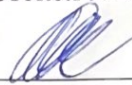



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**
Декан факультету
Інформаційних Технологій Олена ГАЗУНОВА
«18» вересня 2023 р.

«СХВАЛЕНО»
на засіданні кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
Протокол № 8 від «18» квітня 2023 р.
в.о. завідувача кафедри
 Марина ДСЛІНІ

«РОЗГЛЯНУТО»
Гарант ОП «Інженерія програмного забезпечення»
першого (бакалаврського рівня)
Гарант ОП
 Белла ГОЛУБ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ
(назва навчальної дисципліни)

галузь знань	12 Інформаційні технології
спеціальність	121 Інженерія програмного забезпечення
освітня програма	Інженерія програмного забезпечення
факультет	інформаційних технологій
розробники:	доцент, к.е.н. Артюх Т.О. (посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

1. Опис навчальної дисципліни

Менеджмент

(назва)

Спеціальність, спеціалізація, освітній ступінь		
Освітній ступінь	бакалавр	
Галузь знань	12 Інформаційні технології	
Спеціальність	121 Інженерія програмного забезпечення	
Освітня програма	Інженерія програмного забезпечення	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект(робота)	–	
Форма контролю	екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	3	–
Семестр	5	–
Лекційні заняття	30 год.	–
Практичні, семінарські заняття	30 год.	–
Лабораторні заняття	–	–
Самостійна робота	90 год.	–
Індивідуальні завдання	–	–
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	–

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент»: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління

організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких питань:

- сутність понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- сутність організації, взаємозв'язок її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- організація взаємодії та повноважень;
- характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи планування, його мотивування та управління;
- прийняття управлінських рішень;
- керівництво і лідерство, стилі управління, теорії конфліктів, а також практична підготовка щодо:
 - визначення функції і мети;
 - аналізу та побудови різних типів організаційних структур управління;
 - технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
 - визначення та оцінки ефективності менеджменту.

Результатом вивчення дисципліни є спроможність студентів з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень; структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розрахувати термін їх виконання; з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання; здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- напрямки діяльності в сфері управління в сучасних організаціях;
- основні функції та методи менеджменту;
- принципи побудови ефективної системи управління ;
- практику роботи з менеджменту керівників підрозділів сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємств.

По закінченню вивчення дисципліни студент повинен **вміти:**

- організовувати практичну роботу з управління людьми в сучасних організаціях;
- здійснювати аналіз діяльності системи управління організації;
- застосовувати різні методи та інструменти систем планування,
- організації, мотивації та контролю роботи підприємства;
- використовувати відповідно до ситуації методи прийняття управлінських рішень та здійснювати комплекс дій для їх реалізації;
- налагоджувати та проводити ефективну комунікацію в системі управління підприємством;
- обирати та використовувати відповідний ситуації стиль лідерства, що ґрунтується на відповідних видах та формах влади та управлінського впливу;

– визначати вплив обраної системи стимулювання на ефективність роботи персоналу та при необхідності відкоригувати його для забезпечення достатньої мотивації.

Набуття компетентностей:

інтегральні компетентності (ЗК):

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми інженерії програмного забезпечення, що передбачає проведення досліджень з елементами наукової новизни та/або здійснення інновацій в умовах невизначеності вимог.

Загальні (ЗК):

ЗК 05. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК 08. Здатність працювати в команді та діяти з позиції лідера.

ЗК 10. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, планувати, організовувати, контролювати, координувати роботу та вмотивовувати членів колективу.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 11. Здатність використовувати у професійній діяльності основні положення, методи, принципи фундаментальних та прикладних наук.

СК13. Здатність управляти комплексними діями/проектами, відповідати за прийняття рішень у непередбачуваних умовах та професійний розвиток здобувачів освіти і підлеглих.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПР 07. Аналізувати та оцінювати ризики, проблеми у професійній діяльності й обирати ефективні шляхи їх вирішення.

ПР 12. Уміти діяти з позиції лідера, планувати час, раціонально розпоряджатись ресурсами та працювати в команді.

ПР 17. Виконувати розрахунки, що відносяться до сфери професійної діяльності.

ПР 20. Емпатійно взаємодіяти, відповідати за прийняття рішень в межах своєї компетенції, дотримуватися стандартів професійної етики.

ПР 23. Розуміти соціально-економічні процеси, що відбуваються в Україні та світі, мати навички ефективного господарювання.

3. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Тема 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові персони ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером і підприємцем.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Розвиток теорії практики менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Етапи історичного розвитку менеджменту. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. 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.

Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Організація. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації

Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Складові категорії «організація».

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

Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство — виробничо-правова форма виробничо-господарської організації. Види і статус підприємств в Україні.

Тема 4. Функції та технологія менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Функції організації. Функції та процес менеджменту. Механізм менеджменту.

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. Управлінські процедури: вибір варіанта дій; цільовизначення; інформаційне забезпечення; аналітична діяльність; реалізація рішення; зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність; нерівномірність;

циклічність; послідовність; мінливість; стійкість.

Тема 5. Функція планування

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. 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.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність організаційної діяльності, її місце в системі управління. Поняття і складові організаційної діяльності. Командний ланцюжок. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Процес делегування повноважень і відповідальності. Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами. Команди з перехресними функціями. Взаємодія і взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління, її роль у досягненні мети. Елементи структури. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту. Цільовий підхід до формування організаційних структур.

Тема 7. Мотивація

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

Тема 8. Функція контролю

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль.

Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту «оперативне регулювання».

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2.

КЕРІВНИЦТВО ЯК ОБ'ЄДНУВАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Тема 9. Методи обґрунтування управлінських рішень

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Тема 10. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене та вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Тема 11. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів

керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 12. Конфлікти у менеджменті

Групи і команди в організаціях. Типи груп і команд: функціональна група; неформальна група; цільова група. Причини об'єднання людей у групи та команди: особисті зацікавлення; діяльність груп; мета групи; потреба належності; вигода. Стадії розвитку груп і команд. Характеристика груп і команд. Структура обов'язків. Норми поведінки. Згуртованість. Формальне та неформальне лідерство. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти. Природа конфліктів. Причини конфліктів. Керування конфліктами в організаціях. Контролювання конфліктів. Заохочення конфліктів. Вирішення та обмеження конфліктів.

Тема 13. Відповідальність та етика в менеджменті

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 та недоліки соціальної відповідальності.

Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи із забезпечення етичної поведінки.

Тема 14. Інформація та комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікації. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікації, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 15. Ефективність управління

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
	денна форма						заочна форма				
	тижні	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
			л	п	лаб	с.р.		л	п	лаб	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Змістовний модуль № 1. Поняття і сутність менеджменту. Функції та методи менеджменту											
Тема 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту	1	8	2	2		6					
Тема 2. Розвиток теорії практики менеджменту	2	8	2	2		6					
Тема 3. Організація. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації	3	8	2	2		6					
Тема 4. Функції менеджменту	4	8	2	2		6					
Тема 5. Функція планування	5	8	2	2		6					
Тема 6. Організація як функція управління	6	8	2	2		6					
Тема 7. Мотивація	7	8	2	2		6					
Тема 8. Функція контролю	8	8	2	2		6					
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>		64	16	16		48					
Змістовний модуль № 2. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації											
Тема 9. Методи обґрунтування управлінських рішень	9	8	2	2		6					
Тема 10. Основи теорії прийняття управлінських рішень	10	8	2	2		6					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Тема 11. Керівництво та лідерство	11	8	2	2	6				
Тема 12. Менеджмент груп та команд	12	8	2	2	6				
Тема 13. Відповідальність та етика в менеджменті	13	8	2	2	6				
Тема 14. Інформація та комунікації в менеджменті	14	8	2	2	6				
Тема 15. Ефективність управління	15	8	2	2	6				
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>		56	14	14	42				
Всього годин		120	30	30	90				

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Менеджер як фігура сучасного менеджменту	2
2.	Еволюція управлінської думки	2
3.	Аналіз організації як об'єкту управління	2
4.	Функції менеджменту	2
5.	Функція планування	2
6.	Організація як функція управління	2
7.	Мотивація	2
8.	Функція контролю	2
9.	Управлінські рішення та методи і способи їх прийняття	4
10.	Теорії та моделі керівництва і лідерства. Особливості національних систем керівництва	2
11.	Менеджмент груп та команд	2
12.	Діловий етикет країн світу	2
13.	Інформація та комунікації в менеджменті	2
14.	Інформація та комунікації в менеджменті	2
<i>Разом</i>		30

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

7. Теми самостійної роботи

№	Назва теми	Кількість
---	------------	-----------

з/п		годин
<i>Змістовний модуль № 1. Поняття і сутність менеджменту. Функції та методи менеджменту</i>		
1.	Основні поняття, сутність та види менеджменту	6
2.	Розвиток теорії практики менеджменту	6
3.	Організація. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації	6
4.	Функції менеджменту	6
5.	Функція планування	6
6.	Організація як функція управління	6
7.	Мотивація	6
8.	Функція контролю	6
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>		48
<i>Змістовний модуль № 2. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Забезпечення ефективної діяльності організації</i>		
9.	Методи обґрунтування управлінських рішень	6
10.	Основи теорії прийняття управлінських рішень	6
11.	Керівництво та лідерство	6
12.	Менеджмент груп та команд	6
13.	Відповідальність та етика в менеджменті	6
14.	Інформація та комунікації в менеджменті	6
15.	Ефективність управління	6
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>		42
Всього годин		190

8. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Вкажіть, яким обов'язковим вимогам повинне відповідати будь-яке організаційне утворення?
2. Зміст поняття «організація».
3. Які загальні риси організації?
4. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями (види ресурсів, підсистеми середовища, сфери менеджменту (за функціональною ознакою), за рівнем управління, за напрямом взаємозв'язків)
5. Які фактори належать до внутрішнього середовища організації?
6. Які фактори належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?

7. Які фактори належать до зовнішнього середовища організації?
8. За допомогою яких прийомів реалізуються форми управління невизначеністю зовнішнього середовища (адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища, сприятливий вплив на навколишнє середовище, зміна сфери діяльності)?
9. Розкрийте суть понять «управління» та «менеджмент».
10. В чому полягає відмінність між поняттями «менеджмент» та «управління»?
11. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент». Хто такий менеджер?
12. Концепція «ідеальної бюрократії»: суть, переваги та недоліки, засновники.
13. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності.
14. Десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації.
15. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
16. Кроки реалізації управління згідно концепції Ф.Тейлора.
17. Етапи розвитку науки менеджмент.
18. Дайте визначення поняття «комунікації». Комунікації та їх класифікація
19. Розкрийте суть основних видів інформації.
20. Етапи комунікаційного процесу.
21. Розкрийте зміст основних та специфічних функцій менеджменту.
22. Контроль, етапи контролю.
23. Види контролю за їх класифікаційними ознаками.
24. Охарактеризуйте види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.
25. Розкрийте переваги та недоліки основних методів вимірювання реального виконання робіт в процесі контролю.
26. Які зміни в поведінці підлеглих виникають під впливом контролю?
27. Інструменти окремих видів контролю.
28. Розкрийте суть моделей прийняття управлінських рішень. Етапи планування.
29. Розкрийте суть окремих елементів плану (цілі, програма, нормативи, правила, метод, процедури).
30. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування.
31. Назвіть переваги стратегічного планування. Рівні стратегій.
32. Етапи стратегічного планування. Цілі та їх види.
33. У чому полягає роль місії в організації?
34. Суть поняття «дерево цілей».
35. Матриця SWOT.
36. «Дерево рішень», основні його елементи.
37. Мотивація, теорії мотивації.
38. Влада, види влади.
39. Розкрийте суть категорії менеджменту: організаційна структура; організація; організаційна діяльність.
40. Охарактеризуйте основні елементи організаційного процесу.
41. Що являють собою організаційні параметри?

42. Розкрийте зміст теорій організації: класична теорія, неокласична (поведінкова) теорія, сучасна теорія.
43. Вкажіть основні ситуаційні фактори, відповідно до сучасної теорії організації, які впливають на формування організаційної структури?
44. Розкрийте зміст наступних типів повноважень: лінійні повноваження, штабні повноваження, функціональні повноваження.
45. Які механізми координації належать до вертикального та горизонтального видів координації?
46. Вкажіть переваги і недоліки дивізійної та матричної організаційних структур.
47. Розкрийте суть основних методів, які використовують для вибору типу структури управління (метод аналогій, експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання).
48. Яким вимогам мають відповідати цілі, щоб забезпечувати життєдіяльність організації?
49. Розкрийте суть методів менеджменту.
50. Охарактеризуйте групи методів менеджменту: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
51. Конкретизуйте методи менеджменту організаційно-розпорядчого впливу за їх групами.
52. Конкретизуйте методи менеджменту соціально-психологічного впливу за їх групами.
53. Зміст поняття «керівництво», «конфлікт», «стрес».
54. Розкрийте суть категорій менеджменту, які лежать в основі керівництва: лідерство, влада, вплив.
55. Розкрийте суть видів (форм) влади.
56. Які аспекти відображає поле «управлінської ґратки (сітки, решітки)» Р.Блейка та Дж.Моутона, які основні стилі керівництва виділяють американські дослідники.
57. Вкажіть, які причини, як правило, призводять до опору організаційним змінам працівниками організації?
58. Зміст поняття «організаційний розвиток», «культура організації (організаційна культура)».
59. Конкретизуйте, які фактори впливають на організаційну, групову, індивідуальну ефективність менеджменту згідно рівневого підходу до оцінки ефективності управління?
60. Вкажіть показники, за якими розраховується логічна формула визначення ефективності управління.
61. Розкрийте зміст цільової, системної, функціональної, композиційної концепцій ефективності управління та концепції ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів».
62. Якими показниками характеризуються економічна, соціальна, організаційна ефективності менеджменту?

Тестові питання

1. Менеджмент – це:

- а) наука;
- б) мистецтво;
- в) процес управління;
- г) усі відповіді правильні.

2. За наведеними твердженнями визначте відповідність:

- | | | | |
|---|---------------------|---|---|
| 1 | Управління | А | охоплює дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва |
| 2 | Предмет менеджменту | Б | основний продукт управлінської діяльності |
| 3 | Об'єкт менеджменту | В | науковий засіб цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей. |
| 4 | Рішення | Г | трудова колективи і підприємці, які діють у формі підприємств, об'єднань, асоціацій, компаній, товариств |
| 5 | Метод менеджменту | Д | це підготовка, прийняття та реалізація рішень у всіх галузях діяльності підприємства, направлених на досягнення головної мети |

3. Загальні вимоги до *керівника (менеджера)* містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах (*Так чи ні?*).

4. Критерієм ефективності управління є

5. *В. Врум і* розробили критерії оцінки ситуації «..... —

6. Хто розробив теорію лідерства?

- а) Мітчел та Хаус;
- б) П. Херсі та К. Бланшар;
- в) Ф. Фідлер;
- г) Дж. Хоманс.

7. Конкуренти, споживачі, постачальники – це фактори:

- а) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- б) внутрішнього середовища;
- в) зовнішнього середовища прямого впливу;
- г) правильної відповіді немає.

8. Складовими успіху організації вважаються: виживання,,, практична придатність.

9. Дослідження свідчать: коли встановлено точні значення ймовірності, методи «.....» і «платіжна матриця» забезпечують прийняття якісніших рішень, ніж традиційні підходи.

10. До 14 принципів управління не відносяться:

- а) дисципліна, норми і розрахунки, поділ праці;
- б) скалярний ланцюг, єдиновладдя, корпоративний дух;
- в) підпорядкування особистих інтересів загальним, централізація;
- г) винагорода персоналу, дисципліна, порядок, поділ праці.

9. Методи навчання

Сучасні вимоги до підготовки менеджерів передбачають здобуття основних практичних вмінь та навичок. Опанувати сучасними технологіями прийняття управлінських рішень, формування комунікативної компетентності, навичок роботи та керівництва групою, вміння застосовувати основні функції менеджменту в практику роботи організації найкраще допоможуть інтерактивні методи навчання, їх застосування можливе як при всіх видах аудиторних занять, так і в самостійній роботі студента.

Для активізації процесу навчання студентів в ході вивчення дисципліни застосовуються такі навчальні технології та засоби:

- на лекціях чітко та зрозуміло структурується матеріал; зосереджується увага

- студентів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; звертаються до зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем; заохочуються студенти до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування; використовуються наочні матеріали,

- схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо;

- на практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: обговорення проблем, дискусії; вирішення ситуаційних вправ; розв'язання проблемних питань; мозковий штурм; кейс-методи; презентації; аналіз конкретної ситуації; робота в малих групах; рольові та ділові ігри; банки візуального супроводження; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування;

- перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий

контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

Планування занять передбачає створення передумов для реалізації таких методологічних принципів навчального процесу:

- інтенсивне використання самостійної роботи студента (підготовчий етап до роботи над ситуаційним завданням, пошук матеріалу для виконання аналітичних та аналітично-ситуаційних задач, складання індивідуального алгоритму прийняття управлінського рішення, самооцінювання управлінських якостей та здібностей тощо);

- використання методу конкретної ситуації з метою пояснення нових теоретичних положень теми;

- активне використання технічних засобів навчання, в тому числі відеоматеріалів, які ілюструють і надають інформацію до ситуаційних задач;

- дотримання жорсткого регламенту: визначення часу на індивідуальну роботу, на обговорення та прийняття групового рішення, на представлення групового варіанту вирішення проблеми, на дискусію;

- впровадження принципу нормування: дотримання норм і правил при проведенні ділової гри, чітке визначення оцінювання результатів гри;
 - дотримання умов недостатньої визначеності. Оскільки управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту об'єктивної інформації, необхідно навчати майбутніх менеджерів «діяти за обставинами»;
 - використання різних рольових функцій при аналізі студентами конкретних ситуацій. Як правило, залежно від здібностей студентів, можуть виконуватись ролі «опонента», «оптиміста» або «песиміста», «адвоката», «провокатора», «реаліста» та ін.;
 - активна підтримка внутрішньогрупової взаємодії студентів, залучення до обговорення пасивних студентів, зняття напруження у відношеннях між емоційними й амбіційними членами групи;
 - впровадження принципу прямого звертання: активізація й залучення до обговорення за допомогою запитань: «Як би ви вчинили в такому випадку (в ролі керівника підприємства, власника, співробітника)? Що ви думаєте з приводу такої ситуації...? Чи зустрічались ви з подібними ситуаціями?»
- Порівняно з традиційним, в інтерактивному навчанні змінюється сама роль викладача. Він поступається своєю активною роллю студентам і тільки спрямовує ігровий процес навчання та розвитку через співорганізацію взаємодії учасників, створює умови для їх ініціативи й творчого пошуку ефективних рішень конкретних ситуацій.

10 . Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є лекції, практичні заняття, консультації та самостійна робота студентів. Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, рефератів, виконання індивідуальних практичних і самостійних завдань, підсумковий контроль – екзамен. Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу. Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 03.03.2021 р. протокол № 7), видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних (лабораторних та семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи. Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля і має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти 12 з програмного матеріалу (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи. Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не

менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою. Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи $R_{НР}$ (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{дис}} + R_{др} - R_{штр},$$

де $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{др}$ – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{штр}$ – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$.

Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n} + R_{др} - R_{штр}.$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа. На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний. Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

До переліку робіт, за які надаються додаткові бали здобувачу вищої освіти (максимальна кількість 20 балів) відносяться:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;

- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у

поточному навчальному році;

- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;

- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;

- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;

- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підготовка і захист курсового проекту (роботи) оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти. Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни. Семестровий екзамен – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

11. Розподіл балів, які отримують студенти.

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 03.03.2021 р. протокол № 7)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни **R_{дис}** (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до

рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{НР}$ (до 70 балів): $R_{дис} = R_{НР} + R_{ат}$.

12. Навчально-методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Менеджмент» (робоча програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

13. Рекомендовані джерела інформації

Основна:

1. Гаєва О. В., Гаєва, Н. І. Ковальська, Л. О. Лозинська. Основи менеджменту. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. Львів: «Новий світ», 2013. 336 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навч. посіб. 3-е вид., допов. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек, Л. А. Гомба Г. Є. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. К.: Академвидав. 2013. 612 с.
6. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика, випускних, дисертаційних робіт. Підручник. Київ. ВПЦ «Київський університет», 2011. 853 с.

Додаткові:

1. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. В.Г. Герасимчук. К.:Вища шк., 2001. 320 с.
2. Збарський В. К., Горьовий В. П., Артеменко А. М. Ефективність функціонування фермерських господарств. Навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл.). К.: ННЦ ІАЕ, 2018. 450 с.
3. Оголенко Н.А. Менеджмент в АПК. Навч. посібник для практичних і семінарських занять. Видавничий центр НАУ, 2005. 210 с.
4. Shynkaruk L., Alekseeva K., Vlasenko T. Operational management. NULES of Ukraine. 2021. 244 p.
5. Project management: study guide for students of the specialty 073 "Management". L.V. Shynkaruk, M.M. Dielini, K.A. Alekseeva, T.O. Artiukh, A.V. Sukhanova. Kyiv: NULES Ukraine, 2023. 318 p.

Інтернет-джерела

1. management.com.ua – бібліотека з менеджменту
2. inform.od.ua – нормативні акти у сфері управління
3. <http://window.edu.ru> – єдине вікно доступу до освітніх ресурсів
4. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.

5. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.
6. <http://www.headhunter.com.ua>
7. <http://www.hrliga.com/>
8. <http://www.bou.com.ua>
9. [http:// www.hrd.com.ua](http://www.hrd.com.ua)
10. <http://www.strategy.com.ua/strategy>