

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧОРТКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПІДПРИЄМНИЦТВА І БІЗНЕСУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ЧННІБ ЗУНУ

Надія КУЛЬЧИЦЬКА

2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ

2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «Менеджмент»
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право
спеціальність – D2 Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
освітньо-професійна програма – «Фінанси, банківська
справа та страхування»

кафедра фундаментальних та спеціальних дисциплін

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг (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

29.08.2025

Чортків – ЗУНУ
2025

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 8 від 26.06.2025 р.).

Робочу програму склала к.е.н., доцент Наталія ДОМБРОВСЬКА

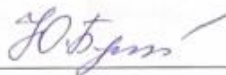
Робоча програма затверджена на засіданні кафедри фундаментальних спеціальних дисциплін (протокол № 1 від 26.06. 2025 р.)

Завідувач кафедри



Людмила ДЕРМАНСЬКА

Гарант ОПП



Юлія БУГЕЛЬ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна «Менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, освітньо- професійна програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS –5	Галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право	Нормативна дисципліна циклу професійної та практичної підготовки Мова навчання - українська
Кількість залікових модулів –5	Спеціальність – D2 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 - 2	Освітньо-професійна програма – «Фінанси, банківська справа та страхування»	Лекції: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 8</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30</i> <i>Заочна – 4</i>
Загальна кількість годин – 150	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Самостійна робота: <i>Денна – 78</i> <i>Заочна – 138</i> Тренінг: <i>Денна – 8 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4</i>
Тижневих годин: – 10 год., з них аудиторних – 4 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання вивчення дисципліни «Менеджмент».

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формуванні навичок застосування ключових функцій менеджменту на практиці, прийняття ефективних управлінських рішень.

2.2. Завдання вивчення дисципліни.

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є набуття знань та навичок щодо:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- системи методів управління;
- порядку застосування основних функцій менеджменту;
- змісту процесів та технології управління;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного та комунікаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів керівництва;
- психологічних аспектів управлінської діяльності;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

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

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК10. Здатність працювати у команді.

Спеціальні компетентності (СК):

СК10. Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення дисципліни «Менеджмент» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань з дисциплін «Філософія», «Політологія», «Психологія професійної діяльності», «Мікроекономіка», «Підприємництво», цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, виконання індивідуальних завдань.

2.5. Програмні результати навчання.

ПРН20. Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення.

ПРН21. Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

2. Програма навчальної дисципліни «Менеджмент»

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1. Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Менеджмент та управління. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Менеджер як основний суб'єкт управління. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам.

Закони та закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

Література: [7, 8, 10, 11,13, 16,17,18].

Тема 2. Розвиток менеджменту як науки управління

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична (поведінкова) теорія менеджменту (школа людських стосунків і школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні переваги і недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Література: [6, 7, 8, 12,13,16,17].

Тема 3. Організація як об'єкт управління

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.

Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Література: [2, 3, 7, 9,10,11,13,20,21].

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.
Література: [7, 8, 9, 14, 15, 16].

Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності та її місце у системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

Вертикальна координація та горизонтальна координація. Департаменталізація.

Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Одноосібне керування: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Література: [7, 8,9, 10,11,16,17].

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце у системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.

Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Література: [1, 7-11, 16,17]

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Література: [1, 7, 8, 11, 13,16,22]

Змістовий модуль 2. Етика управління та ефективність менеджменту

Тема 8. Менеджмент груп і команд

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи,

робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп.

Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами. Способи активізації роботи груп і команд.

Література: [1, 7, 8, 11, 16, 17, 22]

Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації

Поняття конфлікту та природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті та скриті конфлікти. Типи конфліктів. Причини виникнення конфліктів. Конфлікт як процес. Модель виникнення конфлікту та управління ним. Структурні та міжособові методи управління конфліктною ситуацією.

Поняття та природа стресу. Причини виникнення стресів. Організаційні фактори причин стресу. Особистісні фактори причин стресу. Необхідність нейтралізації стресів. Управління стресовими ситуаціями. Заходи для регулювання стресового стану.

Література: [7, 8, 9, 16, 17]

Тема 10. Влада і лідерство

Суть влади та відповідальності управління. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади.

Сутність та походження лідерства. Теорії лідерства. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Література: [8, 10, 16, 21, 22].

Тема 11. Управлінські рішення як інструмент менеджменту

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Література: [4, 7, 8, 16, 17, 21].

Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Комунікації і управлінська діяльність. Сутність комунікацій.

Комунікаційний процес. Сприйняття комунікацій. Комунікаційні канали. Невербальні комунікації. Зворотний зв'язок в комунікаціях. Організаційні комунікації. Формальні канали комунікацій. Неформальні канали комунікацій.

Командні комунікації. Управління організаційними комунікаціями. Комунікаційні бар'єри. Подолання комунікаційних бар'єрів.

Література: [1, 9, 12, 13, 16, 17]

Тема 13. Етика управління та імідж організації

Поняття іміджу організації та особливості його формування. Задачі іміджу. Створення іміджу фірми. Характеристика етапів створення іміджу. Основні засоби формування іміджу.

Особливості формування фірмового стилю. Віртуальна атрибутика фірмового стилю. Характеристика головних елементів іміджу організації. Головні ланки іміджу фірми: відповідальність, швидкість, результативність

Вплив іміджу на конкурентоздатність організації. П'ять джерел формування додаткової цінності за Джоунсоном. Методологічні основи побудови іміджу організації. Характеристика рівнів іміджу підприємства: соціокультурний, галузевий, рівень підприємства, рівень продукту, марки товару.

Література: [8, 9, 10, 16].

Тема 14. Результативність та ефективність системи менеджменту

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін. Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їхній склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

Література: [3, 7, 12, 17].

**4. Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент»
денна форма навчання**

	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індиві-дуальна робота	Тренінг	Контрольні заходи
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи менеджменту						
Тема 1. Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи	2	2	6	2	4	Усне опитування, тестові завдання, ситуаційні та практичні завдання, есе
Тема 2. Розвиток менеджменту як науки управління	2	2	6			
Тема 3. Організація як об'єкт управління	2	2	6			
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту	2	2	6			
Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту	4	4	6			
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту	2	2	6			
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту	2	2	6			Заліковий модуль по темах 1-7
Змістовий модуль 2. Етика управління та ефективність менеджменту						
Тема 8. Менеджмент груп і команд	2	2	6	2	4	Усне опитування, тестові завдання, ситуаційні та практичні завдання, есе
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації	2	2	5			
Тема 10. Влада і лідерство	2	2	5			
Тема 11. Управлінські рішення як інструмент менеджменту	2	2	5			
Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті	2	2	5			
Тема 13. Етика управління та імідж організації	2	2	5			
Тема 14. Результативність та ефективність системи менеджменту	2	2	5			Заліковий модуль по темах 8-14
Разом	30	30	78	4	8	Екзамен

заочна форма навчання

	Кількість годин				
	лекції	практичні заняття	самостійна робота	контрольні заходи	
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи менеджменту					
Тема 1. Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи	2	2	10	Усне опитування, тестування, ситуаційні, практичні завдання	
Тема 2. Розвиток менеджменту як науки управління			10		
Тема 3. Організація як об'єкт управління			10		
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту			10		
Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту	2		10		
Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту			10		
Тема7. Мотивування як загальна функція менеджменту			10		
Змістовий модуль 2. Етика управління та ефективність менеджменту					
Тема 8. Менеджмент груп і команд	2	2	10	Усне опитування, тестування, ситуаційні, практичні завдання	
Тема 9. Управління конфліктами і стресами в організації			10		
Тема 10. Влада і лідерство			10		
Тема 11. Управлінські рішення як інструмент менеджменту	2		10		
Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті			10		
Тема 13. Етика управління та імідж організації			10		
Тема 14. Результативність та ефективність системи менеджменту			8		
Разом	8		4		138

5. Тематика практичних занять

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Практичне заняття №1.

Тема: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Мета: визначити сутність та завдання менеджменту, розглянути його цілі та головні напрямки діяльності, ознайомлення із основними законами, які регулюють управлінську діяльність

Питання для обговорення

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
2. Менеджмент як система наукових знань
3. Сфери менеджменту
4. Методи досліджень
5. Закони менеджменту
6. Закономірності менеджменту
7. Принципи менеджменту

Дискусійні обговорення питань сутності менеджменту

Література: [7, 8, 10, 11,13, 16,17,18].

Практичне заняття №2.

Тема: Розвиток менеджменту як науки управління

Мета: формування у студентів знань щодо сучасних шкіл менеджменту, історичного розвитку менеджменту.

Питання для обговорення

1. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні
2. Характеристика інтегрованих підходів до управління
3. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених
4. Розвиток управлінської науки в Україні

Дискусійні обговорення історичних аспектів розвитку науки про управління

Література: [6, 7, 8, 12,13,16,17].

Практичне заняття №3.

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Формування знань щодо сутності та видів організацій, внутрішнього і зовнішнього середовищ організації, її адаптації до ринкового середовища

Питання для обговорення

1. Сутність та види організацій.
2. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми.
3. Внутрішнє середовище організації. Характеристика складових внутрішнього середовища організації.
4. Зовнішнє середовище організації
5. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів.

Дискусійні обговорення організації як системи та її складових, ситуаційні задачі щодо макро- та мікросередовища організації.

Література: [2, 3, 7, 9,10,11,13,20,21].

Практичне заняття № 4.

Тема: Планування як загальна функція менеджменту

Мета: розглянути види планування, які застосовуються при управлінні підприємствами

Питання для обговорення

1. Функція планування, її суть та значення. Принципи та види планування
2. Процес визначення мети організації. Складники успіху фірми. Формулювання місії фірми.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Особливості тактичного планування.
5. Ефективність планової діяльності підприємств

Практичні завдання щодо планування роботи менеджера

Література: [7, 8, 9, 14, 15, 16].

Практичне заняття № 5,6

Тема: Організування як загальна функція менеджменту

Мета: Набуття знань щодо змісту організовування діяльності, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

1. Сутність структури організації. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
3. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика.
4. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, дивізіональні (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури).
5. Типи адаптивних структур управління: матричний, проектний. Органічна структура управління.
6. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання

Практичні та ситуаційні завдання щодо організування менеджменту

Література: [7, 8, 9, 10, 11, 16, 17].

Практичне заняття №7.

Тема: Контролювання як загальна функція менеджменту

Мета: визначити роль контролю в процесі здійснення господарської діяльності

Питання для обговорення

1. Поняття контролю та його місце в системі управління
2. Види контролю в діяльності організації.
3. Етапи процесу контролювання
4. Модель процесу контролювання

Практичні та ситуаційні завдання, пов'язані з функцією контролювання

Література: [1, 7-11, 16, 17]

Практичне заняття №8.

Тема: Мотивування як загальна функція менеджменту

Мета: освоїти мотиваційні фактори, які впливають на поведінку працівника

Питання для обговорення

1. Поняття та процес мотивування
2. Основні теорії мотивування
3. Розроблення системи мотивування в організації
4. Моделі мотивування діяльності менеджера
5. Зв'язок заробітної плати із результатами роботи. Матеріальне та нематеріальне стимулювання: особливості, переваги та недоліки.

Практичні завдання щодо системи мотивування в організації

Література: [1, 7, 8, 11, 13,16,22]

Змістовий модуль 2. Етика управління та ефективність менеджменту

Практичне заняття № 9.

Тема: Менеджмент груп та команд

Мета: визначити роль управління груп та організацій в системі менеджменту

Питання для обговорення

1. Поняття та сутність груп в організації. Причини виникнення груп в організації.
2. Формальні та неформальні групи. Порівняльна характеристика формальних та неформальних груп. Характеристика стадій формування груп.
3. Модуль групової поведінки Дж.Хоманса. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на групову поведінку як вихідний пункт моделі. Фактори середовища за логікою Хоманса. Практичні висновки по моделі Хоманса
4. Типи формальних груп. Характерні риси робочих груп.
5. Особливості управління формальними групами. Особливості неформальних груп. Фактори, що впливають на діяльність неформальних груп.
6. Характеристика підходів щодо розподілу ролей між членами групи

Практичні та ситуаційні завдання щодо управління формальними групами

Література: [1, 7, 8, 11, 16, 17, 22]

Практичне заняття №10.

Тема. Управління конфліктами і стресами в організації

Мета: Формування знань щодо сутності конфлікту як процесу та його природи, типів конфліктів і причин виникнення конфліктів, сутності стресу та його природи, причин виникнення стресів та їх нейтралізації.

Питання для обговорення:

1. Поняття конфлікту та природа конфлікту.
2. Типи конфліктів.
3. Причини виникнення конфліктів.
4. Конфлікт як процес.
5. Модель виникнення конфлікту та управління ним.
6. Структурні та міжособові методи управління конфліктною ситуацією.

7. Поняття та природа стресу.
8. Причини виникнення стресів: організаційні та особистісні фактори.
9. Необхідність нейтралізації стресів.
10. Управління стресовими ситуаціями.

Моделювання практичних ситуацій, пов'язаних з вирішенням конфлікту

Література: [7, 8, 9, 16,17]

Практичне заняття №11.

Тема: Влада та лідерство

Мета: набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва. визначення лідерських якостей менеджера

Питання для обговорення

1. Суть влади та відповідальності управління
2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення
3. Емоційна компетенція менеджера
4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера

Практичні та ситуаційні завдання щодо поведінки різних типів лідерства

Література: [8, 10, 16,21,22].

Практичне заняття №12.

Тема: Управлінські рішення як інструмент менеджменту

Мета: формування у студентів знань щодо сутності управлінських рішень, підготовки та їх прийняття.

Питання для обговорення

1. Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.
2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень.
3. Різновиди технологій прийняття рішень.
4. Якість управлінських рішень.

Дискусійні обговорення підходів прийняття управлінських рішень

Література: [4, 7, 8, 16,17, 21].

Практичне заняття 13

Тема: Інформація та комунікації у менеджменті .

Мета: Формування знань щодо використання інформації та управління організаційними комунікаційними процесами у менеджменті

Питання для обговорення

1. Інформація, її види та роль у менеджменті.
2. Носії інформації.
3. Класифікація інформації. Вимоги до інформації.

4. Комунікації і управлінська діяльність
5. Сутність комунікацій. Комунікаційний процес.
6. Комунікаційні канали. Невербальні комунікації.
7. Зворотний зв'язок в комунікаціях.
8. Організаційні комунікації.
9. Формальні канали комунікацій. Неформальні канали комунікацій.
10. Командні комунікації.
11. Управління організаційними комунікаціями.
12. Комунікаційні бар'єри. Подолання комунікаційних бар'єрів.

Дискусійні обговорення питання комунікацій в управлінській діяльності

Література: [1, 9, 12, 13, 16, 17]

Практичне заняття 14

Тема: Етика управління та імідж організації

Мета: Формування знань щодо сутності та ролі етики управління та іміджу організації.

Питання для обговорення

1. Поняття та види етики управління
2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації
3. Кодекси організаційної поведінки
4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації

Дискусійні обговорення етики в управлінській діяльності

Література: [8, 9, 10, 16].

Практичне заняття №15

Тема: Результативність та ефективність менеджменту

Мета: Формування знань щодо сутності ефективності менеджменту, особливостей оцінювання різних видів ефективності

Питання для обговорення

1. Сутність результативності й ефективності менеджменту.
2. Особливості оцінювання різних видів ефективності.
3. Чинники впливу на ефективність управління.
4. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
5. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
6. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.
7. Критерії ефективності менеджменту.
8. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Дискусійні обговорення питань результативності та ефективності менеджменту

Література: [3, 7, 12, 17].

6. Тренінг з дисципліни «Менеджмент»

Мета тренінгу орієнтована на формування студентами системи базових знань з теорії і практики менеджменту, ухвалення управлінських рішень, створення ефективних комунікаційних мереж, планування, організація, мотивація та контроль в організації. До того ж оволодіння цими положеннями має виробити у студентів навички практичного використання знань щодо управління організацією та ухвалення виважених управлінських рішень.

Успішне проходження тренінгу сприяє посиленню практичної спрямованості у підготовці фахівців за ступенем вищої освіти «бакалавр». Тренінг передбачає виконання завдання на прикладі аналітичних даних конкретної організації.

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.

3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб по темі тренінгового заняття.

Тематика тренінгу: Управління організацією в сучасних умовах господарювання

Тренінг передбачає виконання наступних завдань:

1. На прикладі обраної організації дати характеристику діяльності та основних результатів господарювання, проаналізувати діючу структуру системи управління організацією.

2. Оцінити ефективність системи управління організацією та виявити проблемні місця

3. Запропонувати та обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи управління в організації на базі оцінки нестабільності зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища, а також заходи по оптимізації її управлінської структури

4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінювання результатів виконання практичного завдання максимально у 100 балів.

7. Самостійна робота студентів

Для успішного вивчення і засвоєння дисципліни «Менеджмент» студенти повинні володіти значним обсягом інформації, частину якої вони отримують і опрацьовують шляхом самостійної роботи. Вона полягає в опрацюванні навчальної і наукової фахової літератури, спеціальних джерел інформації та інших матеріалів щодо питань організації управління підприємств, а також підготовці презентаційних виступів, що оцінюються за 100-бальною шкалою і визначається як сукупність питомої ваги кожної складової:

-80% - підготовка презентації;

-20% - захист презентації.

Обговорюються результати виконання завдань. Обмін думками з питань, які виносились на самостійну роботу.

Тематика самостійної роботи:

1. Менеджмент: сутність, трактування, особливості.
2. Особливості розвитку та проблеми менеджменту на сучасному етапі в Україні.
3. Портрет менеджера: риси, якості, функції та ролі (на прикладах менеджерів ефективних компаній).
4. Роль підприємця у процесі управління діяльністю організації.
5. Сутність і взаємозв'язок функцій менеджменту.
6. Розпорядчий вплив: сутність та роль в управлінні.
7. Сутність, роль та особливості використання соціальних та психологічних методів в управлінні.
8. Особливості становлення зарубіжних систем менеджменту, їх характеристики
9. Управлінські обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін організації.
10. Принципи формування, переваги та недоліки типів організаційних структур управління.
11. Дивізіональна організаційна структура та її типи: дивізіонально-продуктова, дивізіональна, орієнтована на споживача, дивізіонально-регіональна.
12. Контролювання людських, матеріальних та фінансових ресурсів в організації.
13. Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.

14. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.
15. Феномен влади, поняття керівництва і лідерства в менеджменті
16. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
17. Аналіз комунікаційних процесів в організації.
18. Вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві.
19. Влада і вплив в сучасному управлінні.
20. Вплив особистих цінностей керівника на стиль його управління.
21. Етика і сучасне управління.
22. Інформаційно-управлінські системи в менеджменті підприємства.
23. Методи і моделі прийняття управлінських рішень.
24. Організаційна культура як інструмент управління.
25. Процес комунікації та ефективність управління.
26. Роль мотивації як функції управління.
27. Створення ефективної системи контролю на підприємстві.
28. Удосконалення організації праці на підприємстві.
29. Управління конфліктами в організації.
30. Формування ефективного лідерства.
31. Сучасні моделі мотивації в управлінні.
32. Впровадження системи підтримки прийняття рішень на підприємстві.
33. Використання інформаційних технологій у сучасному менеджменті.
34. Розвиток інформаційних систем в організаціях.
35. Самоменеджмент керівника.

8. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

У процесі вивчення дисципліни „Менеджмент” використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування, тестування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів самостійної роботи студентів;
- оцінювання тренінгу;
- екзамен.

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 оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінг	Самостійна робота	Екзамен
Оцінюється як середнє арифметичне з оцінок, отриманих по темах 1-7	Підсумкова модульна контрольна робота по 1-7 темах Теоретичні питання (2 питання по макс 25 балів) Тестові завдання (5 тестів по 5 балів за тест) – макс. 25 балів Задача 1 – макс. 25 балів	Оцінюється як середнє арифметичне з оцінок, отриманих по темах 8-14	Підсумкова модульна контрольна робота по 8-14 темах Теоретичні питання (2 питання по макс 25 балів) Тестові завдання (5 тестів по 5 балів за тест) – макс. 25 балів Задача 1 – макс. 25 балів	Оцінюється практичне завдання макс. 100 балів	Сукупність питомої ваги кожної складової: -80% - виконання відповідного завдання; -20% - захист виконаного завдання.	Теоретичні питання (1 питання по макс 20 балів) Тестові завдання (10 тестів по 3 бали за тест) – макс. 30 балів Задача 2 – по макс. 25 балів

Поточне опитування під час заняття:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, допускаючи при цьому суттєві неточності;

1–59 балів – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань.

Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля.

Модульна робота – види контролю, при яких засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 0 до 100 балів як сума балів за виконані завдання.

Модульна робота складається із:

теоретичного питання: 2 теоретичних питання, за відповідь на кожне питання, студент може отримати від 0 до 25 балів, що в підсумку дає максимально 50 балів

15–25 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст завдання.

1–14 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

тестів: 5 тестів, за правильну відповідь на кожен із яких студент може отримати 5 балів, що в підсумку дає максимально 25 балів;

5 балів – за тест надано правильну відповідь.

практичних завдань: 1 завдання, за розв'язання студент може отримати від 0 до 25 балів;

15–25 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

5–14 балів – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але на додаткові контрольні запитання відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–4 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

Тренінг:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його використовує під час виконання завдань тренінгу, виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при виконанні окремих завдань тренінгу не вистачає достатньої глибини та аргументації його використання, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки, загалом виявляє творчий підхід до виконання завдань;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та загалом його використовує при виконанні завдань тренінгу, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його використовує, недостатньо розкриває зміст завдань тренінгу, допускаючи при цьому суттєві неточності, не виявляє творчого підходу до виконання завдань;

1–59 – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст завдань тренінгу, не бере участі у колективних завданнях під час проведення тренінгу.

Самостійна робота:

Самостійна робота здобувача вищої освіти має бути продемонстрована у формі презентації за темою, яка узгоджена із викладачем. Оцінювання рівня підготовки та виступу з презентацією здійснюється за такими критеріями:

90–100 балів – виставляється, якщо тема презентації розкрита повністю на рівні творчого використання останніх публікацій з теми, матеріал викладено змістовно, логічно та лаконічно; під час відповідей на запитання здобувач вільно орієнтується в матеріалі; презентація оформлена відповідно до встановлених вимог.

75–89 балів – виставляється, якщо тема презентації розкрита повністю на рівні аналогічного відтворення, матеріал викладено змістовно, логічно та не завжди лаконічно; під

час відповідей на запитання здобувач добре орієнтується в матеріалі; презентацію оформлено відповідно до встановлених вимог.

60–74 балів – виставляється, якщо тема презентації розкрита не повністю, матеріал викладено не змістовно та з порушенням логічного зв'язку; під час відповідей на запитання здобувач посередньо орієнтується в матеріалі та допускає суттєві помилки; презентацію оформлено відповідно до встановлених вимог.

1–59 балів – виставляється, якщо тема презентації не розкрита або розкрита неповністю та матеріал викладено не змістовно та не логічно; під час відповідей на запитання здобувач не орієнтується або погано орієнтується в матеріалі та робить принципові помилки. Оформленість презентації не має значення.

Екзамен – види контролю, при яких засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 0 до 100 балів як сума балів за виконані завдання.

Екзаменаційний білет складається із:

теоретичного питання: 1 теоретичне питання, за відповідь на яке студент може отримати від 0 до 20 балів.

10–20 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст завдання.

1–9 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

тестів: 10 тестів, за правильну відповідь на кожен із яких студент може отримати 3 бали, що в підсумку дає максимально 30 балів;

3 бали – на тест надано правильну відповідь.

практичних завдань: 2 задачі, за розв'язання кожної із яких студент може отримати від 0 до 25 балів, що в підсумку дає максимально 50 балів;

15–25 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

5–14 балів – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але на додаткові контрольні запитання відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–4 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

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	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

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, GoogleChrome, Firefox)	1-14
4.	Комунікаційне програмне забезпечення (Zoom) для проведення занять у режимі он-лайн (за необхідності)	1-14
5.	Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності)	1-14
6.	Програмне забезпечення: ОС Windows	1-14
7.	Інструменти Microsoft Office (Word; Excel; PowerPoint і т. і.)	1-14

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Домбровська Н., Силкін О., Бугель Ю., Мартусенко І., Караїм М. Вплив кризи на соціально-економічну систему в постпандемічному суспільстві. Постмодерністські відкриття. 2021. № 12 (1). С.368-379.
3. Домбровська Н. Модернізація системи антикризового менеджменту підприємств в умовах війни. Development Service Industry Management, 2024. № 3. С. 87–92.
4. Домбровська Н., Гурин В. Аналіз та напрями підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стійкості бізнесу в умовах кризи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4). 2024. С. 404-410.
5. Домбровська Н.Р. Застосування статистичних методів у менеджменті: теоретичні основи та практичні аспекти оптимізації бізнес-рішень. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 335-348. URL: <https://surl.li/uxakin>
6. Домбровська Н.Р. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» першого (бакалаврського) рівня освіти. Чортків: ЗУНУ. 2024. 73 с.
7. Домбровська Н.Р. Методичні вказівки до виконання самостійної роботи та вивчення дисципліни «Менеджмент» для студентів ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» першого (бакалаврського) рівня освіти. Чортків: ЗУНУ. 2024. 26 с.
8. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
9. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
10. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
11. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та

- ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута». 2021. 856 с
12. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. за ред. Терлецької Н.М., Антохова А.А. та ін.. Чернівці : 2022. 684 с.
 13. Менеджмент: навчальний посібник. За заг. редакцією проф. Балашова А.М. та проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
 14. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
 15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
 16. Стратегічне управління: методичні рекомендації до вивчення дисципліни для здобувачів спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня/ [уклад: Немченко Т.А., С.В.Коваленко] ; Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 23 с.
 17. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
 18. Herasymenko Y. V., Pidvalna O. G. Management (basic course): textbook. Vinnytsia: "Konsol LLC". 2020, 240 p.
 19. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Vol. 7. No. 1. pp. 303-323. URL: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/25/Balanovska_Developing_enterprise_competitive_advantage_as_a_component_of_anticrisis_management.pdf
 20. Balanovska T., Gogulya O., Dramaretska K., Voskolupov V., Holik V. Using marketing management to ensure competitiveness of agricultural enterprises. Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal. 2021. Vol. 7 (3). Pp. 142-161. URL: <https://arejournal.com/are/article/view/459>
 21. Robbins, Stephen P. (2019). Fundamentals of management: essential concepts and applications. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, MaryCoulter. 8th ed. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>
 22. Prasad, L. M. (2020). Principles and practice of management. SultanChand&Sons. 536 p
 23. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://www.management.com.ua/bp/bp006.html>.