

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**Кафедра менеджменту та публічного управління**

**СИЛАБУС**

**МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT**

<b>Інформація про викладача</b>	
Викладач	Іванченко Галина
Науковий ступінь	кандидат економічних наук
Вчене звання	доцент
Посада	доцент
Адреса кафедри	м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25, ауд. 401
Контактний телефон	(0432) 55-04-37
E-mail:	<a href="mailto:h.ivanchenko@vtei.edu.ua">h.ivanchenko@vtei.edu.ua</a>
Електронна сторінка курсу в системі дистанційного навчання	<a href="https://m.vtei.edu.ua/course/view.php?id=489">https://m.vtei.edu.ua/course/view.php?id=489</a>
<b>Інформація про освітній компонент</b>	
Освітній ступінь	Бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма	«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Навчальний рік	2024/2025
Семестр	5
Факультет	Торгівлі, маркетингу та сфери обслуговування
Курс	3
Групи	ПТБ-31д
Анотація курсу	Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» комплексу знань про загальні принципи, методи та функції управління підприємствами різних форм власності та галузей, необхідних для практичної роботи, і допомогти їм опанувати знання наукових основ управління організацією, формувати в них сучасний підхід до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, а також набути вмінь і навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі.
Мова викладання	Українська
<b>Місце компонента в освітній програмі</b>	
Освітня програма (ОП)	«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структур і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.
Перелік загальних компетентностей (ЗК)	ЗК 2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях. ЗК 7. Здатність працювати в команді. ЗК 8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.
Перелік фахових компетентностей (ФК)	ФК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

	<p>ФК 3. Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин.</p> <p>ФК 4. Здатність застосовувати інноваційні підходи в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.</p>
Перелік програмних результатів навчання (ПРН)	<p>ПРН 1. Використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності й уміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях.</p> <p>ПРН 2. Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.</p> <p>ПРН 6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.</p> <p>ПРН 7. Демонструвати підприємливість в різних напрямках професійної діяльності та брати відповідальність за результати.</p> <p>ПРН 11. Демонструвати базові й структуровані знання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності для подальшого використання на практиці.</p> <p>ПРН 12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.</p> <p>ПРН 14. Вміти застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності.</p> <p>ПРН 17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.</p>
Пререквізити освітнього компонента (що треба знати, з чим ознайомитися здобувачу перед вивченням компонента)	Успішному формуванню знань сприятиме низка освітніх компонентів, зокрема, економічна теорія, основи підприємництва, комерційна діяльність у підприємницьких структурах, маркетинг.

#### Тематичний план та оцінювання результатів навчання

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю	Бальна оцінка
	Всього	з них				
		лекції	практичні/ лабораторні заняття	самостійна робота студентів		
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	12	4	2	6	В, Д, КТ	4
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	10	2	2	6	РПЗ, П	4
Тема 3. Організація як об'єкт управління	12	4	4	4	КТ, Т, П	8
Тема 4. Принципи та функції менеджменту	12	4	4	4	УД, Д	8
Тема 5. Планування роботи підприємця	10	2	2	6	К, РМГ, Т	4
Тема 6. Система методів менеджменту	12	4	2	6	РЗ, П	4
Тема 7. Інформація і комунікації у менеджменті	12	4	4	4	Д, П	8
Тема 8. Управління конфліктами, змінами та стресами	12	2	4	6	В, Д, КТ	8
Тема 9. Управління персоналом	12	4	4	4	РПЗ, П	8
Тема 10. Керівництво та лідерство. Культура	12	2	4	6	КТ, Т, П	8

управління.						
Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	12	4	4	4	УД, Д	8
Тема 12. Конкурентна політика організації	12	2	2	8	КТ, Т. П	4
Тема 13. Етика управління та імідж організації	12	2	2	8	РЗ. П	4
Тема 14. Ефективність управління	12	2	2	8	КТ, Т. П	4
	16			16	ІЗ	16
<b>ВСЬОГО</b>	<b>180/6</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>96</b>		<b>100</b>

**Підсумковий контроль – екзамен**

Поточний контроль / критерії оцінювання	<p><b>Перелік навчальних робіт та оцінка їх у балах:</b>  В – відповідь на практичних заняттях – 1 бал.  РПЗ – розв’язання практичних завдань – 2 бали.  УД – участь у дискусії – 2 бали.  КТ – комп’ютерне тестування – 1 бал.  Т – тестування – 1 бал.  РЗ – розв’язування задач – 2 бали.  К – кейс-стаді – 2 бали.  РМГ – робота в малих групах – 1 бал.  Д – доповідь – 2 бали.  П – презентація – 2 бали.  ІЗ – індивідуальні завдання – 16 балів (курси на платформі Prometheus або на інших сервісах – 6 балів; участь у наукових заходах – 10 балів).  <b>Загальна сума за поточну навчальну роботу (аудиторну та самостійну) за семестр – 100 балів.</b></p>
---	--

Основні літературні та інформаційні джерела	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Іванченко Г.В. Міценко Н. Г., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом за засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. <i>Вісник Львівського торговельно-економічного університету</i>. 2022. Вип. 67. С. 21-26;</li> <li>2. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. <i>Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер.</i> Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с.</li> <li>3. Лозовський О.М., Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. <i>Економіка та суспільство</i>. 2023. №55. <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86</a></li> <li>4. <i>Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5- те вид., перероб. і допов.</i> Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.</li> <li>5. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. <i>Економіка та суспільство</i>, 2023, № 50. <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83</a></li> <li>6. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. <i>Менеджмент : підручник. 2-ге вид.</i> Київ : Кондор, 2021. 757 с.</li> <li>7. <i>Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Блова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека.</i> Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.</li> </ol>
---	--

Організація навчання	Положення про організацію освітнього процесу здобувачів вищої освіти. Відвідування лекційних і практичних занять, проведення консультації перед екзаменом, виконання самостійної роботи.
Відпрацювання пропусків занять	Відпрацювання пропущених занять з поважних та неповажних причин здійснюється на кафедрі в період з 10.00 год. до 15.00 год. шляхом проведення викладачем опитування здобувача за темою в усній або письмовій формі.
Допуск до підсумкового контролю	Підсумковий контроль – екзамен. До екзамену допускаються всі здобувачі, які набрали за результатами поточної роботи протягом семестру 60 балів. Результат підсумкового контролю (екзамен) з освітнього компоненту для здобувачів очної форми навчання визначається як середньоарифметична сума балів поточної роботи та екзамену. Кращим здобувачам, які повністю виконали програму з освітнього компоненту, виявили активність в науково-дослідній роботі за відповідною тематикою, стали призерами студентських олімпіад, виступали на конференціях та за результатами поточної роботи набрали 90 і більше балів, науково-педагогічний працівник має право виставити результат екзамену без опитування (при усному екзамені) чи виконання екзаменаційного завдання (при письмовому екзамені).
Академічна доброчесність	Положення про академічну доброчесність науково-педагогічних, педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти.
Інші складові політики освітнього компонента	Середовище в аудиторії є дружнім, творчим, відкритим до конструктивної критики. Усі завдання, передбачені робочою програмою, мають бути виконані у встановлений термін. Якщо здобувач вищої освіти відсутній з поважної причини, він/вона презентує виконані завдання під час самостійної підготовки та консультації викладача. Під час роботи над індивідуальними науково-дослідними завданнями та проектами не припустиме порушення академічної доброчесності. Презентації та доповіді мають бути авторськими оригінальними.

Затверджено на засіданні кафедри протокол № 22 від 19.08.2024.

Науково-педагогічний працівник



Галина ІВАНЧЕНКО

Завідувач кафедри

Наталя МАХНАЧОВА

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

**Кафедра менеджменту та адміністрування**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Постанова вченої ради

27.03.2023

протокол № 3, п. 5

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**

Наказ від 27.03.2023 № 39

**МЕНЕДЖМЕНТ /**

**MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	«бакалавр» /	bachelor
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування» /	«Management and Administration»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» /	«Business, Trade and Exchange Activities»
Освітня програма	«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» /	«Business, Trade and Exchange Activities»

Вінниця 2023

**Розробник:** Бабчинська Олена, доктор економічних наук, доцент

**Гарант освітньої програми** «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» - Тернова Алла, кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва.

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування від 06.03.2023 протокол № 04; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права від 16.03.2023 протокол № 03.

Рецензенти:

Махначова Наталя, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування.

Костюк Андрій, директор ТОВ «Немирівспецторг».

Редактор: Фатеева Т.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 11.04.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,56.  
Обл.-вид. арк. 1,20. Тираж 2. Зам. № 103.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Сучасні економічні реалії, із властивою їм мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій, зумовлюють необхідність поєднання класичних та нових підходів застосування функцій менеджменту для забезпечення ефективності їх розвитку. При їх використанні важливим є їх поєднання для досягнення не лише економічної ефективності, але й сталості розвитку організації в довгостроковій перспективі. Для цього необхідною передумовою стає підготовка, ухвалення і реалізація зважених і узгоджених рішень із урахуванням як ринкових, так і суспільних інтересів.

Саме тому опанування класичного функціонального та процесного підходів до управління з імплементацією новітніх засад є надзвичайно важливим завданням для формування нової генерації підприємців.

**Метою вивчення дисципліни** є формування у здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» комплексу знань про загальні принципи, методи та функції управління підприємствами різних форм власності та галузей, необхідних для практичної роботи, і допомогти їм опанувати знання наукових основ управління організацією, формувати в них сучасний підхід до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, а також набути вмінь і навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі.

**Завдання вивчення дисципліни** полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища.

**Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.**

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» є формування комплексу компетентностей:

**інтегральна компетентність:** здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми у сферах підприємницької, торговельної та біржової діяльності або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів організації і функціонування підприємницьких, торговельних, біржових структур і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

**загальні компетентності:**

ЗК 2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях

ЗК 7. Здатність працювати в команді

ЗК 8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість

**фахові компетентності:**

ФК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур

ФК 3. Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин

ФК 4. Здатність застосовувати інноваційні підходи діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур

**Програмні результати навчання** здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент» полягають:

1. Використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності й уміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях

2. Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності

6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей

7. Демонструвати підприємливість в різних напрямках професійної діяльності та брати відповідальність за результати

11. Демонструвати базові й структуровані знання у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності для подальшого використання на практиці

12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур

14. Вміти застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності

17. Вміти вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і розв'язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.

**Міждисциплінарні зв'язки:** програма упорядкована відповідно до анотації освітньої програми підготовки здобувачів освітнього ступеня «бакалавр», успішному формуванню знань сприятиме низка дисциплін, зокрема, економічна теорія, основи підприємництва, комерційна діяльність у підприємницьких структурах, маркетинг.



## Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Рівні компетентності	За шкалою ДТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали достатню кількість балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно з Положенням Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти №12 від 07.02.2022).

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування знань згідно завдань встановленого зразка.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувач вищої освіти, який не погоджується з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів №32 від 07.02.2022).

## Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	з них			
		лекції	практичні	самостійна робота студентів	
<b>Тема 1.</b> Менеджмент як система наукових знань	12	4	2	6	УО, ІЗ, СУН
<b>Тема 2.</b> Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	10	2	2	6	УО, ІЗ, СУН
<b>Тема 3.</b> Організація як об'єкт управління	14	4	4	6	ПО, ІЗ, Т, СУН
<b>Тема 4.</b> Принципи та функції менеджменту	14	4	4	6	УО, ІЗ, Р, СУН
<b>Тема 5.</b> Планування роботи підприємця	12	2	2	8	Т, Р, ІЗ, СУН
<b>Тема 6.</b> Система методів менеджменту	14	4	2	8	ПО, ІЗ, СУН
<b>Тема 7.</b> Інформація і комунікації у менеджменті	14	4	4	6	УО, Р, СУН
<b>Тема 8.</b> Управління конфліктами, змінами та стресами	14	2	4	8	УО, ІЗ, СУН
<b>Тема 9.</b> Управління персоналом	14	4	4	6	ПО, Т, СУН
<b>Тема 10.</b> Керівництво та лідерство. Культура управління	12	2	4	6	УО, ІЗ, СУН
<b>Тема 11.</b> Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	14	4	4	6	ПО, Р, СУН
<b>Тема 12.</b> Конкурентна політика організації	12	2	2	8	ПО, ІЗ, СУН
<b>Тема 13.</b> Етика управління та імідж організації	12	2	2	8	УО, ІЗ, СУН
<b>Тема 14.</b> Ефективність управління	12	2	2	8	ПО, ІЗ, СУН
<b>Разом</b>	180/6	42	42	96	
<b>Підсумковий - контроль екзамен</b>					

Умовні позначення:

УО – усне опитування;

ПО – письмове опитування;

СУН – система управління навчанням MOODLE;

Т – тестування;

Р – реферат;

ІЗ – індивідуальне завдання.

## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Зміст дисципліни** (теми програми).

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

Сутність управління. Суб'єкт та об'єкт управління. Різні визначення терміну «менеджмент». Менеджмент як професійна діяльність, наука та навчальна дисципліна. Мистецтво менеджменту. Цілі та завдання менеджменту. Підвищення ролі та значення менеджменту в сучасних умовах.

Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту, їх класифікація за суб'єктом, обсягом влади, способом спілкування залежно від регламентованості. Цикл менеджменту. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту.

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

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення.

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

Поняття організації. Формальні та неформальні, прості та складні організації. Правове регулювання утворення та діяльності фірм. Види організацій в Україні (за галузевою приналежністю, формою власності, організаційно-правовою формою, розміром).

Загальні риси організацій. Основні критерії побудови організації. Організація як відкрита система. Склад основних підсистем підприємства. Закономірності, що зумовлюють існування підприємства як відкритої системи.

Основні принципи системного підходу в управлінні організацією. Склад основних підсистем підприємства та їх характеристика. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організацій.

#### **Тема 4. Принципи та функції менеджменту**

Загальні принципи: плановість, науковість, співвідношення галузевого та територіального управління, поєднання централізованого регулювання з господарчою самостійністю, єдиноначальність та колегіальність, самоуправління, стимулювання. Принципи управління за А. Файодем.

Поняття функцій менеджменту, їх класифікація. Характеристика основних (загальних) та часткових функцій менеджменту. Взаємозв'язок між функціями управління.

Сутність функції планування. Зміст та характеристика видів управлінської діяльності, що реалізуються в межах функції планування. Стратегія, як всеохоплюючий комплексний план розвитку організації на ринку.

Процес стратегічного планування: визначення місії та цілей; управлінське дослідження сильних та слабких сторін діяльності організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; вивчення стратегічних альтернатив (стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення тощо); вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії. 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.

Сутність організації як управлінської функції, її основні аспекти. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Обмеженість повноважень. Делегування діяльності: суть, переваги, оптимальні умови використання. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та виконавців) та шляхи їх подолання. Лінійні та функціональні повноваження.

Побудова організації, організаційне проектування. Поняття організаційної структури управління підприємством і фактори, що її визначають. Роль організаційної структури управління в досягненні мети організації на ринку.

Елементи організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління. Бюрократичні (механістичні) структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, продуктова, регіональна. Адаптивні структури управління: матричний тип, конгломератний тип їх переваги і недоліки.

Принципи формування організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури управління. Критерії оцінки організаційної структури управління.

Сутність мотивування. Основні її компоненти: мотиви і стимули. Потреби первинні та вторинні. Винагорода внутрішня та зовнішня. Мотиваційне ядро. Установка на успіх та уникнення невдачі. Змістовні теорії мотивування (теорія А. Маслоу, модель Ф. Герцберга). Процесуальні теорії мотивування (теорія очікувань; теорія справедливості). Індивідуальне та групове мотивування.

Стимулювання праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

Зміст, визначення та необхідність контролю в системі менеджменту організації. Ознаки та характеристики контролю: мета та завдання, об'єкти та типи контролю. Форми управлінського контролю відносно стадії виконання господарської операції: попередній, поточний, заключний. Види контролю, що використовуються на практиці. Принципи ефективного контролю. Процес управлінського контролю: розробка стандартів, оцінка виконання встановлених норм, коригування відхилень від встановлених норм і правил. Людина як об'єкт управлінського контролю.

Сутність регулювання та його роль в системі менеджменту підприємства. Умови реалізації функції регулювання. Етапи процесу регулювання: організація стабілізуючого регулювання; порівняння величини відхилення з допустимими нормами; розроблення адекватного регулюючого впливу; усунення відхилень; перегляд стандартів. Види регулювання.

### **Тема 5. Планування роботи підприємця**

Цільове планування роботи. Методи планування особистої діяльності. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи.

Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань. Техніка і форми передання розпоряджень. Ключові принципи розпорядчої діяльності.

Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Раціоналізація телефонних розмов.

### **Тема 6. Система методів менеджменту**

Сутність методів менеджменту. Ціль та значення методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту: загальнодержавні економічні регулятори господарської(комерційної) діяльності суб'єктів господарювання; матеріальне стимулювання праці персоналу організації.

Організаційно (адміністративно) - розпорядчі методи впливу: організаційні (регламентування, нормування, інструктування), розпорядчі (постанова, накази, розпорядження, вказівка, резолюція), дисциплінарні (особиста, колективна, матеріальна, моральна, службова відповідальності). Оцінювання виконання.

Соціальні методи: управління окремими груповими явищами і процесами; управління індивідуально-особистою поведінкою. Нормування і орієнтація, виховання, соціальне регулювання, активізація і новаторство, моральне стимулювання, соціальна справедливість.

Психологічні методи: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи

психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання.  
Взаємозв'язок методів менеджменту.

### **Тема 7. Інформація і комунікації у менеджменті**

Інформація в управлінні. Суть, класифікація управлінської інформації. Вимоги до інформації. Значення комунікацій в менеджменті організацій. Комунікації і комунікаційний процес. Елементи комунікаційного процесу. Види комунікацій в управлінні. Чутки. Організація комунікаційного процесу, його етапи. Джерела деформації інформаційних потоків. Стадії ефективної комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Письмові та усні комунікації. Комунікаційні бар'єри. Склад основних елементів, що впливають на ефективність будь-яких комунікацій. Комунікаційні перевантаження.

### **Тема 8. Управління конфліктами, змінами та стресами**

Конфлікт, його сутність, об'єктивні та суб'єктивні передумови конфлікту. Можливі стратегії поведінки у конфлікті. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту. Причини виникнення конфліктів, їх види та профілактика конфліктів.

Модель процесу конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації. Розрізнення причин та приводів. Виявлення інтересів опонентів.

Конструктивне вирішення конфліктів. Структурні та міжособистісні методи вирішення конфліктів. Стреси в управлінні.

Причини та прояви опору змінам. Типи психологічних бар'єрів. Передумови позитивного ставлення до нововведень. Подолання індивідуального та групового опору змінам (інформування, навчання, співучасть, особистий вплив, стимулювання, звільнення).

Стреси в управлінні. Причини виникнення стресових ситуацій: особові, організаційні. Зовнішні ознаки стресового стану людини. Організаційні фактори стресу: зміст праці, конфлікт ролей, невизначеність, монотонність праці, незадовільні фактори оточуючого середовища. Розвиток стресової ситуації.

### **Тема 9. Управління персоналом**

Поняття управління персоналом: суб'єкт та об'єкт управління. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт менеджменту персоналу. Кадрова політика підприємства. Основні різновиди кадрової політики. Загальні принципи кадрової політики. Кадрове планування. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна). Служби персоналу, їх різновиди та функції. Процес планування та організації забезпечення підприємства кадрами. Добір і наймання персоналу, трудова адаптація. Стадії трудової адаптації. Оцінювання та атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника.

Розвиток персоналу підприємства. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Формування резерву. Причини звільнення персоналу: процедура звільнення, соціальні гарантії. Плинність кадрів, фактори що її зумовлюють.

Оцінка персоналу. Оцінка потенційного працівника. Оцінка

індивідуального внеску. Атестація кадрів. Розстановка персоналу. Типові моделі кар'єри. Планування кар'єри. Рух персоналу.

### **Тема 10. Керівництво та лідерство. Культура управління**

Природа та визначення керівництва і лідерства. Вплив і влада, баланс влади. Форми влади і впливу. Порівняльна характеристика різних методів впливу на підлеглих.

Лідерство як соціально-психологічне явище. Роль лідера в управлінні колективом. Формальне та неформальне лідерство. Теорії лідерства: підхід з позицій особистих якостей; поведінський підхід: основні стилі керівництва (теорія X та Y); ситуаційний підхід (модель Фідлера, підхід «шлях-ціль», теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара, модель Врума-Йеттона). Лідерство і стиль керівництва.

Культура управління та її складові елементи. Культура управлінських працівників. Культура трудового процесу: культура організації праці, спілкування, процесу управління, документування тощо. Соціальна відповідальність керівника, її сутність та складові. Особливості національних систем керівництва.

### **Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту**

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Програмовані та не програмовані управлінські рішення та їх порівняльний аналіз. Управлінські рішення, що типові для реалізації основних (головних) управлінських функцій.

Класифікація управлінських рішень за: сферою охоплення; тривалістю дії; рівнем прийняття; характером розв'язуваних задач; масштабами впливу; строками впливу, напрямом впливу; способами обґрунтування; способами прийняття; функціональним змістом; ступенем директивності.

Основні вимоги до якості управлінського рішення. Процес розробки управлінського рішення. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень. Фактори, що визначають якість управлінського рішення. Взаємозалежність і якість управлінських рішень.

### **Тема 12. Конкурентна політика організації**

Взаємовідносини між підприємствами. Суперництво як основна рушійна сила ринкових процесів. Типи ринкової конкуренції. Роль та значення національного й міжнародного конкурентного середовища в менеджменті організації.

Структура конкурентного оточення організації. Система факторів конкурентоспроможності, внутрішніх та зовнішніх, в менеджменті підприємства.

Поняття конкурентної стратегії. Стратегія конкурентної боротьби. Види стратегій. Основні кроки виявлення та оцінки стратегій конкурентів. Методи визначення рівня конкурентоспроможності. Захист від недобросовісної конкуренції, цілі захисту. Фактори недобросовісної конкуренції. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Антимонопольне законодавство України. Основні заходи



антимонопольної діяльності, як основа розвитку добросовісної конкуренції суб'єктів господарювання.

### **Тема 13. Етика управління та імідж організації**

Сутність відповідальності та етики в менеджменті. Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Переваги і недоліки соціальної відповідальності. Сутність і значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Сутність та значення іміджу організації в сучасних умовах. Характеристика складових іміджу організації. Формування, забезпечення та оцінка іміджу.

### **Тема 14. Ефективність управління**

Ефективність управління: економічні та соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості. Комплексний підхід до вдосконалення управління організацією.

## Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p><b>Знати:</b> сутність та роль менеджменту як специфічної сфери людської діяльності; зміст основних понять і категорій</p> <p><b>Вміти:</b> складати, аналізувати й оцінювати схеми-моделі управлінських відносин в організації.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 1. Менеджмент як система наукових знань</b></p> <p><b>Лекція №1</b> План лекції 1. Сутність, та зміст менеджменту в управлінні організацією. 2. Категорії управління та менеджменту, загальне і особливе. 3. Предмет і методи менеджменту.</p>	2
	<p><b>Лекція №2</b> План лекції 1. Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту 2. Розподіл управлінської праці. 3. Сфери менеджменту. 4. Рівні менеджменту. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 3. Додаткові: 11, 14.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Підготовка схеми-моделі управлінських відносин в організації.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 1</b> Питання 1. Менеджмент як професійна діяльність, наука та навчальна дисципліна. 2. Цілі та завдання менеджменту. 3. Мистецтво менеджменту. 3. Підвищення ролі та значення менеджменту в сучасних умовах.</p>	2
<p><b>Знати:</b> історію розвитку менеджменту, сучасні тренди розвитку науки управління; інноваційні підходи до управління підприємством</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту</b></p> <p><b>Лекція №3</b> План лекції 1. Історія розвитку менеджменту. 2. Наукові школи менеджменту. 3. Сучасні тренди розвитку менеджменту. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 5. Додаткові: 15, 18.</p>	2

1	2	3
<p><b>Вміти:</b> застосовувати процесний, системний та ситуаційний підходи до управління</p>	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Дослідження еволюції наукових підходів до управління організаціями, характеристика теорій менеджменту.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 2</b> Питання 1. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. 2. Теорії менеджменту та їх характеристика. 3. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування. 4. Порівняльна характеристика шкіл менеджменту.</p>	2
<p><b>Знати:</b> складові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації; особливості життєвого циклу організації, як об'єкта управління.</p> <p><b>Вміти:</b> будувати модель організації, як відкритої системи; схему взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища організації; аналізувати організаційну структуру підприємства,</p>	<p><b>Тема 3. Організація як об'єкт управління</b> <b>Лекція №4</b> План лекції 1. Поняття організації та її загальні характеристики. 2. Класифікація організацій. 3. Організація як відкрита система. 4. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації.</p>	2
	<p><b>Лекція №5</b> План лекції 1. Організація як універсальна категорія: основні підходи. 2. Основні етапи створення та функціонування підприємства 3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. 4. Адаптація організації до ринкового середовища. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 3. Додаткові: 15, 17.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Дослідження основних рис формальної організації, взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх змінних в організації. Підготувати есе: Я майбутній підприємець. Скласти порівняльну таблицю моделей організації.</p>	6

1	2	3
<p>встановлювати організаційні зв'язки; вміти обґрунтовувати рішення щодо створення та функціонування підприємства.</p>	<p><b>Практичне заняття № 3</b> Питання 1. Організація як об'єкт вивчення менеджменту. 2. Сутність організації та її загальні характерні ознаки. 3. Критерії побудови організації. 4. Розвиток організації.</p>	2
	<p><b>Практичне заняття № 4</b> Питання 1. Сутність і основні риси формальної організації. 2. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації 3. Оцінка факторів зовнішнього середовища. 4. Життєвий цикл організації.</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність, природу та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації; сферу застосування принципів менеджменту і взаємозв'язок між ними в управлінні організацією</p>	<p><b>Тема № 4. Принципи та функції менеджменту</b> <b>Лекція № 6</b> План лекції 1. Сутність, природа та роль принципів менеджменту у досягненні мети організації. 2. Класифікація принципів менеджменту. 3. Сутність і види функцій менеджменту. 4. Характеристика основних функцій менеджменту. 5. Взаємозв'язок функцій менеджменту.</p>	2
	<p><b>Лекція № 7</b> План лекції 1. Планування як загальна функція менеджменту. 2. Організаційна функція менеджменту. 3. Мотиваційна функція менеджменту. 4. Контрольна функція менеджменту. 5. Регулювання як функція менеджменту. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2, 4, 6. Додаткові: 11, 13. Інтернет - ресурси: 23, 24.</p>	2

1	2	3
<p><b>Вміти:</b> визначати місію та цілі підприємства, ставити цілі відповідно до життєвого циклу підприємства визначати особливості формування функцій менеджменту в управлінні організацією; будувати схему управлінського циклу організації; навички критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях.</p>	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Дослідження видів, принципів та етапів планування, аналіз місій вітчизняних компаній, визначення особливостей постановки цілей. Написання есе: Як спонукати колектив працювати ефективно? Створення мотиваційного профілю співробітника компанії.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття №5</b> Питання 1. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій та методів менеджменту. 2. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. 3. Сутність організаційної діяльності</p>	2
	<p><b>Практичне заняття №6</b> Питання 1. Розроблення системи мотивування в організації. 2. Характеристика видів управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони. 3. Особливості функції регулювання.</p>	2
<p><b>Знати:</b> роль та значення планування у роботі підприємця, процедури вибору пріоритетних цілей</p> <p><b>Вміти:</b> обліковувати та аналізувати робочий час, визначати пріоритетність постановки та виконання завдань; планувати роботу колективу підприємства; застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій діяльності</p>	<p><b>Тема 5. Планування роботи підприємця</b> <b>Лекція №8</b> План лекції 1. Цільове планування роботи. 2. Методи планування особистої діяльності. 3. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. 4. Делегування повноважень. 5. Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 6. Додаткові: 16, 18. Інтернет - ресурси: 23,25</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе на вибір: 1. Робочий день керівника. 2. Моя успішна кар'єра. Ситуаційне завдання: «Робочий день керівника»</p>	8

1	2	3
	<p><b>Практичне заняття №7</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості планування роботи підприємця.</li> <li>2. Вибір пріоритетних справ.</li> <li>3. Технологія проведення нарад.</li> <li>4. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань.</li> <li>5. Раціоналізація телефонних розмов.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> систему методів менеджменту в управлінні організацією, стратегічну спрямованість ; методи взаємодії з суб'єктами ринку .</p>	<p><b>Тема № 6 Система методів менеджменту. Лекція № 9</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, значення та класифікація методів управління.</li> <li>2. Економічні методи менеджменту.</li> <li>3. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.</li> <li>4. Соціально-психологічні методи в управлінні організацією.</li> </ol>	2
<p><b>Вміти:</b> вибирати та застосовувати відповідні методи менеджменту в управлінні організацією; працювати в команді;</p>	<p><b>Лекція № 10</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів в менеджменті підприємств.</li> <li>2. Взаємодія методів менеджменту.</li> <li>3. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 4. Додаткові: 16, 19.</p>	2
<p>брати відповідальність за результати роботи колективу; використовувати відповідні методи впливу на діяльність підприємства</p>	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова моделі механізму застосування методів менеджменту.</li> <li>2. Творча ситуаційна задача щодо вибору і застосування системи економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів менеджменту в організації.</li> </ol> <p>Визначення соціально-психологічних типів працівників та основних складових елементів групової психології.</p>	8

1	2	3
	<p><b>Практичне заняття № 8</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність поняття методи менеджменту.</li> <li>2. Економічні методи менеджменту:</li> <li>3. Методи організаційного впливу та їх характеристика.</li> <li>4. Розпорядчі методи менеджменту.</li> <li>5. Методи соціального управління та їх характеристика.</li> <li>6. Психологічні методи формування трудових колективів.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> основні теорії системи комунікації у процесі управління організацією та характеристики комунікацій; методи взаємодії та комунікацій з суб'єктами ринку</p> <p><b>Вміти:</b> формуванню систему інформаційного забезпечення процесу управління організацією; досягати міжособистісної взаємодії в команді; застосовувати інноваційні підходи побудову комунікаційних процесів; налагоджувати взаємодію із стейкхолдерами.</p>	<p><b>Тема №7. Інформація і комунікації у менеджменті.</b></p> <p><b>Лекція №11</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформація в управлінні, її класифікація та інформаційні системи процесу управління.</li> <li>2. Вимоги до інформації в управлінні.</li> <li>3. Поняття і характеристика комунікацій.</li> <li>4. Організація комунікаційного процесу та його етапи.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція №12</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формальні та неформальні комунікації в управлінні.</li> <li>2. Стадії ефективної комунікації.</li> <li>3. Канали та засоби комунікацій.</li> <li>4. Методи поширення інформації про діяльність організації.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 3. Додаткові: 17, 18.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе: Прийом відвідувачів. Чутки, їх сутність, причини виникнення та їх використання в управлінській діяльності. Побудова моделі комунікаційного процесу на підприємстві</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 9</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та напрямки комунікацій.</li> <li>2. Кількісні та якісні характеристики управлінської інформації.</li> <li>3. Значення комунікацій.</li> <li>4. Бар'єри комунікацій.</li> <li>5. Збори і наради як форми обміну управлінською інформацією.</li> </ol>	2

1	2	3
	<p><b>Практичне заняття № 10</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформаційні системи процесу управління.</li> <li>2. Організація ділових бесід.</li> <li>3. Міжособистісні та організаційні бар'єри комунікації, їх подолання.</li> <li>4. Удосконалення інформаційних систем.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> сутність конфліктів, змін та стресів; класифікувати конфлікти та стреси в системі управління конкретною організацією.</p> <p><b>Вміти:</b> визначати основні причини конфліктів та можливості його вирішення; досягати професійних цілей; вирішувати конфліктні ситуації; запобігати виникненню конфліктів; налагоджувати взаємодію в колективі.</p>	<p><b>Тема 8. Управління конфліктами, змінами та стресами</b> <b>Лекція №13</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність конфліктів та стресів.</li> <li>2. Типи конфліктів та їх класифікація.</li> <li>3. Основні причини конфлікту.</li> <li>4. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.</li> <li>5. Управління змінами в організаціях.</li> <li>5. Стреси, фактори що їх викликають та шляхи уникнення.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 5, 6. Додаткові: 17, 18.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Опрацювати додаткові джерела для детального вивчення питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжособистісні способи вирішення конфліктів.</li> <li>2. Модель розвитку стресової ситуації.</li> <li>3. Компроміс.</li> </ol> <p>Розв'язок творчої ситуаційної задачі «Емоційне сприйняття організаційних змін» з метою набуття навичок оцінювання рівня емоційного сприйняття та ступеню поінформованості співробітників щодо планування змін на підприємстві.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити та описати міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій.</li> <li>2. Побудувати модель розвитку стресової ситуації.</li> <li>3. Побудувати модель процесу організаційних змін.</li> </ol>	8



1	2	3
	<p><b>Практичне заняття №11</b> Питання 1. Природа конфлікту та його складові. 2. Основні причини конфлікту та етапи його розвитку. 3. Конфліктна ситуація, причини її виникнення та методи подолання. 4. Стреси, управління стресами, стресовитривалість.</p>	2
	<p><b>Практичне заняття №12</b> Питання 1. Етапи розвитку конфліктної ситуації 2. Стадії та наслідки конфлікту. 3. Управління змінами в організації. 4. Управління стресами в організації.</p>	2
<p><b>Знати:</b> основи кадрової політики підприємства, атестації та підвищення кваліфікації персоналу підприємства</p> <p><b>Вміти:</b> здійснювати оцінку персоналу підприємства, аналізувати результати атестації, визначати обов'язки працівників, оцінювати роботу персоналу підприємства; брати відповідальність за роботу колективу</p>	<p><b>Тема №9 Управління персоналом</b> <b>Лекція №14</b> План лекції 1. Сутність, роль та значення управління персоналом в організації. 2. Кадрова політика. 3. Оцінка персоналу. 4. Планування та формування кадрового потенціалу.</p>	2
	<p><b>Лекція №15</b> План лекції 1. Структура персоналу. 2. Оцінювання персоналу. 3. Розвиток персоналу. 4. Управління діловою кар'єрою <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 3. Додаткові: 17, 18, 21. Інтернет-ресурси: 23, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження підходів до організації праці, робочого місця, нормування праці. Підготовка есе за вибором студентів з наступних тем: - стан та проблеми управління персоналом вітчизняних підприємств; - ринок праці в Україні; - концепції управління персоналом</p>	6

1	2	3
	<p><b>Практичне заняття № 13</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок праці, трудові ресурси.</li> <li>2. Концептуальні кадрові документи.</li> <li>3. Підбір персоналу.</li> <li>4. Розрахунок потреби в персоналі.</li> <li>5. Формування резерву кадрів.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття № 14</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламентація управління персоналом.</li> <li>2. Правила внутрішнього розпорядку.</li> <li>3. Положення про підрозділи.</li> <li>4. Посадові інструкції.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> поняття та природу керівництва та лідерства, концепції поведінки керівника та лідера, методи формування функціонально адаптованого менеджера</p> <p><b>Вміти:</b> розподіляти завдання, організувати робочі місця, аналізувати процес роботи персоналу, формувати організаційну культуру; використовувати інноваційні методи та підходи в управлінні</p>	<p><b>Тема 10. Керівництво та лідерство.</b> <b>Культура управління</b> <b>Лекція №16</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, основні засади керівництва і лідерства.</li> <li>2. Сучасні теорії лідерства та їх зміст.</li> <li>3. Стили управління і підходи керівництва для досягнення цілей в організації.</li> <li>4. Культура управління</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 6. Додаткові: 17, 18, 21. Інтернет-ресурси: 23, 25.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідити співвідношення категорій «керівництво», «вплив», «влада», «залежність», «лідерство», проаналізувати сучасні концепції лідерства. Написати дайджести на теми: Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін. Емоційна компетентність управлінця. Типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Опрацювати додаткові джерела для детального вивчення питань: 1. Інструменти впливу на підлеглих. 2. Формальний та особистий авторитет. 3. Характеристики і якості керівників.</p>	6

1	2	3
	<p><b>Практичне заняття №15</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив та влада, їх основні характеристики, відмінність та подібність між ними.</li> <li>2. Баланс влади: його сутність, дія в реальних умовах, використання закону керівником та підлеглим.</li> <li>3. Стили та сучасні школи керівництва.</li> <li>4. Культура управління.</li> <li>5. Інноваційні підходи до управління в сучасних умовах.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття №16</b> Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепції поведінки керівника та лідера.</li> <li>2. Концепції ситуаційного лідерства.</li> <li>3. Сучасні концепції лідерства.</li> <li>4. Особливості поведінки найбільш важких у спілкуванні керівників.</li> <li>5. Види впливу на підлеглих.</li> <li>6. Модель впливу керівника на підлеглого.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> природу та сутність управлінських рішень, технологію прийняття рішень; розуміти технології прийняття управлінських рішень</p> <p><b>Вміти:</b> розробляти і приймати управлінські рішення з конкретних питань господарської діяльності суб'єкта господарювання; використовувати інструменти для обґрунтування рішень щодо створення та функціонування підприємницьких та ділових структур</p>	<p><b>Тема 11. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту.</b> <b>Лекція №17</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність і характерні особливості управлінських рішень та їх роль у досягненні мети організації.</li> <li>2. Класифікація управлінських рішень.</li> <li>3. Моделі та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень.</li> <li>4. Основні вимоги до управлінських рішень та критерії їх оцінки.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція №18</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та види проблем</li> <li>2. Умови прийняття управлінського рішення.</li> <li>3. Функції управлінського рішення.</li> <li>4. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 2, 7. Додаткові: 16, 17. Інтернет-ресурси: 23, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Завдання: визначити причини використання моделей при прийнятті управлінських рішень.</p>	6

1	2	3
	<p>Опрацювати додаткові джерела для детального вивчення питань:  1. Система моделювання процесу прийняття рішень.  2. Діловий ризик: поняття, фактори оцінювання.  3. Інноваційна тактика в управлінні.</p>	
	<p><b>Практичне заняття № 17</b>  Питання  1. Механізм оптимізації рішень.  2. Модель прийняття рішень.  3. Методи моделювання та прогнозування.  4. Інструменти для обґрунтування рішень щодо створення та функціонування підприємницьких, торговельних та біржових та ділових структур</p>	2
	<p><b>Практичне заняття №18</b>  Питання  1. Процес прийняття управлінського рішення, характеристика етапів.  2. Методи вибору кращого рішення,  3. Організація виконання управлінських рішень.  4. Технологія прийняття рішень.</p>	2
<p><b>Знати:</b>  Сутність конкурентної політики підприємства; особливості застосування конкурентних стратегій.</p> <p><b>Вміти:</b>  здійснювати оцінку ефективності конкурентної політики підприємства; будувати модель розвитку потенціалу організації на ринку; застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій діяльності.</p>	<p><b>Тема №12. Конкурентна політика організації.</b></p> <p><b>Лекція №19</b>  План лекції  1. Сутність конкурентної політики організації на ринку.  2. Склад і зміст факторів національного й міжнародного конкурентного середовища та його вплив на процеси в організації.  3. Поняття конкурентних стратегій підприємства.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b>  Основні: 1, 2, 9.  Додаткові: 16, 21.  Інтернет-ресурси: 23, 25.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b>  Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.  Розробити комплекс заходів по підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства</p>	8
	<p><b>Практичне заняття №19</b>  Питання  1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.  2. Сутність конкурентної політики організації  3. Особливості конкурентного середовища організації.  4. Інноваційні підходи конкурентної боротьби.  5. Методи та способи посилення конкурентоспроможності підприємства.</p>	2

1	2	3
<p><b>Знати:</b> сутність та значення етики та соціальної відповідальності в бізнесі</p> <p><b>Вміти:</b> приспосуватися і реагувати на проблеми, які виникають в соціальному середовищі, взаємодії із стейкхолдерами.</p>	<p align="center"><b>Тема 13. Етика управління та імідж організації</b></p> <p><b>Лекція №20</b> План лекції 1. Сутність етики в менеджменті. 2. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. 3. Сутність та значення іміджу організації в сучасних умовах. 4. Формування, забезпечення та оцінка іміджу. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 4, 5. Додаткові: 17, 22.</p> <p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Конспектування першоджерел до теми; підготовка рефератів, доповідей, презентацій.</p> <p><b>Практичне заняття №20</b> Питання 1. Відповідальності та етика в менеджменті. 2. Зміст юридичної відповідальності. 3. Причини неетичної поведінки. 4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки 5. Характеристика складових іміджу організації.</p>	<p align="center">2</p> <p align="center">8</p> <p align="center">2</p>
<p><b>Знати:</b> підходи до визначення ефективності діяльності організації</p> <p><b>Вміти:</b> оцінювати ефективність діяльності організації та ефективність управління</p>	<p align="center"><b>Тема 14 Ефективність управління</b></p> <p><b>Лекція №21</b> План лекції 1. Ефективність діяльності організації. 2. Концепції визначення ефективності управління. 3. Основні показники ефективності. 4. Особливості оцінки ефективності діяльності організації. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1, 3, 8. Додаткові: 12, 15, 17.</p> <p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Конспектування першоджерел до теми; підготовка рефератів, доповідей, презентацій. Опанувати методику розрахунку економічної ефективності управлінської праці. Оцінити ефективність діяльності організації, надати рекомендації щодо покращення показників роботи.</p> <p><b>Практичне заняття №21</b> Питання 1. Поняття ефективності управління та її характеристика. 2. Підходи до оцінки ефективності управління. 3. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці. 4. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.</p>	<p align="center">2</p> <p align="center">8</p> <p align="center">2</p>
<p><b>ВСЬОГО:</b></p>		<p align="center">180/6</p>

### III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.

#### Основні

1. Бабчинська О. І. Менеджмент: опорний конспект лекцій. Електронні дані. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: [http://10.0.2.150/docs/2018/135\\_2018/Menedzhment.pdf](http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf).

2. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с.

3. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

4. Менеджмент : навч. посіб. [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

5. Менеджмент : підручник. [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.

6. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

7. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.

8. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

#### Додаткові

10. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.

11. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку само менеджменту організації. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 58–61. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2021/12.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf).

12. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. 2020. № 1. С. 93–95. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1\\_2020/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf).

13. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянюк Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20\\_2020/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf).

14. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 92–97. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54\\_2021/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/17.pdf).

15. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в

сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf).

16. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596/1535>.

17. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/8.pdf).

18. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Знання та емоційний інтелект як об'єкти управління в системі менеджменту. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 48–52. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/11.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/11.pdf).

19. Клименюк М. М., Безус А. М. Перспективні задачі менеджменту. Економіка & держава. 2018. № 4. С. 4–6.

20. Клочан І. В., Трегубов О. С., Гнатенко І. А., Парохненко О. С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація транзакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 5–10. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2021/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/3.pdf).

21. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22. С. 44–48. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2021/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2021/9.pdf).

22. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf).

### **Інтернет-ресурси**

23. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>.

24. Науковий журнал «Економічний форум» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://eforum-lntu.com/archive.html>.

25. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» [Електрон. ресурс]. Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>