

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА  
ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ «УНІВЕРСУМ»

Циклова комісія економіко-математичних дисциплін і менеджменту



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-методичної  
та навчальної роботи

Олексій ЖИЛЬЦОВ

2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Організація виробництва

освітньо-професійного ступеня

фаховий молодший бакалавр



Київ-2023

Розробник: Пандазі Анастасія Володимирівна, викладач циклової комісії економіко-математичних дисциплін і менеджменту Фахового коледжу «Універсум» Київського університету імені Бориса Грінченка

Викладач: Пандазі Анастасія Володимирівна


Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні циклової комісії економіко-математичних дисциплін і менеджменту


Протокол від «30» серпня 2023 р. № 1

Голова циклової комісії  Вікторія КАЗАКОВА

Робочу програму перевірено

«  »                      2023 р.

Заступник директора з навчально-методичної роботи  Оксана ГОЛОВЧАНСЬКА

Заступник директора з навчальної роботи  Оксана КАЛАШНИК

Пролонговано:

На 20\_/20\_ н.р.            (            ), «    »            20\_ р., протокол №   

На 20\_/20\_ н.р.            (            ), «    »            20\_ р., протокол №   

На 20\_/20\_ н.р.            (            ), «    »            20\_ р., протокол №   

На 20\_/20\_ н.р.            (            ), «    »            20\_ р., протокол №

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни		
	денна форма навчання		
Вид дисципліни	обов'язкова		
Мова викладання, навчання, оцінювання	українська		
Загальний обсяг кредитів/годин	6/180		
Курс	3		4
Семестр	5	6	7
Кількість змістових модулів з розподілом:	6		
Обсяг кредитів	2	2	2
Обсяг годин, в тому числі:	60	60	60
Аудиторні	28	28	28
Модульний контроль	4	4	4
Самостійна робота	18	18	18
Семестровий контроль	10	10	10
Форма семестрового контролю			екзамен

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є ознайомлення здобувачів фахової передвищої освіти з сутністю менеджменту, його функціями та інструментарієм та формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Менеджмент» є:

- ознайомитись з основними поняттями і категоріями менеджменту;
- розглянути історію розвитку менеджменту та його перетворення на систематизовану наукову дисципліну;
- розглянути основи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації;
- розглянути основи оперативного, тактичного та стратегічного планування діяльності організації та опанувати навичками розробки стратегії її розвитку;
- розглянути основні характеристики керівництва та лідерства, влади та впливу в організації;
- ознайомитись зі шляхами подолання опору змінам та забезпечення ефективного менеджменту організації.

Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформувати ряд відповідних **компетентностей**:

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності</i>		
ЗК4	Здатність застосовувати знання та розуміння предметної області і професійної діяльності у практичних ситуаціях	1-22
<i>Фахові компетентності</i>		
ФК1	Здатність визначати та описувати характеристики організації, аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	1-22
ФК4	Вміння організовувати трудові процеси на підприємстві, розраховувати трудові нормативи, створювати безпечні умови праці	1-22
ФК5	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту з позиції корпоративної соціальної відповідальності та соціально-орієнтованого бізнесу	1-22

ФК8	Здатність планувати діяльність організації з урахуванням можливих ризиків, обирати оптимальні страхові послуги	1-22
ФК9	Вміння організовувати роботу команди та здійснювати управління її діяльністю	16-18
<i>Предметні компетентності</i>		
	демонструвати базові уявлення про різноманітність об'єктів та суб'єктів менеджменту як суспільної форми діяльності	1-22
	використовувати знання та практичні навички з менеджменту при організації роботи керівника	1-22
	демонструвати знання та практичні навички з менеджменту при плануванні особистої роботи менеджера	1-22
	застосовувати основні методи менеджменту в процесі діяльності підприємства	1-22

### **3. Результати навчання за дисципліною**

У результаті вивчення дисципліни студент:

- використовує знання та практичні навички з організації виробництва при плануванні роботи виробництва (ПРН 3);
- використовує знання та практичні навички з економічної теорії при здійсненні управлінської діяльності на підприємстві (ПРН 4);
- використовує інструменти менеджменту в процесі організації підприємницької діяльності (ПРН 8);
- демонструє знання різних видів управління орієнтуючись на специфіку кожного ієрархічного рівня (ПРН 9);
- організовує робоче місце менеджера, створює оптимальні умови праці менеджера, демонструє лідерські якості та управління командною роботою (ПРН 10);
- планує роботу підприємства в різних напрямках діяльності;
- здійснює управлінську діяльність на підприємства;
- використовує інструменти менеджменту в процесі організації підприємницької діяльності;
- демонструє знання різних видів управління орієнтуючись на специфіку кожного ієрархічного рівня;
- організовує робоче місце менеджера, створює оптимальні умови праці менеджера, демонструє лідерські якості та управляє командною роботою;
- визначає місію та цілі підприємства;
- аналізує та будує різні типи організаційних структур управління організацій.

### 3. Структура навчальної дисципліни

№ з/п	Назви змістових модулів, тем	Кількість годин						Самостійна
		усього	Аудиторна:					
			Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
<b>Змістовий модуль 1. Менеджмент як наука</b>								
1	Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи	7	2	2				9
2	Розвиток менеджменту як науки управління	6	2	2				
3	Менеджмент ХХІ століття	6	2	2				
4	Закони, закономірності та принципи менеджменту	6	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>8</b>				<b>9</b>
<b>Змістовий модуль 2. Практичні аспекти менеджменту в умовах воєнного стану</b>								
5	Елементи організації та процесу управління	7	2	2				9
6	Делегування повноважень	7	2	2				
7	Документація в управлінській діяльності	7	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>6</b>				<b>9</b>
<b>Змістовий модуль 3. Функції менеджменту</b>								
8	Планування як загальна функція менеджменту	6	2	2				9
9	Організація як загальна функція менеджменту	4	2					
10	Мотивація як загальна функція менеджменту	6	2	2				
11	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	7	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 3</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>6</b>				<b>9</b>
<b>Змістовий модуль 4. Теоретичні основи ділового спілкування</b>								
12	Інформація і комунікації в менеджменті	6	2	2				

13	Загальні основи ділового спілкування	5	2					9
14	Планування, організація та проведення нарад в умовах воєнного стану	6	2	2				9
15	Переговорний процес	6	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 4</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>6</b>				<b>9</b>
<b>Змістовий модуль 5. Управління персоналом</b>								
16	Керівництво та лідерство	7	2	2				9
17	Культура організації та корпоративна політика	7	2	2				
18	Організаційні зміни та конфлікт в організації	7	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 5</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>6</b>				<b>9</b>
<b>Змістовий модуль 6. Сучасний менеджмент в Україні в умовах воєнного стану</b>								
19	Управління інноваціями	6	2	2				9
20	Управління проєктами	6	2	2				
21	Бренд-менеджмент	6	2	2				
22	Особливості проведення івент-заходів в умовах воєнного стану	7	2	2				
	Модульний контроль	2						
	<b>Разом за змістовим модулем 6</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>8</b>				<b>9</b>
	<b>Усього</b>	<b>180*</b>	<b>44</b>	<b>40</b>			-	-
								<b>54</b>

\* з урахуванням МКР (12 год.) та підготовки до проведення семестрового контролю (30 год.)

## 4. Програма навчальної дисципліни

### *Змістовий модуль 1. Менеджмент як наука*

#### **Тема 1. Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи**

Сутність і зміст менеджменту, його унікальність, складність та обмеження. Об'єкти та суб'єкти менеджменту. Менеджери і підприємці – ключові фігури ринкової економіки.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

*Ключові слова: менеджмент, менеджери, підприємці, управління, система.*

*Література: [1, 2, 6, 8].*

#### **Тема 2. Розвиток менеджменту як науки управління**

Передумови виникнення менеджменту. Управлінські революції: релігійно-комерційна, світсько-адміністративна, виробничо-будівельна, функціонально-адміністративна, бюрократична та глобально-інформаційна.

Наукова школа менеджменту. Засновник школи Ф. Тейлор та його праці «Управління фабрикою» та «Принципи наукового управління». Представники школи: Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. та Л. Гілберти, Г.Гант, М. Кук, Ф. Кларк. Українські послідовники школи наукового менеджменту: група працівників Центрального інституту праці (ЦІП) (Гастєв, Гольцман і ін.). Основні моменти, що об'єднують концепцію ЦІП з системами Тейлора і Форда. Концепція трудових установок О. Гастєва.

Адміністративна школа менеджменту. Основоположник класичної або адміністративної школи Анрі Файоль. Його поділ всіх операцій, які зустрічаються на підприємствах на шість груп: технічні операції; комерційні операції; фінансові операції; страхові операції; облікові операції; адміністративні операції.

Школа людських відносин і поведінкового менеджменту. Основний внесок школи та її недоліки.

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія «Ієрархії потреб людини». А. Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга, теорії X та Y Д. Мак Грегора. Процесні теорії мотивації. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера. Основний внесок школи та її недоліки.

Внесок математики, статистики, інженерних наук в розвиток менеджменту. Основний внесок школи кількісного менеджменту та її недоліки. Застосування теорії систем: Л. Берталанфі, К. Кофер, Д. Шендель. Основний внесок школи системного менеджменту та її недоліки. Ситуаційний менеджмент, що ґрунтується на пристосуванні певних теорій, рішень досвіду до конкретних обставин: А. Рейлі, Д. Томпсон, Д. Міллер, Р. Стогділл. «Закон ситуації», як основа ситуаційного підходу.



*Ключові слова: школа наукового управління, школа адміністративного менеджменту, теорія справедливості.*

*Література: [1, 2, 6, 8].*

### **Тема 3. Менеджмент ХХІ століття**

Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Інтернаціоналізація та глобалізація менеджменту

Теорії Іцхака Адізеса: ефективний менеджмент, життєвий цикл корпорації, підходи до мотивації та управління змінами.

Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

*Ключові слова: сучасний менеджмент, ефективний менеджмент..*

*Література: [1, 2, 6, 8].*

### **Тема 4. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Сфери вживання терміну «закон». Зміст понять «закон» та «закономірність». Економічні закони, зокрема закони управління. Основні закони менеджменту. Закон спільності цілей. Закон поділу праці. Закон зовнішнього доповнення. Закон інерції. Закон економії часу. Закон інтеграції управління. Закон демократизації управління. Закон пропорційного розвитку систем управління.

Принципи управління: сутність, систематизація, еволюція. Класифікація системи принципів управління може бути класифікована за трьома основними групами принципів: принципи роботи з інформацією (кібернетичні); принципи формування та забезпечення функціонування системи (організаційні); принципи роботи з персоналом.

*Ключові слова: принципи менеджменту, закони менеджменту, закономірності менеджменту, технології управління, методи менеджменту..*

*Література: [1, 2, 6, 8].*

## **Змістовий модуль 2. Практичні аспекти менеджменту в умовах воєнного стану**

### **Тема 5. Елементи організації та процесу управління**

Поняття організації та її загальна характеристика. Формальні та неформальні організації. Загальні характеристики організацій: ресурси (люди, капітал, матеріали, сировина, енергія); залежність від навколишнього середовища (споживачі, постачальники, уряд, законодавчі акти тощо); горизонтальний поділ праці; підрозділи; вертикальний поділ праці; управління. Концепція життєвого циклу організації.

Внутрішнє середовище організації: стратегія, тактика, інновація, фінанси, людські ресурси, матеріальна база. Характеристика зовнішнього середовища організації: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; складність; рухомість; невизначеність. Фактори прямої дії та непрямой дії.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета

управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл.

*Ключові слова: організація, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, фактори.*

*Література: [1, 2, 3, 5].*

### **Тема 6. Делегування повноважень**

Значення здійснення делегування повноважень. Залежність функції делегування повноважень від стилю лідерства. Делегування повноважень на підприємстві. Вдосконалення процесу делегування повноважень. Учасники процесу делегування повноважень. Ефективність делегування повноважень.

*Ключові слова: делегування повноважень, керівник, підлеглі.*

*Література: [1, 2, 3, 4, 5].*

### **Тема 7. Документація в управлінській діяльності**

Організаційні форми діловодства. Організаційно-правові документи служби діловодства. Нормативно-методична база діловодства: законодавчі акти України у сфері інформації, документації та документування; укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Уряду України, які регламентують питання документаційного забезпечення управління в Україні. Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів.

Поняття документообігу на підприємстві. Етапи аналізу документопотоків: аналіз системи документообігу, аналіз структури документообігу, оптимізація взаємодії підрозділів відповідно до моделі документообігу. Визначення обсягу документообігу.

*Ключові слова: діловодство, документообіг, нормативно-методична база.*

*Література: [1, 2, 3, 4, 5].*

## **Змістовий модуль 3. Функції менеджменту**

### **Тема 8. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

Мета в управлінні та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями.

Стратегія планування. Формування стратегії: визначення місії організації, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей: визначення цілей організації; оцінка стратегічних альтернатив: вибір стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера).

*Ключові слова: планування, план, стратегічне планування, операційне планування.*

*Література: [1, 2, 6, 7].*

### **Тема 9. Організація як загальна функція менеджменту**

Основні елементи організації. Поділ праці (спеціалізація). Групування (департаменталізація). Способи групування: за функціями; по продукту і за географічною ознакою; по споживачам. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Організаційні структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична. Їх переваги і недоліки.

*Ключові слова: організаційна діяльність, організація, організаційна структура.*

*Література: [1, 2, 6, 7].*

### **Тема 10. Мотивація як загальна функція менеджменту**

Людський фактор в менеджменті та сутність мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (проста мотивація, концепція соціальної та психологічної мотивації).

Винагородження як інструмент мотивації. Система винагородження. Вплив винагороджень на відношення до роботи, на поведінку та на мотивацію. Загальна характеристика систем матеріального стимулювання праці. Системи матеріального стимулювання праці працівників підприємств за їх роллю та призначенням. Види і напрями матеріального стимулювання. Основні показники стимулювання та показники умов стимулювання. Показники преміювання службовців. Сучасні підходи до стимулювання працівників. Бальна оцінка результатів та якості праці працівників. Пріоритети соціальних пакетів. Стимулювання вільним часом. Трудове чи організаційне стимулювання. Стимулювання поведінки робітника на основі вираження суспільного визнання.

*Ключові слова: мотивація, внутрішні стимули, зовнішні стимули, теорії мотивації, стимулювання праці.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

## **Тема 11. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту**

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керівництва, організаційні параметри, методи виміру). Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз беззбитковості). Операційний контроль (графік Г.Ганта, сіткові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки працівників. Контроль, як фактор підвищення ефективності діяльності організації.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

*Ключові слова: регулювання, оперативне регулювання, контроль, оперативний контроль, поточний контроль, система контролю.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

## **Змістовий модуль 4. Теоретичні основи ділового спілкування**

### **Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті**

Природа інформації та еволюція поглядів на інформацію. Визначення інформації, види та загальна структура інформації. Властивості інформації: загальні і специфічні. Зв'язок між інформацією та управлінням. Принципи управління інформацією. Формування оптимальних інформаційних потоків. Інформація безпосереднього управління. Інформація розвитку системи. Інформаційний шум.

Комунікативні процеси в організації. Поняття комунікації і комунікативного процесу. Цілі комунікації. Елементи та етапи процесу комунікації. Канали та засоби комунікації. Організація комунікативних. Особливості комунікації у менеджменті процесів. Види і форми комунікації. Особливості комунікації у менеджменті

Процес комунікації і ефективність управління. Бар'єри комунікації. Забезпечення ефективних комунікацій. Планування інформаційних комунікацій. Методи удосконалення процесів обміну інформацією та системи комунікації в організації. Комунікативні стилі.

Інформаційно-технічна база процесу комунікації.

*Ключові слова: регулювання, оперативне регулювання, контроль, оперативний контроль, поточний контроль, система контролю.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 13. Загальні основи ділового спілкування**

Управлінські ситуації під час ділового спілкування та їх основні типи. Робота з документацією. Завдання, рівні та зони спілкування. Сутність невербального спілкування. Правила проведення ділових бесід. Класифікація суб'єктів співбесіди. Службовий прийом. Основні правила та методи проведення адміністратором прийому. Підготовка та перебування на прийомі. Техніка проведення телефонних розмов. Основні правила проведення телефонних переговорів та структура використання часу розмови.

*Ключові слова: спілкування, ділові бесіди, службовий прийом.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 14. Планування, організація та проведення нарад в умовах воєнного стану**

Класифікація та планування нарад. Процедура проведення наради. Правила проведення дискусій. Сутність та різновиди конформізму. Підготовка доповіді. Можливі рівні підготовки доповіді. Стадії в підборі матеріалів для доповіді. Технологія виступу з доповіддю. Три засоби впливу на слухачів. Сутність мимовільної, довільної та після довільної уваги. Види пауз та їх використання. Контроль за проведенням нарад.

*Ключові слова: нарада, дискусія, доповідь.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 15. Переговорний процес**

Поняття про переговори. Три основи стратегії переговорів: протистояння крайніх позицій партнерів; золота середина між м'якістю та жорсткістю; розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту. Етапи процесу планування переговорів: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів і підсумків переговорів.

Підготовка до переговорів. Три аспекти проведення переговорів. Стратегічні підходи до проведення переговорів: жорсткий, м'який та принциповий.

*Ключові слова: переговори, стратегічні підходи.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

## ***Змістовий модуль 5. Управління персоналом***

### **Тема 16. Керівництво та лідерство**

Вплив, влада та керівництво, лідерство. Поняття влади та впливу. Форми влади та впливу: влада примушуванням; влада на засадах винагородження; експертна влада; влада прикладом; традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі. Порівняння понять керівництво та лідерство.

Теорія лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід з точки зору особистості (лідировання є сукупність певних рис характеру керівника). Підхід з точки зору поведінки керівника. Ситуаційний підхід до лідерства (ситуаційна модель керування Ф. Фідлера; модель «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса; теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара; модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона).

Стиль керівництва. Теорії керівництва та їх зміст. Стили, що ґрунтуються на використанні влади. Система стилів Р. Лайкерта. Класифікація стилів лідирування Р. Блейка та Дж. Моутон.

*Ключові слова: влада, керівництво, лідерство, стиль керівництва.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 17. Культура організації та корпоративна політика**

Культурна детермінантна в становленні й розвитку організацій. Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи. «Організаційна культура або моральне обличчя організації» (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі). Організаційна культура органів та установ (Г. Райт). Правила і норми діяльності, як технологічний аспект культури організації. Зовнішні складові корпоративної культури: форма одягу, критерії оцінки якості, правила поведінки і взаємодії, оптимальні для технології, що реалізовується в організації. Найважливіші функції корпоративної політики організації: інтеграція організації; адаптація організації до зовнішнього середовища; інформаційний обмін; підтримка мотивації і лояльності.

Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності. Історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Внутрішнє і зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності.

*Ключові слова: культура, організаційна культура, корпоративна культура.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 18. Організаційні зміни та конфлікти в організації**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Система подолання опору змінам. Природа конфлікту в організації. Причини конфліктів та їхні наслідки. Управління конфліктними ситуаціями.

*Ключові слова: зміни, організаційні зміни, конфлікт, посередник.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

## **Змістовий модуль 6. Сучасний менеджмент в Україні в умовах воєнного стану**

### **Тема 19. Управління інноваціями**

Сутність понять управління інноваціями. Інноваційна діяльність як об'єкт управління. Державна підтримка інноваційних процесів. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій. Управління інноваційним розвитком організації. Інноваційний потенціал підприємства та його вимірювання. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві та її забезпечення.

*Ключові слова: інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 20. Управління проєктами**

Загальна характеристика та концепції управління проєктами. Класифікація проєктів та організація проєктної діяльності. Системний підхід в

управлінні проектами. Основи проектного аналізу. Оточення та організаційна структура проекту. Життєвий цикл та фази проекту. Планування проекту у часі. Календарне планування проекту. Процес управління проектом та його автоматизація. Управління проектом за часовими параметрами. Управління проектними витратами, фінансування та бюджетування. Планування cash-flow та управління грошовими потоками.

Бізнес-план та оцінка ефективності проекту. Управління проектними ризиками. Управління якістю проектів. Контроль якості проекту. Варіаційне та імітаційне моделювання в управлінні проектами. Контроль виконання проекту. Методи контролю реалізації проекту.

*Ключові слова: управління проектами, бізнес-план, аналіз проекту.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 21. Бренд-менеджмент**

Сутність та типи брендів. Сучасний бренд-менеджмент у період кризи. Технологія визначення цілей формування персонального бренду. Підходи та інструменти створення бренду. . Аналіз ринку при створенні бренду. Аналіз конкурентів при моделюванні бренду. Аналіз споживачів продукції бренду. Формування архетипу бренду. Управління позиціонуванням бренду. Розробка стратегії бренду.

*Ключові слова: бренд-менеджмент, персональний бренд, стратегія бренду.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

### **Тема 22. Особливості проведення івент-заходів в умовах воєнного стану**

Івент-менеджмент – як індустрія та професія. Сутність та зміст івенту як основного елементу івент-менеджменту. Класифікація подій в івент-менеджменті. Створення концепції заходу. Планування в івент-менеджменті. Робота з підрядниками в процесі організації заходів. Місце проведення заходу. Проектна команда в івент-менеджменті. Фази та етапи івент-менеджменту. Управління ризиками в івент-менеджменті. Фінансове управління заходами.

*Ключові слова: івент-менеджмент, концепція заходу, фінансове управління.*

*Література: [1, 4, 5, 6, 8, 15].*

## 5. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Семинарське заняття оцінюється за 10-бальною шкалою.

#### Критерії оцінювання виконання на семінарському занятті

Кількість балів	Значення оцінки (характеристика відповіді)
10	Відмінний рівень виконання завдань/відповідь повна, вичерпна й достатньо обґрунтована з, можливими, незначними недоліками
9	Достатньо високий рівень виконання завдань/відповідь без суттєвих (грубих) помилок, але не містить повних обґрунтувань
8	В цілому добрий рівень виконання завдань/відповідь містить незначну кількість несуттєвих помилок
7	Посередній рівень виконання завдань/відповідь містить значну кількість недоліків та/або незначну кількість помилок
5-6	Мінімально допустимий рівень виконання завдань, містить недоліки та помилки/відповідь неповна, що характеризується недостатньою обґрунтованістю, фрагментарністю, наявністю недоліків та помилок
3-4	Незадовільний рівень виконання завдань/відповіді, що виявляється у формальному запам'ятанні деяких понять і фактів, без належного їх розуміння, нездатності застосувати такі знання при вирішенні завдань
1-2	Незадовільний рівень виконання завдань/відповіді, що виявляється у неспроможності відтворити означення базових понять, положень, невмінні їх застосувати або виконання завдання/відповідь розпочата чи взагалі відсутня.



Оцінювання навчальних досягнень здійснюється за 100-бальною шкалою.

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2		Змістовий модуль 3		Змістовий модуль 4		Змістовий модуль 5		Змістовий модуль 6	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
Відвідування семінарських занять	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
Робота на семінарському занятті	10	4	40	3	30	3	30	3	30	3	30	4	40
Виконання завдань самостійної роботи	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
<b>Разом</b>			<b>78</b>		<b>66</b>		<b>67</b>		<b>67</b>		<b>66</b>		<b>78</b>
Максимальна кількість балів: 422													
Розрахунок коефіцієнта: $422 / 60 = 7,03$													

## 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії їх оцінювання.

Здобувачі освіти проходять онлайн-курс (один на вибір):

– «Основи проєктного менеджменту» на платформі «Prometheus» за посиланням [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+BASICPM101+2022\\_T1](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+BASICPM101+2022_T1) ;

– «Сучасне керівництво проєктами – мистецтво порушення правил» на платформі «Prometheus» за посиланням [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+PM101+2017\\_T1](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+PM101+2017_T1) ;

– «Успішний стартап: від ідеї до масштабування» на платформі «Prometheus» за посиланням [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S\\_STARTUP101+2023\\_T1](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:UkrainianStartupFund+S_STARTUP101+2023_T1) ;

– «Event Management» на платформі «Campster» за посиланням <https://www.thecampster.com/ua/course/view?slug=event-management> ;

– «Візуалізація даних» на платформі «Prometheus» за посиланням [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+DV101+2016\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:IRF+DV101+2016_T3)

Самостійна робота вважається виконаною після того, як студент отримує сертифікат про проходження даного курсу. Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою.

## Критерії оцінювання виконання самостійних робіт

Кількість балів	Значення оцінки (характеристика відповіді)
5	Відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4	В цілому добрий рівень виконання, містить незначну кількість несуттєвих помилок
3	Посередній рівень знань, виконання містить значну кількість недоліків
2	Мінімально допустимий рівень виконання

### **6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання**

Для визначення успішності навчання проводиться модульна контрольна робота, яка оцінюється за 25 бальною шкалою.

Розробляється викладачем в залежності від фактичного навчального матеріалу та з урахуванням «Критеріїв оцінювання виконання практичних, лабораторних робіт та відповіді на семінарському занятті».

Завдання модульної контрольної роботи у своїй сукупності охоплюють усі теми модуля. Кількість варіантів кожного комплекту МКР – 5. Кожен варіант складається з двох типів завдань: тестові завдання (20 тестових питань в кожному варіанті), що оцінюється у 10 балів за кожен термін та практичне завдання – 20 балів.

### **6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання**

Під час вивчення дисципліни застосовується така форма семестрового контролю як екзамен.

Максимальна кількість балів – 40.

Розподіл балів: 20 балів за 40 тестових питань; 20 балів за вирішення задачі.

### **6.5. Орієнтовний перелік питань до іспиту**

1. Менеджмент як наука і мистецтво.
2. Основні категорії менеджменту.
3. Організації та їх загальні характеристики.
4. Методи, принципи, закони і закономірності менеджменту.
2. Управління, спрямоване на успіх.
3. Критерії ефективного управління.
4. Еволюція управління до ХХ століття.
5. Школа наукового управління.
6. Адміністративна (класична) школа управління.
7. Школа людських відносин.
8. Біхевіористський підхід.
9. Кількісний підхід в науці управління.
10. Сутність системного підходу до управління організацією.
11. Процесний підхід в управлінні.

12. Ситуаційний підхід в управлінні.
13. Сучасна управлінська парадигма.
14. Розвиток управлінської науки в Україні.
15. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв'язок.
16. Цілі і задачі організації.
17. Організаційні структури.
18. Розподіл праці в організації.
19. Людський фактор в діяльності організації.
20. Зовнішнє середовище організації, його характеристики.
21. Постачальники, споживачі і конкуренти організації.
22. Законодавство та державні органи влади.
23. Основні фактори середовища побічної дії.
24. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
25. Поняття, класифікація і взаємозв'язок функцій менеджменту.
26. Управлінський процес.
27. Сутність та класифікація методів менеджменту.
28. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
29. Процес стратегічного планування.
30. Поняття мотивації.
31. Потреби і винагороди.
32. Змістовні теорії мотивації.
33. Процесуальні теорії мотивації.
34. Стимулювання праці.
35. Поняття, зміст та види контролю.
36. Системи контролю з зворотним зв'язком.
37. Етапи процесу контролю.
38. Поведінкові аспекти контролю.
39. Економічність контролю.
40. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
41. Види повноважень.
42. Побудова організації, організаційне проектування.
43. Класифікація організаційних структур управління.
44. Централізація та децентралізація.
45. Поняття регулювання. Його види та етапи.
46. Поняття та види координації.
47. Поняття, характеристики та види комунікацій.
48. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
49. Організаційні комунікації, їх типи і роль в управлінні.
50. Міжособові комунікації.
51. Міжрівневі комунікації.
52. Комунікації між підрозділами.
53. Комунікації між організацією і її середовищем.
54. Бар'єри в комунікаційному процесі.
55. Удосконалення організаційних комунікацій.
56. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.
57. Умови прийняття управлінських рішень.

58. Фактори, що впливають на прийняття рішень.  
 59. Моделі прийняття управлінських рішень.  
 60. Поняття та загальна характеристика керівництва.

#### 6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
<b>A</b>	<b>90 – 100</b> балів	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	<b>82-89</b> балів	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	<b>75-81</b> балів	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	<b>69-74</b> балів	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
<b>E</b>	<b>60-68</b> балів	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>FX</b>	<b>35-59</b> балів	<b>Незадовільно з можливістю повторного складання</b> – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання
<b>F</b>	<b>1-34</b> балів	<b>Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

## 7. Навчально-методична карта дисципліни «Менеджмент»

**Разом:** 180 год., лекції – 44 год., семінарські заняття – 40 год., самостійна робота – 54 год.,  
модульний контроль – 12 год., підготовка до екзамену – 30 год.

Назва модуля	Менеджмент як наука			Практичні аспекти менеджменту в умовах воєнного стану			Функції менеджменту			Теоретичні основи ділового спілкування			Управління персоналом			Сучасний менеджмент в Україні в умовах воєнного стану						
Кількість балів	78			66			67			67			66			78						
Теми лекцій	Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи			Розвиток менеджменту як науки управління			Менеджмент XXI століття			Закони, закономірності та принципи менеджменту			Елементи організації та процесу управління			Делегування повноважень			Документація в управлінській діяльності			
Теми семінарських	Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи			Розвиток менеджменту як науки управління			Менеджмент XXI століття			Закони, закономірності та принципи менеджменту			Елементи організації та процесу управління			Делегування повноважень			Документація в управлінській діяльності			
Види поточного контролю	МКР – 25 балів			МКР – 25 балів			МКР – 25 балів			МКР – 25 балів			МКР – 25 балів			МКР – 25 балів						
Підсумковий контроль	Екзамен (422 / 60 )=7,03																					
	Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи	Розвиток менеджменту як науки управління	Менеджмент XXI століття	Закони, закономірності та принципи менеджменту	Елементи організації та процесу управління	Делегування повноважень	Документація в управлінській діяльності	Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Інформація і комунікації в менеджменті	Загальні основи ділового спілкування	Планування, організація та проведення нарад	Переговорний процес	Керівництво та лідерство	Культура організації та корпоративна політика	Організаційні зміни та конфлікти в організації	Управління інноваціями	Управління проєктами	Бренд-менеджмент	Івент-менеджмент
	Менеджмент: сутність, роль та методологічні основи	Розвиток менеджменту як науки управління	Менеджмент XXI століття	Закони, закономірності та принципи менеджменту	Елементи організації та процесу управління	Делегування повноважень	Документація в управлінській діяльності	Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Інформація і комунікації в менеджменті	Загальні основи ділового спілкування	Планування, організація та проведення нарад	Переговорний процес	Керівництво та лідерство	Культура організації та корпоративна політика	Організаційні зміни та конфлікти в організації	Управління інноваціями	Управління проєктами	Бренд-менеджмент	Івент-менеджмент

## 8. Рекомендована література

### Базова

1. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посіб. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

2. Менеджмент: навч. посіб. Національний університет Юридична академія України імені Ярослава Мудрого ; ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 209 с.

3. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

4. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

### Допоміжна

5. Блага Н.В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

6. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посіб. Х. : Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

7. Дергачова Г.М. Івент-менеджмент. URL : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51203/1/Event%20management\\_konspect.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51203/1/Event%20management_konspect.pdf).

8. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.

9. Кравченко В.О. Менеджмент: Навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

10. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищ. навч. закладів. К.: Знання України, 2010. 300 с.

11. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

12. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, 2020. 190 с.

13. Менеджмент організації : підруч. Загальний редактор В.П. Петков. Київ : КНТ, 2019. 486 с.

14. Мотіна Н.І. Основи менеджменту: мотивування і контроль як загальні функції управління загальноосвітнім навчальним закладом [Текст] : навчальний посібник ; Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, Інститут суспільства. Київ : Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2012. 54 с.

15. Смерічевський С.Ф. Бренд-менеджмент: навч. посібник. К. : НАУ, 2019. 156 с.

16. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

## Інформаційні ресурси

1. Менеджмент@БЛОГ. URL : <http://blog.management.com.ua/>
2. Портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL : <http://www.management.com.ua/>
3. Chief Executive Group. URL : <https://chiefexecutive.net/>
4. CSR Ukraine. URL : <http://csr-ukraine.org/>