

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ ТА ОБЛІКУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету фінансів

та обліку

Андрій КІЗИМА

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

Святослав ПИТЕЛЬ

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»

Освітньо-професійна програма – Банківська справа

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тре- нінг (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Екз. (сем.)
Денна	1	2	30	30	4	8	78	150	2
Заочна	1	2	8	4	-	-	138	150	2

Тернопіль – 2024

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», затвердженої Вченою радою ЗУНУ, протокол № 11 від 26.06.2024 р.

Робочу програму склала: канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Світлана КРАМАРЧУК.



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2024 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», протокол № 1 від 30.08 2024 р.

Голова групи забезпечення спеціальності
д-р екон. наук, професор



Ольга КИРИЛЕНКО

Гарант ОПІІ
д-р екон. наук, професор



Богдан ЛУЦІВ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

“Менеджмент”

1. Опис дисципліни “Менеджмент”

Дисципліна – менеджмент	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS - 5	Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни - <u>обов'язкова</u> Мова навчання - <u>українська</u>
Кількість залікових модулів - 5	Спеціальність – 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> <i>Заочна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i> <i>Заочна – 2</i>
Кількість змістових модулів - 4	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 4</i>
Загальна кількість годин - 150		Самостійна робота: <i>Денна – 78 год.</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Тренінги: <i>Денна - 8</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4</i>
Тижневих годин - 10 З них аудиторних - 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання вивчення дисципліни “Менеджмент”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Навчальна дисципліна “Менеджмент” займає важливе місце в системі підготовки висококваліфікованих спеціалістів. Основною метою дисципліни є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, вміння аналізувати проблеми, виробляти і реалізовувати оригінальні управлінські рішення, які забезпечують високу конкурентоспроможність та стабільне положення на ринку.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

У результаті вивчення дисципліни студент має одержати необхідні знання з теорії та практики менеджменту, зокрема, він повинен:

- знати основні поняття та категорії менеджменту;
- аналізувати методологічні і теоретичні основи менеджменту, міждисциплінарні зв'язки з іншими науками та галузями;
- виявляти структурні елементи предмета курсу;
- оцінювати показники ефективності управлінського розвитку організації;
- володіти способами взаємопов'язаних управлінських підсистем, які дозволяють трансформувати результати індивідуальної діяльності в цілісну колективну управлінську діяльність;
- вміти вирішувати практичні завдання та ситуації різних форм тощо.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.

- здатність працювати у команді;
- здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни. Перелік дисциплін, які мають бути вивчені раніше включає: філософію, політологію та психологію професійної діяльності.

2.5. Результати навчання:

- виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення;
- розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

3. Програма навчальної дисципліни “Менеджмент”

Змістовий модуль № 1. Сутність та основний понятійний апарат менеджменту

Тема 1. Методологічні основи менеджменту. Організація як об'єкт менеджменту

Поняття менеджменту, його зміст і місце в системі соціально-економічних категорій. Відмінності і співвідношення понять управління і менеджменту. Менеджмент як самостійна галузь знань. Аналіз відомих підходів до визначення менеджменту. Сутність методів менеджменту. Основні підходи до класифікації методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту. Організація як відкрита система, особливості її функціонування і розвитку. Формування нової управлінської парадигми. Зовнішнє середовище менеджменту та його роль в діяльності організації. Чинники прямого та опосередкованого впливу. Оцінка різних підходів до формування системи чинників прямого і опосередкованого впливу. Взаємозв'язок керуючої і керованої систем в мікросередовищі організації. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Рівні менеджменту: операційний, організаційний, стратегічний. Модель менеджера. Менеджер як ключова фігура сучасної організації. Вимоги до менеджерів кожного рівня. Література: 2, 3, 9, 18, 22, 23,24,25.

Тема 2. Формування і розвиток теорії та практики менеджменту

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні погляди на класифікацію шкіл і підходів у менеджменті. Основні положення і досягнення школи наукового управління. Внесок Ф.Тейлора у розвиток теорії та практики менеджменту. Створення системи наукової організації праці. Питання раціоналізації праці та зростання обсягів виробництва в працях Гілбретів. Дванадцять принципів продуктивності Г.Емерсона. Основні принципи організації виробництва Г.Форда та обґрунтування поточного виробництва. Принципи управління А. Файоля. Внесок М.Вебера у розвиток теорії менеджменту. Принципи побудови ідеальної організації за М.Вебером. Виникнення і розвиток школи психології і людських відносин. Взаємозв'язок управління і психології. Людина як основний чинник забезпечення ефективності організації. Зв'язок свідомості людини з її трудовою діяльністю. Внесок М.Паркер Фоллет в розвиток управлінської теорії. Дослідження людських відносин Е.Мейо і Ф.Ротлісбергером. Зміст і значення Хотторнського експерименту. Актуальність дослідження людських відносин у сучасній управлінській практиці. Становлення і розвиток кількісної школи в менеджменті. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Сучасні тенденції розвитку менеджменту. Література: 2, 3, 5, 12, 22, 23,24,25.

Тема 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту

Поняття соціальної відповідальності в бізнесі. Залежність бізнесу від стану суспільства. Рівні соціальної відповідальності. Оцінка позиції М.Фрідмена. Прибутковість. Юридична відповідальність. Концепція соціальної відповідальності корпорації. Соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання, соціальне реагування, соціальна чутливість. Зміна соціальної відповідальності залежно від обставин і часу. Особливості формування соціальної відповідальності організацій України. Поняття ділової етики. Використання теорії етики в бізнесі. Вироблення правил етичної поведінки в бізнесі. Значення етики ділового спілкування. Культура спілкування. Формування корпоративної культури. Причини неетичної діяльності. Заходи для забезпечення етичної поведінки. Література: 2, 3, 5, 11, 22, 23,24,25.

Змістовий модуль № 2. Процес менеджменту

Тема 4. Комунікації в менеджменті

Поняття комунікацій і комунікаційної мережі. Необхідність ефективних комунікацій. Процес комунікацій. Елементи комунікаційного процесу: відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок. Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача інформації, декодування. Необхідність усунення перешкод. Значення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі. Стадії ефективної комунікації: забезпечення уваги адресата, розуміння адресатом суті повідомлення, визнання (готовність підкорятися), виконання. Основні бар'єри комунікацій. Конкуренція між повідомленнями. Сприйняття. Мова, логіка, абстракції. Статус відправника інформації. Опір змінам. Шляхи забезпечення ефективних комунікацій. Канали і засоби комунікацій. Формальні і неформальні комунікації. Горизонтальні, вертикальні і діагональні комунікації. Письмові та усні комунікації. Кластерні ланцюги. Документація та діловодство. Сучасні технічні засоби комунікацій. Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24.

Тема 5. Функція планування

Функція планування: суть та елементи. Цілі, дії, ресурси, виконання. Стратегічне, тактичне та оперативне планування. Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування. Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Оцінка ринків та визначення потреб споживачів. Показники галузевої привабливості. Аналіз компетенції організації. Сильні та слабкі сторони організації, можливості і загрози. Взаємозв'язок місії і мети. Складники успіху. Структуризація мети та формулювання завдань. Поняття і вибір стратегії. Підходи до формування стратегічних альтернатив. Оцінка можливих стратегічних альтернатив. Проникнення на ринок, завоювання ринку, розробка нового товару, диверсифікація. Проектування структури диверсифікованої фірми. Матриця структури бізнесу Бостонської консалтингової групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання. Методи стратегічного планування. Особливості тактичного планування. Тактичний план як інструмент конкретизації стратегічних завдань. Формування системи часткових техніко-економічних показників. Методи тактичного планування. Оперативне планування як засіб забезпечення планомірної і ритмічної діяльності. Особливості формування системи оперативного планування діяльності організації. Місце бізнес-планування в системі менеджменту. Ефективність планової діяльності підприємств. Основні проблеми і перспективи розвитку системи планування в перехідній економіці. Література: 2, 4, 9, 10, 22, 23,24.

Тема 6. Функція організування

Зміст організаційної функції в менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закони організації. Закон синергії як основний закон організації. Делегування, відповідальність, повноваження. Лінійні, функціональні та штабні повноваження. Поняття організаційної структури управління та фактори, що її визначають. Сучасні вимоги до організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Єдність мети. Первинність функцій і вторинність структури. Функціональна замкнутість підрозділів. Принцип зворотного зв'язку. Простота організаційної структури. Оптимальність централізації та децентралізації. Оптимальність норми керованості. Основні класи організаційних структур управління організаціями. Оцінка наукових підходів до класифікації організаційних структур управління. Бюрократичні і адаптивні структури. Основні характеристики ідеальної бюрократії. Проектування адаптивних організаційних структур як реакція на зміну умов зовнішнього середовища. Типи бюрократичних організаційних структур управління, їх особливості, переваги і недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні (комбіновані), продуктові, регіональні організаційні структури. Типи адаптивних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший

тип адаптивних структур. Проектні, програмно-цільові, конгломератні організаційні структури управління організаціями. Методи проектування організаційних структур управління організаціями. Високі та плоскі структури. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Тенденції децентралізації та особливості їх прояву в економіці України. Організаційні вдосконалення та реструктуризація. Практичні результати виконання організаційної функції. Затвердження виробничої структури та структури органів управління. Регламентація функцій, затвердження прав, обов'язків. Добір кадрів.

Література: 1, 2, 3, 7, 10, 22, 23,24.

Тема 7. Функція мотивації

Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини. Взаємозв'язок незадоволеної потреби та цілеспрямованої поведінки. Розвиток досліджень з мотивації. Врахування законів поведінки людей при побудові мотиваційних систем. Внесок українських вчених у розвиток теорії мотивації. Розширення можливостей мотивації в сучасних умовах господарювання. Два типи мотиваційних теорій: змістові та процесні. Особливості та відмінності цих теорій. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці. Теорія потреб Д. Мак Клеганда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Теорія “двох факторів” Ф.Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф.Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці. Найвідоміші процесні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага. Можливості використання теорії В. Врума. Теорія справедливості С.Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації. Зв'язок заробітної плати з результатами роботи. Можливі негативні наслідки невдоволення системою винагород. Вплив економічної кризи в Україні на особливості побудови мотиваційних систем.

Література: 1, 3, 5, 18, 22, 23,25.

Тема 8. Функція контролю

Суть контролю. Необхідність контролю: подолання невизначеності, попередження кризових ситуацій, підтримування успіху. Умови ефективного контролю: наявність стандартів (критеріїв оцінки), доступність інформації, можливість впливу на ситуацію. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль, взаємозв'язок між ними. Особливості попереднього контролю персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів. Система показників. Поточний контроль: суть, необхідність, постійне коригування системи на основі визначеної системи критеріїв. Заключний контроль: система критеріїв та оціночних показників. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Оцінка запасів, якості продукції і послуг. Процес контролю. Забезпечення ефективності контролю. Контролінг як система управління процесом досягнення кінцевої мети. Контроль і аудит. Поведінкові аспекти контролю. Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки. Розподіл відповідальності за виконання роботи.

Література: 3, 5, 16, 22, 23,24.

Тема 9. Процес вироблення і реалізації управлінських рішень

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Характеристика концептуальних підходів у сучасній теорії прийняття рішень: математичний вибір, якісно-предметна концепція, комплексна концепція. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані і не програмовані

управлінські рішення. Етапи і процедури розробки та реалізації управлінських рішень. Підготовка рішення. Прийняття рішення. Реалізація рішення. Управлінський цикл. Вироблення і реалізація управлінських рішень як наука і мистецтво. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної і суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Роль керівника в процесі підготовки, прийняття і реалізації рішень. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливості моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування. Література: 1, 4, 5, 10, 22, 23,24,25.

Змістовий модуль № 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту

Тема 10. Керівництво і лідерство

Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості. Особливості широкої та вузької норм керованості. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Основні положення теорій X, Y, Z та формування стилю керівництва. Основні ідеї Д.МакГрегора. Теорія X: основні положення, формування авторитарного стилю керівництва. Теорія Y: основні положення, формування демократичного стилю керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. Особливості теорії Z У. Оучі та вдосконалення на її основі стилю керівництва. “Управлінська решітка” Р. Блейка і Дж. Моутон. Пошук оптимального стилю керівництва. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства. Ситуаційна модель лідерства Ф. Фідлера. Підхід П. Херсі і К. Бланшара. Модель прийняття рішень В. Врума-Йеттона. Децентралізація влади. Фактори, що формують рівень децентралізації: розмір витрат, політика одноманітності, розмір компанії, філософія керівництва, філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності. Ілюзія влади. Мистецтво передачі влади. Література: 1, 4, 5, 10, 22, 23,24,25.

Тема 11. Управління групами

Поняття груп. Наявність спільної мети, взаємний вплив людей в групах, норми поведінки. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних функцій, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Формальні і неформальні групи. Основні відмінності формальних і неформальних груп (мета, причини виникнення, вплив на членів групи, комунікації, лідер, міжособові стосунки, контроль). Типи формальних груп: групи керівників, робочі групи, комітети. Особливості створення і функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Взаємодія формальних і неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Розвиток груп. Стадії розвитку груп за Б. Бассом: взаємне визнання, прийняття рішення, солідарність та мотивація, взаємний контроль. Виконання завдань та розподіл ролей між членами групи. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи. Необхідність визначення можливостей групи. Соціально-психологічний клімат. Соціальне партнерство. Взаємодія роботодавців (адміністрації) і профспілкового комітету. Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24,25.

Тема 12. Управління конфліктами, стресами і організаційними змінами

Поняття і природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті і скриті конфлікти. Типи конфліктів: внутріособовий, міжособовий, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт. Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності мети, відмінності цінностей і уявлень, відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді, недоліки комунікацій. Конфлікт як процес. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Структурні і міжособові способи управління конфліктною ситуацією. Прямі і непрямі методи впливу. Поняття і природа стресу. Причини стресів. Необхідність нейтралізації стресів. Організаційні зміни: природа,

необхідність. Організаційний розвиток як діяльність по вдосконаленню здатності організації оновлювати себе. Етапи організаційних змін. Опір змінам та управління змінами. Засоби успішного здійснення змін в організації.

Література: 1, 3, 6, 10, 22, 23,24,25.

Змістовий модуль № 4. Забезпечення ефективної діяльності організації

Тема 13. Управління продуктивністю організації

Продуктивність і конкурентоспроможність організації. Вимірювання продуктивності. Стратегічні заходи зростання продуктивності. Комплексний підхід до управління продуктивністю. Характеристика основних сфер менеджменту: виробництво, фінанси, персонал, нововведення, маркетинг тощо. Маркетинг як філософія організації. Дослідження макро- і мікросередовища. Система і джерела маркетингової інформації. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень. Орієнтація персоналу на досягнення стратегічної мети. Значення менеджменту персоналу в реалізації стратегічних завдань організації. Основні обов'язки дирекції персоналу. Поняття операційної системи. Створення і функціонування операційної системи. Операційна стратегія як основа побудови системи операційного менеджменту. Особливості проектування і функціонування різних операційних систем. Необхідність управління рухом фінансових ресурсів та фінансових відносин. Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту. Поняття ефективності управління. Основні елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Методи оцінки.

Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24.

Тема 14. Напрями розвитку менеджменту в Україні

Можливості і перспективи використання передового зарубіжного досвіду управління. Дослідження процесів інтернаціоналізації і глобалізації. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках. Переорієнтація управління на стратегічні пріоритети діяльності. Формування перспективних конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю. Інвестиції в персонал. Мотивація і розвиток персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Зміна форм власності та розвиток процесів приватизації. Вибір організаційно-правової форми подальшої діяльності. Проблеми реструктуризації. Ефективність реструктуризації. Децентралізація управління. Скорочення життєвого циклу товару. Розширення номенклатури та індивідуалізація виробів. Розвиток інноваційних процесів. Ускладнення технологій. Управління гнучкістю виробництва.

Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24,25.

4. Структура залікового кредиту дисципліни “Менеджмент”

Денна форма

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг	Самостійна робота	Контрольні заходи
Змістовий модуль 1. Сутність та основний понятійний апарат менеджменту						
Тема 1. Методологічні основи менеджменту. Організація як об'єкт управління	2	2	1	2	5	Поточне опитування, тести, проблемні питання, кейси завдання
Тема 2. Формування і розвиток теорії та практики менеджменту	2	2			5	
Тема 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту	2	2			5	
Змістовий модуль 2. Процес менеджменту						
Тема 4. Комунікації в менеджменті	2	2	1	2	5	Поточне опитування, тести, проблемні питання, кейси завдання
Тема 5. Функція планування	2	2			5	
Тема 6. Функція організування	2	2			5	
Тема 7. Функція мотивації	2	2			6	
Тема 8. Функція контролю	2	2			6	
Тема 9. Процес вироблення і реалізації управлінських рішень	2	2			6	
Заліковий модуль 1						Контрольна робота
Змістовий модуль 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту						
Тема 10. Керівництво і лідерство	2	2	1	2	6	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 11. Управління групами	2	2			6	
Тема 12. Управління конфліктами, стресами і організаційними змінами	2	2			6	
Змістовий модуль 4. Забезпечення ефективної діяльності організації						
Тема 13. Управління продуктивністю організації	2	2	1	2	6	Поточне опитування, тести, проблемні питання, завдання
Тема 14. Напрями розвитку менеджменту в Україні	4	4			6	
Заліковий модуль 2						Контрольна робота
Заліковий модуль 3						Тренінг
Заліковий модуль 4						Самостійна робота студента
Всього	30	30	4	8	78	

(заочна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин		
	Лекції	Практичні	СРС
Змістовий модуль 1. Сутність та основний понятійний апарат менеджменту			
Тема 1. Методологічні основи менеджменту. Організація як об'єкт управління.	2	1	10
Тема 2. Формування і розвиток теорії та практики менеджменту			10
Тема 3 Соціальна відповідальність та етика менеджменту			10
Змістовий модуль 2. Процес менеджменту			
Тема 4. Комунікації в менеджменті	2	1	10
Тема 5. Функція планування			10
Тема 6. Функція організування			10
Тема 7. Функція мотивації			10
Тема 8. Функція контролю			10
Тема 9. Процес вироблення і реалізації управлінських рішень			10
Змістовий модуль 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту			
Тема 10. Керівництво і лідерство	2	1	10
Тема 11. Управління групами			10
Тема 12. Управління конфліктами, стресами і організаційними змінами			10
Змістовий модуль 4. Забезпечення ефективної діяльності організації			
Тема 13. Управління продуктивністю організації	2	1	10
Тема 14. Напрями розвитку менеджменту в Україні			8
Всього	8	4	138

5. Тематика практичних занять

Практичне заняття 1. Методологічні основи менеджменту Організація як об'єкт менеджменту – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Методологічні основи менеджменту Організація як об'єкт менеджменту»

Питання для обговорення:

1. Поняття менеджменту, його зміст і загальна термінологія
2. Рівні менеджменту
3. Основні поняття системного і ситуаційного підходів
4. Модель менеджера (10 ролей за Мінцбергом) та його основні обов'язки
5. Організація як відкрита система, особливості її функціонування і розвитку.
6. Формування нової управлінської парадигми.
7. Зовнішнє середовище менеджменту та його роль в діяльності організації.
8. Основні властивості елементів системи. Горизонтальні і вертикальні зв'язки в системі. Входи і виходи системи.

Література: 2, 3, 8, 14, 22, 23, 24, 25.

Практичне заняття 2. Формування та розвиток теорії та практики менеджменту – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Формування та розвиток теорії та практики менеджменту»

1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
2. Школа наукового управління;
3. Класична (адміністративна) школа;
4. Школа людських стосунків;
5. Кількісна школа.
6. Сучасні теорії менеджменту.
7. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.

Література: 1, 3, 8, 14, 22, 23.

Практичне заняття 3. Соціальна відповідальність та етика менеджменту Суб'єкти підприємництва та умови їх господарювання – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Соціальна відповідальність та етика менеджменту»

1. Етичні виміри менеджменту.
2. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
3. «Залізний» закон соціальної відповідальності
4. Напрями соціальної відповідальності.
5. Формування програми соціальної відповідальності її.
6. Розвиток стратегій соціальної відповідальності.
7. Кодекси організаційної поведінки
8. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.

Література: 2, 3, 5, 12, 22, 23, 24, 25.

Практичне заняття 4. Комунікації в менеджменті – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Комунікації в менеджменті»

1. Поняття комунікацій та комунікаційного процесу
2. Канали та засоби комунікацій
3. Документація та діловодство
4. Бар'єри комунікацій
5. Забезпечення ефективних комунікацій.

Література: 2, 3, 6, 13, 21, 23, 24, 25.

Практичне заняття 5. Функція планування – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Функція планування»

1. Постановка мети діяльності (формування стратегії)
2. Вибір стратегії (визначення критеріїв)
 - 2.1. Аналіз матриці БКГ;
 - 2.2. Методи вибору стратегії в умовах нестабільної економіки.
3. Варіанти стратегічного вибору
 - 3.1. Класифікація за характером галузі і макросередовища;
 - 3.2. Класифікація за характером виробництва і реалізацією конкурентних переваг.
4. Формування місії та цілей організації
5. Дослідження життєвих циклів продукції (оцінка стратегії).

Література: 2, 4, 9, 10, 22, 23,24.

Практичне заняття 6. Функція організування – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Функція організації діяльності»

1. Зміст організаційної функції в менеджменті.
2. Делегування, відповідальність та повноваження.
3. Поняття організаційної структури управління виробництвом та фактори, що її визначають.
4. Типи бюрократичних структур управління виробництвом, їх особливості, переваги та недоліки.
5. Типи адаптивних структур управління виробництвом, їх переваги, особливості та недоліки.
6. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.

Література: 1, 2, 3, 7, 10, 22, 23,24.

Практичне заняття 7. Функція мотивації – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Функція мотивації»

1. Механізм дії мотивації до праці через поведінку, Потреби, винагороди, закон результату. Мотивація та компенсація.
2. Змістові теорії мотивації:
 - 2.1. П'ятирівнева ієрархія потреб Маслоу
 - 2.2. Теорія ЖВЗ Алдерфера
 - 2.3. Теорія трьох потреб МАкКлелланда
 - 2.4. Двафакторна теорія Герцберга.
3. Процесуальні теорії мотивації:
 - 3.1. Теорія сподівання Врума;
 - 3.2. Теорія справедливості;
 - 3.3. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

Література: 1, 3, 5, 18, 22, 23,25.

Практичне заняття 8. Функція контролю – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Функція контролю»

1. Зміст, визначення та необхідність контролю
2. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю
3. Види контролю
4. Процес контролю
5. Етапи контролю
6. Системи контролю та механізм їх дії
7. Контроль та контролінг
8. Контроль та аудит.

Література: 3, 5, 16, 22, 23,24.

Практичне заняття 9. Процес вироблення та реалізації управлінських рішень – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Процес вироблення та реалізації управлінських рішень»

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень, програмовані та непрограмовані рішення.
2. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень.
3. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності.

Література: 2, 3, 6, 13, 21, 23,24,25.

Практичне заняття 10. Керівництво та лідерство – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Керівництво та лідерство»

1. Природа та визначення керівництва і лідерства. Форми впливу та влади
2. Стиль керівництва:
 - 2.1.Теорія особистих рис;
 - 2.2.Теорія “Х” та “У” МакГрегора;
 - 2.3.Типологія керівництва;
 - 2.4.Лайкертові системи керівництва;
 - 2.5. «Решітка менеджменту» Блейка та Мутон.
3. Ситуаційні підходи до керівництва та лідерства
 - 3.1.Модель фідлера;
 - 3.2.Теорія Херсі і Бланшара;
 - 3.3.Підхід Мітчела і Хауса;
 - 3.4.Модель Врума-Йєнтон.

Література: 2, 3, 5, 11, 15, 23,24.

Практичне заняття 11. Управління групами – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Управління групами»

1. Групи та їх класифікація. Причини виникнення груп
2. Управління формальними групами
3. Особливості управління неформальними групами
4. Розвиток груп.

Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24.

Практичне заняття 12. Управління конфліктами, стресами і організаційними змінами – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Управління конфліктними ситуаціями, стресами і організаційними змінами»

1. Природа конфлікту, його складові та види конфліктів.
2. Причини конфліктів. Типи темпераменту та характеру людини.
3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій
4. Стреси, фактори, що їх викликають і шляхи уникнення.

Література: 2, 3, 8, 14, 22, 23,24.

Практичне заняття 13. Управління продуктивністю організації – 2 год.

Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Управління продуктивністю організації»

1. Продуктивність і конкурентоспроможність організації. Вимірювання продуктивності.
2. Стратегічні заходи зростання продуктивності. Комплексний підхід до управління продуктивністю.
3. Характеристика основних сфер менеджменту: виробництво, фінанси, персонал, нововведення, маркетинг тощо.
4. Маркетинг як філософія організації.
5. Дослідження макро- і мікросередовища.

6. Система і джерела маркетингової інформації.
 7. Роль маркетингу у прийнятті стратегічних рішень.
- Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24,25.

Практичне заняття 14, 15. Напрями розвитку менеджменту в Україні – 2 год.
Мета: Оволодіти практичними навичками із теми «Напрями розвитку менеджменту в Україні»

1. Можливості і перспективи використання передового зарубіжного досвіду управління.
 2. Дослідження процесів інтернаціоналізації і глобалізації.
 3. Посилення конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках.
 4. Переорієнтація управління на стратегічні пріоритети діяльності. Формування перспективних конкурентних переваг.
 5. Управління конкурентоспроможністю.
 6. Мотивація і розвиток персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Зміна форм власності та розвиток процесів приватизації.
 7. Вибір організаційно-правової форми подальшої діяльності.
 8. Управління гнучкістю виробництва.
- Література: 2, 3, 5, 10, 22, 23,24,25.

6. Організація і проведення тренінгу

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. Підведення підсумків. Обговорюються результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу

Групові завдання по формуванню оптимальної структури управління для організацій із різними вихідними параметрами щодо розміру, сфери діяльності та використовуваної технології, середовища та стратегії.

Перелік завдань для окремих груп:

1. Необхідно розробити організаційну структуру для пекарного підприємства великого розміру, яке здійснює виробничу діяльність на території міста. Середовище функціонування підприємства є відносно стійким. Обґрунтуйте свій вибір.
2. Необхідно розробити організаційну структуру для швейного підприємства середнього розміру, яке здійснює виробничу діяльність на території міста. Середовище функціонування підприємства є відносно динамічним. Обґрунтуйте свій вибір.
3. Необхідно розробити організаційну структуру для консервного підприємства малого розміру, яке здійснює виробничу діяльність на території передмістя у змінному ринковому середовищі. Обґрунтуйте свій вибір.
4. Необхідно розробити організаційну структуру для машинобудівного підприємства середнього розміру, яке здійснює виробничу діяльність на території передмістя. Середовище функціонування підприємства є відносно стійким. Обґрунтуйте свій вибір.

Загальна оцінка студента за роботу під час тренінгу визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих за виконання завдань на тренінгу.

7. Тематика самостійної роботи студентів

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Менеджмент» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, частину якої вони отримують і опрацьовують шляхом самостійної роботи. Самостійна робота полягає в самостійному виконанні практичного завдання з дисципліни «Менеджмент». Метою виконання завдання є оволодіння навичками застосування сучасних концепцій управління підприємством. При виконанні і оформленні самостійної роботи студент може використовувати комп'ютерну техніку. Виконання самостійної роботи є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Менеджмент».

Завдання із самостійної роботи студента передбачає дослідження та формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення загальних функцій менеджменту для конкретної організації (за вибором студента).

Базою для виконання завдання може бути організація, установа, підприємство будь-якої організаційно-правової форми та сфер господарювання.

Кожна частина завдання повинна містити висновки і рекомендації з удосконалення розглянутих у ній елементів менеджменту.

Частина I. Загальна інформація про організацію (підприємство)

- 1.1. Назва, рік створення, організаційно-правова форма.
- 1.2. Галузь і регіон, де працює підприємство.
- 1.3. Основні напрями діяльності та коротка їх характеристика.

Частина II. Функція планування діяльності

- 2.1. Галузевий аналіз сфери діяльності підприємства.
- 2.2. Чинники прямого впливу на підприємство і їх значущість.
- 2.3. Чинники непрямого впливу на підприємство і їх значущість.
- 2.4. Ринок підприємства. Цільовий сегмент (сегменти). Основні характеристики споживачів.
- 2.5. Частка організації на обраному ринку.
- 2.6. Використання маркетингових технологій (або їх елементів) при вивченні ринкової ситуації.
- 2.7. Конкурентні переваги підприємства.
- 2.8. Передбачення стратегічних перспектив основних конкурентів.
- 2.9. Місія підприємства.
- 2.10. Формулювання і кількісний вираз стратегічних цілей підприємства (якщо вони сформульовані).
- 2.11. Наявність формалізованої стратегії розвитку підприємства і конкурентної стратегії (цінове лідерство, диференціація, фокусування).
- 2.12. Наявність системи стратегічного планування (або її елементів);
- 2.13. Дослідження системи тактичного і оперативного планування;
- 2.14. Аналіз ринкової позиції організації: SWOT-аналіз діяльності організації.

Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз; визначення позиції підприємства на ринку за допомогою одного з матричних методів аналізу (для диверсифікованих – аналіз стратегічних одиниць бізнесу, для однопрофільних – аналіз позицій у порівнянні з основними конкурентами).

Частина III. Функція організування діяльності.

3.1. Оцінювання виробничої структури підприємства: коротка характеристика основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства та їх участі у створенні кінцевої продукції; коротка характеристика процесу створення основної продукції; побудова схеми виробничої структури підприємства та демонстрування на ній супідрядності підрозділів.

3.2. Оцінювання організаційної структури управління підприємством:

- оцінювання схеми організаційної структури управління підприємством і характеристика лінійних та функціональних зв'язків у ній;
- діагностика типу організаційної структури управління (лінійна, функціональна, комбінована, дивізійна, матрична тощо);

- опис переваг і недопіків виявленого типу організаційної структури управління підприємством; оцінювання ефективності взаємозв'язків виробничої структури і структури органів управління;

- дослідження наявності положень про управлінські підрозділи і посадових інструкцій, вивчення структури і основних пунктів 2-3 основних відділів (наприклад, фінансового відділу, відділу збуту) і виявлення позитивних аспектів і недоліків у їх діяльності.

Зробіть висновок про ступінь досконалості організаційної структури управління підприємством, економічно обґрунтуйте власні пропозиції щодо її удосконалення і подайте схему удосконаленої організаційної структури.

Частина IV. Функція мотивування

4.1. Оцінювання розмірів, структури (оплата за тарифом чи оклад, надбавки, премії, соціальні гарантії, дивіденди тощо) і динаміки доходів основних категорій персоналу досліджуваного підприємства за останні три роки.

4.2. Оцінювання ступеня використання відомих Вам теорій мотивації в мотиваційній системі досліджуваного підприємства.

Зробіть висновок про ефективність системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Частина V. Функція контролювання

5.1. Аналіз системи попереднього контролю: дослідження процедури попереднього контролю матеріальних ресурсів (вхідний контроль кількості і якості матеріалів); дослідження процедури попереднього контролю людських ресурсів (виявлення професійних знань, навичок, кваліфікації різних категорій персоналу при комплектуванні штатів); попереднє оцінювання фінансових ресурсів (терміни окупності вкладень, гарантування сплати зобов'язань тощо).

5.2. Аналіз системи поточного контролю: дослідження системи поточного вимірювання фактичних, результатів і порівняння їх з нормативними (заданими) показниками; оцінювання дієвості зворотного зв'язку в процесі коригування бізнес-процесу.

5.3. Аналіз системи заключного контролю: дослідження чинників виконання (невиконання) плану збуту і виробничої програми за останні три роки; дослідження результатів виконання плану з праці і аналіз статистичної звітності за останні три роки; аналіз основних фінансових показників (на основі статистичної звітності) за останні три роки. Зробіть висновок про здатність системи контролю оперативно усувати відхилення у кількості і якості ресурсів, які використовуються підприємством.

Зробіть висновок про здатність системи контролю підтримувати успіх, попереджувати кризові явища та долати ситуацію невизначеності.

Частина VI. Удосконалення системи управління організацією з використанням функціонального підходу

Пропозиції щодо удосконалення системи управління доцільно сформулювати з урахуванням таких пунктів: обґрунтування необхідності виконання нових видів управлінської діяльності; виявлення фактів дублювання окремих підфункцій (видів управлінської діяльності) та їх усунення; обґрунтування доцільності об'єднання ряду видів управлінських робіт під єдиним організаційним началом; обґрунтування доцільності перерозподілу окремих підфункцій менеджменту між управлінськими підрозділами: розроблення пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління організацією.

Оцінювання самостійної роботи складається із оцінки за якість поданого матеріалу, яка оцінюється в 70 балів і з оцінки за захист поданої роботи – 30 балів.

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

В процесі вивчення дисципліни “Менеджмент” використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студента.

За бальною шкалою оцінювання, яке використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

90 – 100 балів – 5 (відмінно)
 75 – 89 балів – 4 (добре)
 60 – 74 балів – 3 (задовільно)
 до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань студентів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці 1.

Таблиця 1

№ з/п	Форми контролю/ критерії оцінювання	Бальна шкала оцінок знань			
		<i>Відмінно</i> (90-100)	<i>Добре</i> (75-89)	<i>Задовільно</i> (60-74)	<i>Незадовільно</i> (до 60)
1.	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	задовільна	відсутня
	Системність та логіка викладення матеріалу	систематизоване, логічне	логічне	відсутня	відсутня
	Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використуються при відповіді	достатній, використуються при відповіді	належний, частково використуються при відповіді	відсутній
	Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані висновки	частково обґрунтовані висновки	відсутність висновків
2.	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ, ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ				
	Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	Самостійність розв'язку	самостійність розрахунків	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розрахунків з допомогою викладача	відсутня самостійність розрахунків
	Правильність і повнота розрахунків	правильні і повні	правильні неповні	частково правильні, неповні	неправильні неповні
	Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3.	ПРОГРАМОВАНИЙ КОНТРОЛЬ (ТЕСТУВАННЯ)				
	Правильність і повнота відповіді	повна, правильна	повна, частково неправильна	неповна, частково правильна	неповна, неправильна
	Чіткість відповіді (наявність чи відсутність)	чітка без	наявність незначних	наявність виправлень	не чітка

	виправлень)	виправлен ь	виправлен ь		
	Наявність помилок	відсутні	наявність незначних помилок	значні помилки	значні помилки
4.	НАПИСАННЯ ЕССЕ, РЕФЕРАТУ (ДОПОВІДІ)				
	Самостійність викладу матеріалу	самостійн ий виклад	самостійн ий виклад	несамостійний виклад	несамостійн ий виклад
	Логічність і послідовність викладу матеріалу	логічний і послідовн ий	логічний виклад, відсутніст ь послідов- ності	частково логічний виклад, послідовність відсутня	відсутня
	Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	Використання нових літературних джерел	використо- вуються достатньо	частково використо- вуються	не використовуют ься	не використо- вуються
	Відповідність оформлення реферату згідно вимог	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів самостійної роботи;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- письмова робота;
- інші види індивідуальних та групових завдань;
- екзамен.

Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання. Для виконання усіх видів завдань студентами і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів проводиться в установленому порядку.

Політика щодо академічної доброчесності. Списування під час проведення контрольних заходів заборонені. Під час контрольного заходу студент може користуватися лише дозволеними допоміжними матеріалами або засобами, йому забороняється в будь-якій формі обмінюватися інформацією з іншими студентами, використовувати, розповсюджувати, збирати варіанти контрольних завдань.

Політика щодо відвідування. Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в дистанційній формі за погодженням із керівником курсу з дозволу дирекції факультету.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10 %	10 %	10 %	10 %	5 %	15 %	40%
Поточне опитування	Модульний контроль 1	Поточне опитування	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульний контроль проводиться в системі Moodle в поза-аудиторний час за змістовим модулем 1 та 2 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 40б. і одне управлінське завдання – 60 балів.	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих під час занять (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульний контроль проводиться в системі Moodle в поза-аудиторний час за змістовим модулем 3 та 4 і включає 20 тестових завдань (1 тест – 2 бали) = 40б. і одне управлінське ситуаційне завдання – 60 балів	Оцінка за виконання тренінгового завдання складає 100 балів	Оцінка за виконання самостійного завдання складає 100 балів (70 балів за завдання і 30 балів за захист) .	Два теоретичних питання: 1 питання – 20 балів (2 питання = 40 балів) і одна управлінська ситуація – 60 б.

* Пропуски практичних занять обов'язково відпрацьовуються в години консультацій, в іншому випадку вони вважаються оцінкою «0» та враховуються при визначенні середнього арифметичного. Для здобувачів, які навчаються за індивідуальним графіком, поточне оцінювання проводиться під час консультацій, та шляхом виконання завдань в системі Moodle.

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74		D (задовільно)
60-64	задовільно	E (достатньо)
35–59		FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

Мова викладання – дисципліна викладається українською мовою.

10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійний проектор	1–14

2.	Проекційний екран	1–14
3.	Комунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1–14
4.	Наявність доступу до мережі Інтернет	1–14
5.	Персональні комп'ютери	1–14
6.	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення занять у режимі он-лайн (за необхідності)	1–14
7.	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1–14
8.	Програмне забезпечення: ОС Windows	1–14
9.	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; Power Point і т. і.)	1–14
10.	Google Forms, Google Sheets	1–14

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адізес І. К. Стили хорошего і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
2. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнецов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та інші; за заг. ред. Е. А. Кузнецова. Херсон : ОЛДІПЛЮС, 2018. 357 с.
3. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
4. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
5. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
6. Діденко В. М. Менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закладів / Буковинська держ. фінансова академія. К. : Кондор, 2008. 584с.
7. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
8. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. ХХІ ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
9. Муромець Н. Є. Мирошніченко Ю. В., Менеджмент : навч. посіб. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
10. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 451 с.
11. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.
12. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2019. 159 с.
13. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с
14. Свидрук І. І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія. Львів : Растр-7, 2018. 450 с.
15. Слоун А. Моя історія в General Motors : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
16. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.
17. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

18. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. К.: Каравела, 2018. 304 с.
19. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
20. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://infotour.in.ua/yakokka.htm>
21. An Introduction to Management. URL : <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/an-introduction-to-management/>.
22. Rudominer R. Corporate Social Responsibility Matters: Ignore Millennials at Your Peril. 2017. URL: https://www.huffingtonpost.com/ryan-rudominer/corporate-social-responsi_9_b_9155670.html
23. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers Publishers. New York and London, 1911. 77 p. URL: <http://dx.ua/56vus>.
24. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/whatis-management.html>.
25. What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm...>