

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. декана факультету економіки  
та управління

Андрій КОЦУР

« 31 » 08 2023 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. проректора з науково-  
педагогічної роботи

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

2023 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор навчально-наукового  
інституту новітніх освітніх  
технологій

Святослав ПИТЕЛЬ

« 31 » 08 2023 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»**

ступінь вищої освіти – бакалавр  
галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність – 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, КПЗ (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	II	3	28	28	3	8	53	120	3
Заочна	II	3,4	8	4	-	-	108	120	4

31.08.2023  
*[Signature]*

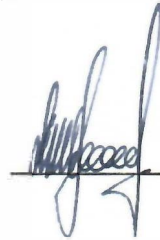
Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 9 від 15.06.2022 року).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Ірина ДЕМКІВ

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 30.08.2023 р.

Завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу,  
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 075 «Маркетинг», протокол № 1 від 30.08.2023 р.

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



Тетяна БОРИСОВА

Гарант ОПП

канд. екон. наук, доцент



Людмила ГАЛЬКО

## СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

### 1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна – Менеджмент	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 4	галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 4	спеціальність – 075 «Маркетинг»	Рік підготовки: <i>Денна</i> – 2 <i>Заочна</i> – 2 Семестр: <i>Денна</i> – 3 <i>Заочна</i> – 3,4
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр Освітньо-професійна програма «Маркетинг»	Лекції: <i>Денна</i> – 28 <i>Заочна</i> – 8 Практичні заняття: <i>Денна</i> – 28 <i>Заочна</i> – 4
Загальна кількість годин – 120		Самостійна робота: <i>Денна</i> – 53 год. <i>Заочна</i> - 108 Тренінг, КПЗ: <i>Денна</i> – 8 год. Індивідуальна робота: <i>Денна</i> – 3
Тижневих годин: 10 год, з них аудиторних – 4 год		Вид підсумкового контролю – екзамен

## **2. Мета і завдання дисципліни «Менеджмент»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни**

При здійсненні в нашій країні реформи виникає проблема формування такої господарської політики і стратегії, які дозволили б організації підтримувати конкурентоспроможність у віддаленій перспективі. Дії організації та її керівництва не повинні зводитися лише до простого спостереження за подіями у оточуючому середовищі. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до змінних зовнішніх умов. Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах невизначеного зовнішнього середовища є методологія управлінської діяльності.

При вивченні дисципліни «Менеджмент» студенти поглиблюють знання на навички, що були отримані при освоєнні попередніх економічних предметів.

Метою даного курсу є формування вірних підходів щодо визначення, розробки та планування діяльності маркетолога в умовах невизначеності ринку, вміння пристосуватися до ринкових умов.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є теоретична підготовка студентів із питань

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- системи методів управління;
- 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.**

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, а саме:

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК14. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати отримані знання предметної області маркетингу.

СК8. Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

#### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Вивчення курсу „Менеджмент” передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних курсів, дисциплін економічного змісту, цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

#### **2.5. Результати навчання.**

ПРН1. Демонструвати знання і розуміння теоретичних основ та принципів провадження маркетингової діяльності.

ПРН 9. Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень.

ПРН 11. Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта.

ПРН 12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 13. Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.

ПРН 15. Діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних принципів маркетингу, поваги до культурного різноманіття та цінностей громадянського суспільства з дотриманням прав і свобод особистості.

ПРН 16. Відповідати вимогам, які висуваються до сучасного маркетолога, підвищувати рівень особистої професійної підготовки.

### **3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту**

##### ***Тема 1. Менеджмент як система наукових знань***

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Основні закони менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Менеджер як основний суб'єкт управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

##### ***Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту***

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Наукові школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Внесок М. Фоллет, Ч. Бернарда та М. Вебера. М. Фоллет у розвиток класичної (адміністративної) школи управління. Школа людських відносин (поведінкова). Вклад Е. Мейо та його послідовників у розвиток школи людських відносин. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації. Кількісна школа управління.

Основні крос-культурні засади менеджменту. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.

Розвиток управлінської науки в Україні. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в Україні.

##### ***Тема 3. Організація як об'єкт управління***

Сутність та види організацій. Характеристики та властивості організацій. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри „входу”, процес перетворення, параметри „виходу”. Організаційно-правові форми вітчизняних організацій. Внутрішнє середовище організації. Характеристика

складових внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів. Адаптація організації до ринкового середовища. Активна та пасивна адаптація, реалізація адаптаційних процесів.

#### ***Тема 4. Планування в менеджменті***

Сутність і зміст планування, його види та їхній взаємозв'язок. Принципи планування, їх характеристика. Основні елементи системи планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Цільове планування діяльності організації.

Тактичне і оперативне планування. Функціональне призначення стратегічного планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Управлінське обстеження функціональних сфер організації. Базові стратегії. Управління реалізацією стратегічного плану. Планування роботи менеджера.

#### ***Тема 5. Організування в менеджменті***

Сутність організаційної діяльності. Складові організаційного процесу: поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; створення механізмів координації; скалярний процес. Процес створення структури організації. Поняття організаційної структури управління. Вимоги до організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, міжособові (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури). Типи адаптивних структур управління виробництвом: матричний, проектний. Органічна структура управління. Проектування організаційних структур управління. Принципи формування організаційних структур управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. Процес реалізації організаційних змін.

#### ***Тема 6. Контролювання в менеджменті***

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види контролю та їх характеристика. Процес реалізації функції контролювання. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

## **Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління**

### ***Тема 7. Мотивування в менеджменті***

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Змістові теорії мотивування: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорія мотивації Ф. Герцбергера та теорія потреб М. Туган-Барановського. Процесуальні теорії мотивування: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель Л. Портера – Е. Лоулера. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моделі мотивування діяльності менеджера.

### ***Тема 8. Управління групами і командами***

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. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою. Розвиток груп. Взаємне визнання. Необхідність визначення можливостей групи. Способи активізації груп та команд.

### ***Тема 9. Влада і лідерство***

Суть влади та відповідальності управління. Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

### ***Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту***

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення. Підходи до



управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель. Методи прийняття управлінських рішень: методи економічного аналізу, методи прогнозування, евристичні методи, теоретико-ігрові методи, логіко-формалізовані методи. Алгоритм прийняття управлінських рішень. Інформаційний супровід прийняття і реалізації управлінських рішень.

### ***Тема 11. Етика управління та імідж організації***

Поняття та види етики управління. Сутність етики. Чинники неетичної поведінки. Взаємозалежність етики з відповідальністю. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки. Етика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами.

Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації. Вимоги до формування позитивного іміджу організації. Кодекси організаційної поведінки. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації.

### ***Тема 12. Ефективність менеджменту***

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Концепції ефективності менеджменту. Чинники впливу на ефективність управління. Критерії ефективності менеджменту. Підходи до оцінки ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління.

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

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту</i>						
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	4	4	1	4	6	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2	2			4	
Тема 3. Організація як об'єкт управління.	2	2			5	
Тема 4. Планування в менеджменті	4	4			5	
Тема 5. Організування в менеджменті	2	2			5	
Тема 6. Контролювання в менеджменті	2	2		4		
<i>Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління</i>						
Тема 7. Мотивування в менеджменті	2	2	1	4	4	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 8. Управління групами і командами	2	2			4	
Тема 9. Влада і лідерство	2	2			4	
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	1		4	
Тема 11. Етика управління та імідж організації	2	2			4	
Тема 12. Ефективність менеджменту	2	2			4	
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	

## заочна форма навчання

№ теми	Тема	Кількість годин		
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту</i>				
1.	Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	1	0,5	9
2.	Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	0,5	0,5	9
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління.	0,5	-	9
4.	Тема 4. Планування в менеджменті	0,5	0,5	9
5.	Тема 5. Організування в менеджменті	0,5	0,5	9
6.	Тема 6. Контролювання в менеджменті	0,5	0,5	9
<i>Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління</i>				
7.	Тема 7. Мотивування в менеджменті	0,5	0,5	9
8.	Тема 8. Управління групами і командами	0,5		9
9.	Тема 9. Влада і лідерство	0,5	-	9
10.	Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	1	0,5	9
11.	Тема 11. Етика управління та імідж організації	1	-	9
12.	Тема 12. Ефективність менеджменту	1	0,5	9
<b>Разом</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>108</b>

## **5. Тематика практичних занять**

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту**

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1,2**

**Тема: Менеджмент як система наукових знань**

**Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, моделі менеджера.**

**Питання для обговорення:**

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Системний, ситуаційний та процесний підходи у менеджменті.

Основні поняття системного підходу: система, підсистема, елемент та їх характеристика.

5. Менеджер як основний суб'єкт управління. Модель менеджера. Вимоги до менеджерів.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3**

**Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту**

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

**Питання для обговорення:**

1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту.

2. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту.

3. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту.

4. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації.

5. Кількісна школа управління.

6. Основні крос-культурні моделі менеджменту.

7. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту.

8. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.

9. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в Україні.

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4**

**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: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність.
5. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.
6. Карта стейкхолдерів.
7. Адаптація організації до ринкового середовища.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5,6**

**Тема: Планування в менеджменті**

**Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.**

**Питання для обговорення:**

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Процес визначення мети організації. Складники успіху фірми. Формулювання місії фірми.
3. Стратегічне планування та його стадії. Вибір стратегії. Оцінка можливих стратегічних альтернатив. Матриця «товар-ринок». Планування структури диверсифікованої фірми. Матриця структури бізнесу Бостонської консультативної групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.
4. Особливості тактичного планування. Тактичний план як інструмент конкретизації стратегічних завдань. Бюджетне планування.
5. Ефективність планової діяльності підприємств.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7**

**Тема: Організування в менеджменті**

**Мета: Набуття знань щодо змісту організування 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.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8**

**Тема: Контролювання в менеджменті**

**Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, типів контролю, умов необхідності контролю.**

**Питання для обговорення:**

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Поведінкові аспекти контролю. «Керівна п'ятірна». Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки.

**Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління**

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9**

**Тема: Мотивування в менеджменті**

**Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивацій.**

**Питання для обговорення:**

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія «двох факторів» Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.
4. Зв'язок заробітної плати із результатами роботи. Матеріальне та нематеріальне стимулювання: особливості, переваги та недоліки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10**

**Тема: Управління групами і командами**

**Мета: Формування знань щодо сутності поняття та класифікації груп, причин їх виникнення, виявляти основні відмінності між формальними та неформальними групами.**

**Питання для обговорення:**

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Розвиток груп.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11**

**Тема: Влада і лідерство**

**Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.**

**Питання для обговорення:**

1. Суть влади та відповідальності управління.
2. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.
3. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
4. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
5. Управлінська решітка. Пошук оптимального стилю керівництва. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12**

**Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту**

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

**Питання для обговорення:**

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
3. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
4. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.
5. Моделі та методи прийняття рішень.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13**

**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. Сутність етики. Чинники неетичної поведінки.
3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
4. Етика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами.
5. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.
6. Кодекси організаційної поведінки.
7. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно-позитивного іміджу організації.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14**

**Тема: 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.

### **6. Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПЗ).**

КПЗ передбачає створення умов і забезпечення можливостей для повної реалізації творчого потенціалу студента у процесі вивчення дисципліни «Менеджмент». Успішне виконання КПЗ розраховане на використання елементів науково-дослідницької діяльності, розвитку здібностей виконавця, формування нестандартного мислення і реалізації ситуаційного підходу при виявленні та розв'язанні управлінських проблем.

КПЗ передбачає розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності конкретної організації (за вибором студента) та його функціонального забезпечення. Базою для виконання завдання може бути організація (підприємство) будь-якої організаційно-правової форми, яка є юридичною особою або відокремленим структурним підрозділом з самостійним поданням звітності. Вибір підприємства здійснюється студентом самостійно і повинен передбачати можливість отримання інформації для виконання КПЗ.

### **7. Самостійна робота**

Перелік питань для самостійного опрацювання з дисципліни «Менеджмент»:

1. Поняття менеджменту, його зміст і загальна термінологія.
2. Рівні менеджменту.
3. Основні поняття системного та ситуаційного підходів.
4. Модель менеджера (10 ролей за Мінцбергом) та його обов'язки.



5. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
6. Школа наукового управління.
7. Класична (адміністративна) школа.
8. Школа людських стосунків.
9. Кількісна школа.
10. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
11. Маркетинговий підхід в управлінні.
12. Суть та характерні особливості управлінських рішень, програмовані та не програмовані рішення.
13. Рішення, що типові для реалізації управлінських функцій.
14. Класифікація рішень.
15. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень.
16. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності
17. Поняття комунікації і комунікаційного процесу.
18. Канали та засоби комунікацій.
19. Бар'єри комунікацій.
20. Забезпечення ефективних комунікацій.
21. Методи поширення інформації про діяльність організації.
22. Аналіз матриці Бостонської консультативної групи (БКГ).
23. Методи вибору стратегії в умовах нестабільної економіки.
24. Варіанти стратегічного вибору. Класифікація за характером галузі і макросередовища.
25. Варіанти стратегічного вибору. Класифікація за характером виробництва і реалізацією конкурентних переваг.
26. Формування місії та цілей організації (реалізації стратегії).
27. Різновиди цілей.
28. Дослідження життєвих циклів продукції (оцінка стратегії).
29. Зміст організаційної функції в менеджменті.
30. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають.
31. Основні класи організаційних структур управління виробництвом.
32. Типи бюрократичних структур управління виробництвом, їх особливості.
33. Типи адаптивних структур управління виробництвом, їх особливості.
34. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.
35. Розвиток організаційних структур управління виробництвом у сучасних умовах господарювання.
36. Механізм дії мотивації до праці через поведінку.
37. Потреби, винагорода, закон результату. Мотивація та компенсація.
38. П'ятирівнева ієрархія потреб Маслоу.
39. Теорія ЖВЗ Алдерфера.
40. Теорія трьох потреб МакКлеланда.
41. Двофакторна теорія Герцберга.
42. Теорія сподівання Врума.
43. Теорія справедливості.

44. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.
45. Зміст, визначення та необхідність контролю.
46. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю.
47. Види контролю.
48. Процес контролю.
49. Етапи контролю.
50. Системи контролю та механізм їх дії.
51. Контроль і контролінг.
52. Контроль та аудит.
53. Групи та їх класифікація.
54. Причини виникнення груп.
55. Управління формальними групами.
56. Особливості управління неформальними групами.
57. Природа та визначення керівництва і лідерства.
58. Теорії особистих рис.
59. Теорії „Х" та „У" МакГрегора.
60. Типологія керівництва.
61. Лайкертові системи керівництва.
62. „Решітка менеджменту" Блейка та Мутон.
63. Модель Фідлера;
64. Підхід Мітчела і Хауса;
65. Поняття менеджменту персоналу. Суб'єкти та об'єкти управління.
66. Соціальне партнерство.
67. Планування та формування персоналу.
68. Побудова ефективної мотиваційної системи.
69. Природа конфлікту, його складові та види конфліктів.
70. Причини конфліктів. Типи темпераменту та характеру людини.
71. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.
72. Стреси, фактори, що їх викликають і шляхи уникнення.
73. Продуктивність і конкурентоздатність організації.
74. Склад і взаємозв'язок елементів організації.
75. Оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей.

## **8. Тренінг з дисципліни**

### **Тематичні напрями тренінгу**

1. Формування структури організації.
2. Управлінські рішення менеджера: вимоги, порядок підготовки і прийняття.

Програма тренінгу орієнтована на формування студентами системи базових знань з теорії і практики менеджменту, прийняття 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 прийняття виважених управлінських рішень.

*Організація і проведення тренінгу*

**Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

**Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

**Практична частина** реалізується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

**Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

### **9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

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

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КПЗ;
- модульна контрольна робота;
- екзамен.

### **10. 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:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Заліковий модуль 4 (екзамен)
20%	20%	20%	40%
1. Опитування під час заняття (Тема 1-6 по 5 балів) = 30 балів 2. Письмова робота = 70 балів.	1. Опитування під час занять (Тема 7-12 по 5 балів) = 30 балів 2. Письмова робота = 70 балів.	1. Активна участь у тренінгу = 20 балів. 2. Написання КПЗ, на основі сформованих індивідуальних завдань = 50 балів. 3. Захист КПЗ = 30 балів.	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Управлінське завдання = 60 балів

#### **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)

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

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1 – 12
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-12
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-12
4.	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome. Firefox)	1-12

### РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адізес І. К. Стили хорошего і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.
2. Білорус Т. В. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 185 с.
3. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 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. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум :навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
7. Козирева О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
8. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
9. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 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 : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
12. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т "Львів. політехніка". 5-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 207 с.
13. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI 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
14. Петренко В.О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія / В. О. Петренко, Т. А. Фонарьова, К. М. Бушуєв. Дніпро: ЮК ЮРСЕРВІС, 2020. 69 с.
15. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 103 с.
16. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.
17. Полянська А.С., Рішук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
18. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2019. 351 с.

19. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.
20. Слоун А. Моя історія в *General Motors* : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
21. 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.
22. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
23. Якокка Лі. Кар'єра менеджера. URL : <http://infotour.in.ua/yakokka.htm>
24. An Introduction to Management. URL: <https://courses.lumenlearning.com/boundlessbusiness/chapter/an-introduction-to-management/>.
25. Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, and Hajo A. Reijers. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin, Germany: Springer Berlin. 527 p.
26. Griffin, R. (2021). *Fundamentals of management*. Cengage Learning. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>
27. Lloyd, Robert and Aho, Wayne. *The Four Functions of Management An essential guide to Management Principles* (2020). Management Open Educational Resources. 176 p. 1. URL: [https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management\\_oer](https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_oer)
28. Prasad, L. M. (2020). *Principles and practice of management*. Sultan Chand & Sons. 536 p.
29. Robbins, Stephen P. (2019). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* / Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. 8th ed. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>
30. What is Management? URL: <https://www.managementstudyhq.com/what-is-management.html>.