Яку нову стратегію вони можуть обрати (наприклад, перехід в онлайн)? Які кроки потрібно зробити в рамках маркетингового менеджменту для її реалізації?
2. **Фінансовий та HR-менеджмент:** Яку роль відіграють **фінансовий та HR-менеджмент** у цьому процесі? Запропонуйте, як можна управляти грошовими потоками в умовах падіння продажів і як мотивувати персонал у скрутні часи.
3. **Управління змінами:** Поясніть, чому управління змінами є критично важливою функцією для "Метеора" на цьому етапі. Які дії керівник має зробити, щоб команда прийняла нову стратегію та адаптувалася до неї?

Кейс 3: Делегування повноважень у зростаючій компанії

Опис ситуації: Майстерня з ремонту автомобілів "Автосервіс Плюс" стала дуже популярною. Власник особисто керує всіма процесами: спілкується з клієнтами, замовляє запчастини, контролює роботу механіків. Через це він постійно перевантажений, а якість обслуговування почала страждати. Він вирішує найняти менеджера, але боїться, що втратить контроль над бізнесом.

Завдання:

1. **Делегування повноважень:** Поясніть Власнику суть і переваги делегування повноважень. Як це допоможе йому не тільки розвантажитися, а й покращити роботу бізнесу?
2. **Взаємозв'язок функцій:** Які функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) Власник повинен делегувати новому менеджеру, а які залишити за собою? Наприклад, чи варто делегувати повноваження щодо фінансового контролю?
3. **Роль HR-менеджменту:** Як Власник може використати елементи HR-менеджменту для успішного найму нового менеджера? Які якості та навички йому слід шукати, щоб бути впевненим у результаті?

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Планування як основа успішної підприємницької діяльності.
2. Організаційна структура підприємства: вибір та ефективність.
3. Мотивація персоналу: сучасні підходи та інструменти.
4. Система контролю на підприємстві: від моніторингу до коригувальних дій.
5. Взаємозв'язок функцій менеджменту: як планування впливає на контроль.
6. Стратегічний менеджмент: розробка довгострокової стратегії розвитку компанії.
7. Операційний менеджмент: оптимізація виробничих процесів для підвищення ефективності.

8. Фінансовий менеджмент: управління грошовими потоками та інвестиціями.
9. Маркетинговий менеджмент: розробка ефективних стратегій просування продукції.
10. HR-менеджмент: роль управління персоналом у досягненні цілей компанії.
11. Делегування повноважень: переваги та ризики для керівника та підлеглих.
12. Впровадження інновацій в управлінських функціях.
13. Управління ризиками: інтеграція ризик-менеджменту в щоденні операції.
14. Управління знаннями як нова функція менеджменту.
15. Роль лідерства в управлінні та мотивації персоналу.
16. Зміни у функціях менеджменту в епоху цифровізації.
17. Адаптація функцій менеджменту до умов кризових ситуацій.
18. Аналіз кейсів: ефективне поєднання різних видів менеджменту.
19. Зворотний зв'язок як інструмент контролю та корекції.
20. Соціальна відповідальність бізнесу як частина функцій менеджменту.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає різниця між плануванням і організацією як функціями менеджменту?
2. Наведіть приклад, як функція мотивації допомагає досягти цілей, визначених на етапі планування.
3. Чому контроль є невід'ємною частиною управлінського циклу і як він пов'язаний з іншими функціями?
4. Які дії керівник повинен здійснити в рамках функції організації для ефективного розподілу ресурсів?
5. Поясніть, як ефективна комунікація пов'язана з функцією мотивації.
6. Як стратегічний менеджмент впливає на інші види менеджменту, наприклад, операційний?
7. Чому фінансовий менеджмент є ключовим для успішної реалізації маркетингової стратегії?

8. Охарактеризуйте основні завдання HR-менеджменту та його роль у підтримці всіх інших видів менеджменту.
9. Наведіть приклад, як операційний менеджмент може підвищити ефективність роботи в маркетинговому відділі.
10. Як маркетинговий менеджмент взаємодіє з фінансовим для досягнення цілей прибутковості?
11. Яким чином управління ризиками стає новою важливою функцією менеджменту в умовах нестабільності?
12. Поясніть, чому управління знаннями є актуальною тенденцією для сучасних компаній.
13. Як делегування повноважень може сприяти розвитку співробітників та підвищенню їхньої відповідальності?
14. У чому полягає суть управління змінами? Наведіть приклад, як це може бути реалізовано на підприємстві.
15. Яку роль відіграє інновація в кожній з основних функцій менеджменту?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 5. Заходи та стратегії управління людськими ресурсами (HR-менеджмент)

Кейс 1: Залучення таланту в IT-стартап

Опис ситуації: IT-стартап "TechWave" активно зростає і планує розширити команду, найнявши 10 розробників. На ринку праці висока конкуренція за таланти. Компанія розуміє, що традиційні методи рекрутингу (публікація оголошень на сайтах пошуку роботи) не працюють. Крім того, компанія хоче, щоб нові співробітники швидко адаптувалися та відчували себе частиною команди.

Завдання:

1. **Аналіз потреби та рекрутинг:** Поясніть, як HR-менеджер "TechWave" може провести **аналіз потреби в кадрах та розробити профіль посади**, щоб залучити саме тих розробників, які потрібні. Які **сучасні методи рекрутингу** (використання соціальних мереж, HR-аналітика) можуть бути ефективними в цій ситуації?

2. **Адаптація (онбординг):** Запропонуйте конкретні заходи, які допоможуть новим працівникам пройти успішний **онбординг**. Чому цей етап є ключовим для утримання талантів?
3. **HR-стратегія:** Яку **HR-стратегію** ("лідерства за витратами", "диференціації" або "фокусування") варто обрати "TechWave" для успішного найму, враховуючи, що вони хочуть отримати найкращих спеціалістів? Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 2: Мотивація та утримання персоналу в рітейлі

Опис ситуації: Мережа супермаркетів "CityMart" стикається з високою плинністю персоналу, особливо серед касирів та продавців-консультантів. Низька мотивація та відсутність перспектив призводять до поганого обслуговування клієнтів. Керівництво хоче зменшити плинність та підвищити продуктивність.

Завдання:

1. **Мотивація та стимулювання:** Які **матеріальні та нематеріальні методи мотивації** можуть бути застосовані в "CityMart"? Запропонуйте конкретні приклади (бонуси за продажі, програми визнання). Поясніть, як можна використати **КРІ** для оцінки ефективності роботи продавців.
2. **Розвиток та навчання:** Яким чином **розвиток та навчання персоналу** можуть допомогти вирішити проблему плинності? Запропонуйте, як можна впровадити **систему наставництва (менторство)** та **управління кар'єрним зростанням** для співробітників "CityMart".
3. **Корпоративна культура:** Опишіть, як **формування сильної корпоративної культури** може вплинути на лояльність та мотивацію персоналу. Які цінності варто транслювати в компанії "CityMart"?

Кейс 3: Автоматизація та управління продуктивністю на виробництві

Опис ситуації: Виробнича компанія "SteelWorks" працює застарілими методами. Процеси управління персоналом

(нарахування зарплати, облік відпусток) виконуються вручну, що призводить до помилок та забирає багато часу. Крім того, керівництво не має чітких даних про продуктивність окремих працівників.

Завдання:

1. **Використання технологій в HR:** Поясніть керівництву "SteelWorks", як **автоматизація HR-процесів** може вирішити їх проблеми. Наведіть конкретні приклади, які процеси можна автоматизувати (наприклад, облік робочого часу).
2. **HR-аналітика:** Як **HR-аналітика та Big Data** можуть допомогти компанії в управлінні продуктивністю? Запропонуйте, які дані слід збирати та аналізувати, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення про ефективність роботи.
3. **Управління продуктивністю:** Запропонуйте стратегії **управління продуктивністю** та, якщо це необхідно, **управління звільненням**, щоб підвищити загальну ефективність роботи компанії.

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Аналіз потреби в кадрах: сучасні методи та інструменти.
2. Рекрутинг у цифрову епоху: використання соціальних мереж та онлайн-платформ.
3. Ефективний онбординг: як адаптувати нових працівників для максимальної продуктивності.
4. Створення ідеального профілю посади: від теорії до практики.
5. HR-бренд як інструмент залучення талановитих кандидатів.
6. Система менторства: переваги для працівників та компанії.
7. Управління кар'єрним зростанням: розробка індивідуальних планів розвитку.
8. Оцінка потреб у навчанні: методи та інструменти для виявлення прогалів у навичках.
9. Корпоративні тренінги та семінари: інвестиції в майбутнє компанії.

10. Роль HR-менеджера у формуванні культури безперервного навчання.
11. Матеріальна мотивація: розробка ефективної системи бонусів та премій.
12. Нематеріальні методи мотивації: визнання, гнучкість та корпоративна культура.
13. Оцінка ефективності роботи (KPI): від розробки до впровадження.
14. Управління продуктивністю: як створити вискоєфективну команду.
15. Роль HR у врегулюванні конфліктів та управлінні звільненням.
16. HR-стратегії: вибір між лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням.
17. Роль HR у формуванні та підтримці корпоративної культури.
18. HR-аналітика та Big Data: прийняття рішень на основі даних.
19. Автоматизація HR-процесів: переваги та виклики.
20. HR як стратегічний партнер: його роль у досягненні глобальних цілей компанії.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає актуальність HR-менеджменту в сучасній економіці?
2. Навіщо компанія повинна проводити аналіз потреби в кадрах перед тим, як розпочати найм?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу рекрутингу.
4. Яку роль відіграє онбординг в успішній адаптації нових працівників?
5. Як використання соціальних мереж змінює процес пошуку та відбору кандидатів?
6. Назвіть основні методи оцінки потреб у навчанні персоналу.
7. У чому полягає різниця між матеріальними та нематеріальними методами мотивації? Наведіть приклади.

8. Як система наставництва (менторство) допомагає в управлінні кар'єрним зростанням?
9. Поясніть, чому оцінка ефективності роботи (KPI) є важливим інструментом HR-менеджменту.
10. Як корпоративна культура впливає на мотивацію співробітників?
11. Які існують основні види HR-стратегій? Поясніть їхні відмінності.
12. Яким чином HR-менеджмент сприяє досягненню загальних цілей компанії?
13. Опишіть роль HR-аналітики та Big Data в управлінні людськими ресурсами.
14. Як автоматизація HR-процесів впливає на ефективність роботи HR-відділу?
15. Поясніть, чому управління звільненням є важливим елементом HR-менеджменту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Тема 6. Організаційна культура: формування та вплив на управління

Кейс 1: Зміна культури у "старій" компанії

Опис ситуації: Компанія "СтальПром", яка працює на ринку вже 30 років, має класичну **ієрархічну культуру**. Усі рішення приймаються зверху, ініціатива від рядових працівників не заохочується. Це призводить до низької продуктивності та відсутності інновацій. Молодий керівник відділу хоче змінити ситуацію, але стикається зі спротивом колег і керівництва.

Завдання:

1. **Діагностика та елементи культури:** Охарактеризуйте основні **елементи культури** "СтальПрому" (цінності, норми, ритуали). Які методи діагностики (опитування, інтерв'ю) керівник відділу може використати, щоб показати керівництву, що культура компанії застаріла?
2. **Функції культури:** Поясніть, як існуюча культура заважає реалізації **мотиваційної** та **адаптивної функцій**.

Запропонуйте, як керівник відділу може почати змінювати ці елементи, щоб стимулювати інновації та підвищити продуктивність.

3. **Зміна культури:** Розробіть стратегію трансформації культури для керівника відділу. Яку **роль лідерства** вона має взяти на себе? Які **комунікації** вона може використовувати, щоб переконати колег у необхідності змін?

Кейс 2: Злиття компаній з різними культурами

Опис ситуації: Дві компанії — "IT-Solutions" (динамічний стартап з **адхократичною** культурою, де панують креативність і ризик) та "FinCorp" (велика фінансова установа з **ієрархічною** культурою, орієнтована на стабільність і контроль) — зливаються. Керівництво розуміє, що конфлікт культур може призвести до провалу інтеграції.

Завдання:

1. **Типи культур:** Опишіть ключові відмінності між **адхократичною** та **ієрархічною** культурами. Поясніть, які конфлікти можуть виникнути між співробітниками з різних компаній через ці відмінності.
2. **Вплив на підприємницьку діяльність:** Яким чином конфлікт культур може вплинути на **продуктивність**, **залученість персоналу** та **здатність долати кризи** після злиття?
3. **Формування нової культури:** Запропонуйте стратегію для **формування та підтримки** нової, єдиної організаційної культури. Які **цінності** та **традиції** слід зберегти від кожної з компаній?

Кейс 3: Створення клієнтоорієнтованої культури

Опис ситуації: Інтернет-магазин "ShopBest" стикається з великою кількістю негативних відгуків від клієнтів. Проблема не в якості товарів, а в обслуговуванні: менеджери недбало відповідають на запити, а відділ доставки ігнорує побажання клієнтів. Власник розуміє, що потрібно змінити ставлення до клієнтів на всіх рівнях.

Завдання:

1. **Функції культури:** Поясніть, як негативна культура "ShopBest" перешкоджає реалізації **регулятивної та мотиваційної** функцій.
2. **Формування культури:** Запропонуйте, як власник може використати **роль лідерства** для створення нової, **клієнтоорієнтованої культури**. Які **системи винагород та навчання** можуть бути впроваджені, щоб стимулювати персонал до кращого обслуговування?
3. **Діагностика:** Які показники (наприклад, оцінки від клієнтів, кількість скарг) можуть бути використані для **діагностики** успішності трансформації культури?

Презентація доповідей, аналітичних оглядів за темами:

1. Вплив корпоративних цінностей на поведінку співробітників.
2. Ритуали та символи в організаційній культурі: їх значення для команди.
3. Ключові елементи організаційної культури в успішних міжнародних компаніях.
4. Комунікація як інструмент формування культури відкритості та довіри.
5. Роль HR у створенні та підтримці бажаної організаційної культури.
6. Інтеграційна функція культури: як об'єднати співробітників.
7. Адаптивна функція культури: забезпечення гнучкості бізнесу в умовах кризи.
8. Мотиваційна роль організаційної культури: від теорії до практики.
9. Аналіз типів організаційних культур за Квінном та їх застосування в сучасному бізнесі.
10. Ієрархічна vs. адхократична культура: який тип ефективніший для інновацій?
11. Як сильна організаційна культура сприяє залученості та продуктивності персоналу.
12. Культура, орієнтована на клієнта: механізми формування та вплив на бізнес-результати.

13. Роль організаційної культури у подоланні кризових ситуацій.
14. Культура інновацій: як створити середовище, що стимулює творчість.
15. Зв'язок між корпоративною культурою та фінансовою ефективністю компанії.
16. Діагностика організаційної культури: методи та інструменти.
17. Трансформація культури: стратегії та виклики при зміні корпоративних цінностей.
18. Роль лідерства у зміні організаційної культури.
19. Зміна культури в умовах злиття та поглинання компаній.
20. Культура стартапу vs. культура великої корпорації: особливості та перехід.

Питання для самоперевірки

1. Які елементи формують організаційну культуру? Наведіть приклади символів або ритуалів.
2. Навіщо керівництву потрібно розуміти, що таке організаційна культура, і як вона впливає на поведінку співробітників?
3. Чим відрізняються цінності від норм в організаційній культурі?
4. Яким чином інтеграційна функція допомагає компанії об'єднати співробітників?
5. Як регулятивна функція організаційної культури впливає на прийняття рішень?
6. Опишіть, як адаптивна функція допомагає компанії виживати та розвиватися в умовах мінливого ринку.
7. Які основні характеристики кланової та ієрархічної культур? У яких бізнесах вони найбільш ефективні?
8. Поясніть, чим адхократична культура відрізняється від ринкової та в яких сферах вона переважає.
9. Яку роль відіграє лідерство у формуванні та підтримці бажаної організаційної культури?
10. Як системи винагород можуть бути використані для зміцнення корпоративної культури?

11. Наведіть приклади, як сильна та адаптивна культура може сприяти інноваціям.
12. Поясніть, як клієнтоорієнтованість є результатом сильної організаційної культури.
13. Які методи використовуються для діагностики поточної організаційної культури?
14. Опишіть основні етапи процесу зміни організаційної культури.
15. Яким чином організаційна культура може допомогти компанії подолати кризу?

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ:

Основні:

1. Апопій В. В., Середа С. А., Шутовська Н. О. Основи підприємництва : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Новий Світ – 2000, 2023. 323 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. **[658(075.8)/A76]**
2. Варналій З. Основи підприємництва : навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ : Знання-Прес, 2006. 350 с.
3. Виноградська А. Основи підприємництва : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 540 с.
4. Гетьман О., Шаповал В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.
5. Гринчуцький В., Карпетян Е., Погрінчук Б. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.
6. Давидович І. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 552 с.
7. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 584 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. **[005(075.8)/Д45]**
8. Донець Л., Романенко Н. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 315 с.
9. Дратвер Б. Основи підприємницької діяльності : навч. посібник. Кіровоград, 2003. 186 с.
10. Економіка підприємства : навч. посіб. / П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. Київ : Ельга-Н : КНТ, 2007. 777 с.
11. Економіка та підприємництво. Практикум : навч. посіб. / С. Салига, В. Желябі, О. Бойко та ін. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 752 с.
12. Жежуха В., Овчарук В. Особливості формування технологічних методів управління в системі менеджменту підприємств. Економіка, фінанси, право. 2013. № 7. С. 3–5.
13. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності : навч. посіб. / Н. П. Сисоліна, Г. В. Савеленко, Л. П. Василенко. Кіровоград : Лисенко В. Ф., 2013. 248 с.
14. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2022. 176 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. **[658:005.334(075.8)/Л37-683622]**
15. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Новий Світ – 2000, 2023. 356 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. **[005(075.8)/М150]**
16. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни для магістрів спеціальності Економіка

підприємства / Н. П. Сисоліна, І. П. Сисоліна. Кіровоград : КНТУ, 2011. 84 с.

17. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 552 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [658.5:005(075.8)/M69]

18. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес-культури : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Нац. металург. академія України. Київ : ЦУЛ, 2022. 168 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [658:174(075.8)/П24]

19. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2025. 283 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [658:005.334(075.8)/П60-174532]

20. Романова Л. Управління підприємницькою діяльністю : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 240 с.

21. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2023. 224 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [005-026.15(075.8)/C24]

22. Скібіцький О., Матвеева В., Скібіцька Л. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 912 с.

23. Управління бізнесом: структурні зміни, маркетингові та правові аспекти : монографія / за заг. ред. Є. В. Мироненка; М-во освіти і науки України, ДДМА. Київ : ЦУЛ, 2022. 280 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [338.24/У67]

24. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддергін. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.

25. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, КНУТД. Київ : ЦУЛ, 2024. 288 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [334.72:005(075.8)/Х-66]

26. Шваб Л. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Каравела, 2006. 343 с.

27. Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2022. 408 с. ЦНТУ. Читальний зал №2. [658+005](075.8)/Я77]

Додаткові:

1. Ганущак-Єфіменко Л. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 3. С. 70–77.

2. Луцик Т. Управління результатами діяльності підприємства та шляхи поліпшення цього процесу. Вісник Київського Національного університету технологій та дизайну. 2013. № 1. С. 214–220.

3. Менеджмент в підприємницькій діяльності : метод. вказ. до вивч. курсу для студ. спец. 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (спец.: Економіка та організація бізнесу) / [уклад.: Н. П. Сисоліна, Г. В.

- Савеленко] ; Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2019. 19 с.
4. Нова світова економіка: менеджмент, технології, стратегії : навч. посіб. / за ред. Т. О. Зінчук, Н. М. Куцмус. Київ : ЦУЛ, 2022. 376 с. . ЦНТУ. Читальний зал №2. [339.9(075.8)/Н72]
 5. Основи підприємницької діяльності : навч. посіб. / Б. Дратвер, Н. Пасічник, Д. Закатнов та ін. Кіровоград, 2004. 223 с.
 6. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент. Київ : МАУП, 2007. 301 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ».....	14
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ».....	16
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУРСУ.....	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.....	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.....	23
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.....	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.....	31
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.....	35
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.....	39
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ...	44

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

методичні рекомендації до підготовки на практичні
заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни
для здобувачів вищої освіти спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»

Укладачі:

ЗАЙЧЕНКО Володимир Васильович, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, доктор економічних наук ЦНТУ;

СИСОЛІНА Наталія Петрівна, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, кандидат економічних наук ЦНТУ.

САВЕЛЕНКО Григорій Володимирович, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, кандидат технічних наук ЦНТУ.

Рецензент: **КОНОНЕНКО** Л.В., доцент кафедри підприємництва, облік та фінансів, кандидат економічних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет