

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту
Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету аграрного менеджменту
Анатолій ОСТАПЧУК


« _____ » _____ 2022 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

Протокол № 20 від 24.05.2022 р.

Завідувач кафедри

 Віталій ЛУЦЯК

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Адміністративний менеджмент»

Олена КОВТУН

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Адміністративний менеджмент»

Факультет аграрного менеджменту

Розробник: доцент, к.е.н. Ковтун О.А., ст. викладач, к.е.н. Чорненка Л.М.

Київ – 2022 р.

1. Опис навчальної дисципліни

Сучасні підходи та інструменти менеджменту
(назва)

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітня програма	Адміністративний менеджмент	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)		
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	15 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	15 год.	10 год.
Лабораторні заняття	год.	год.
Самостійна робота	90 год.	104 год.
Індивідуальні завдання	год.	год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Мета: Формування адекватної сучасним умовам господарювання моделі менеджменту та його організаційної культури, базуючись на ситуаційних завданнях з теорії Адізеса, теорії обмежень Голдрата, та LEAN management. Ознайомитися з особливостями сучасного процесу управління, опанувати знаннями з побудови ефективної організації, виявити новітні фактори, що здійснюють визначальний вплив на діяльність організацій різних форм власності, навчитися аналізувати, оцінювати їх вплив, спираючись на теорію і практику менеджменту.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- формування нового погляду на проблеми теорії та практики менеджменту у світлі останніх тенденцій розвитку науки і переосмислення соціально-економічних реалій сьогодення;
- уявлення про проблеми менеджменту як системи з виокремленням ознак і зв'язків на різних рівнях;

- аналіз підходів до процесів управління з позицій принципів сучасного менеджменту;
- вивчення основ менеджменту якості та екологічного менеджменту;
- діагностування найпроблемніших напрямів упровадження менеджменту в умовах України.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- на репродуктивному рівні основний зміст усіх тем курсу, сутність основних понять і категорій теорії та практики менеджменту, актуальні проблеми, що виникають в менеджменті, історію розвитку менеджменту, принципи, методи та функції менеджменту, сутність організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, основи планування, мотивації та контролю, організації управління в організації, сутність комунікаційного процесу та способів його вдосконалення, фактори ефективного управління;
- теоретичні і практичні проблеми, історію розвитку та сучасного стану менеджменту;
- сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту; інноваційні методи управління в економічних системах різного ієрархічного рівня; прикладні аспекти менеджменту в реальному, фінансовому, інфраструктурному та інших секторах економіки;
- моделі, механізми, інструменти антикризового менеджменту;
- заходи з удосконалення системи менеджменту служб зайнятості;
- знати стратегії діяльності і механізми їх реалізації, виходячи вимог, принципів і особливостей корпоративного управління;

вміти:

- на творчому рівні на основі ґрунтовного, фундаментального знання теорії та практики менеджменту; формувати власну точку зору, спираючись на отриманні знання; застосовувати набуті знання при аналізі нагальних проблем сьогодення і практичній діяльності в якості менеджера; використовувати критичний, евристичний та світоглядний потенціал філософії для вирішення нагальних світоглядних, практичних, методологічних та аксіологічних проблем у своїй фаховій та повсякденній діяльності;
- управляти змінами як новою реальністю менеджменту;
- враховувати специфіку менеджменту в Україні на сучасному етапі; нормативну базу щодо регулювання діяльності підприємств;
- використовувати статистичні показники при аналізі ефективності діяльності підприємства, ефективності управлінських рішень;
- застосовувати методи оцінки тенденцій, суперечностей та доцільності діяльності у визначенні головних напрямків управлінської діяльності для підприємств різних форм власності;
- здатність організовувати процес управління організацією чи підрозділом підприємства;

- оцінювати результати власної діяльності стосовно досягнення окремих та загальних цілей діяльності;
- критично оцінювати і застосовувати на практиці ефективні механізми та технології управління;
- використовувати різні методи та способи визначення ефективності діяльності підприємства в цілому;
- за результатами аналізу законодавчих та нормативних актів України, за допомогою зіставлення та порівняння приймати професійні рішення, адекватні державній політиці.

Набуття компетентностей:
загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог
ЗК 4	Здатність мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді
ЗК 5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
ЗК 7	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

спеціальні компетентності (СК):

СК 1	Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів;
СК 2	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
СК 3	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
СК 4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів в організації;
СК 5	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
СК 6	Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
СК 7	Здатність розробляти проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
СК 8	Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

СК 9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію
СК 10	Здатність управляти організацією та її розвитком
СК 11	Здатність до ведення бізнесу в правовому полі

3. Програма та структура навчальної дисципліни для:

- повного терміну денної (заочної) форми навчання;
- скороченого терміну денної (заочної) форми навчання.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма							Заочна форма					
	тижні	усьог о	у тому числі					усьог го	у тому числі				
			л	п	лаб	ін д	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Змістовий модуль 1. Особливості функціонування організацій за сучасних умов													
Тема 1. Вступ до курсу «Сучасні підходи та інструменти менеджменту». Методологія Адізеса	1-2	19	2	2			15		2				
Тема 2. Ролі та стилі менеджменту	3-4	19	2	2			15		1	2			
Тема 3. Життєвий цикл корпорації	5-8	23	4	4			15		1	2			
Разом за змістовим модулем 1			8	8			45						
Змістовий модуль 2. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі													
Тема 1. Сучасні інструменти управління	9-10	19	2	2			15		1	4			
Тема 2. Lean менеджмент - ошадливий менеджмент	11-13	19	2	2			15		1	2			
Тема 3. Теорія обмежень Голдрата	14-15	21	3	3			15						
Разом за змістовим модулем 2			7	7			45						
Усього годин		120	15	15			90		6	10			104

4. Теми семінарських занять

(не передбачені навчальним планом)

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
-------	------------	-----------------

1	Вступ до курсу «Сучасні підходи та інструменти менеджменту». Методологія Адізеса	2
2	Ролі та стилі менеджменту	2
3	Життєвий цикл корпорації	4
4	Сучасні інструменти управління	2
5	Lean менеджмент - ошадливий менеджмент	2
6	Теорія обмежень Голдрата	3

6. Темі лабораторних занять

(не передбачені навчальним планом)

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань здобувачами.

7.1. Контрольні питання:

1. Наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття.
2. Принципи побудови організаційної структури П. Друкера.
3. Економічна сутність та принципи організації кейрецу.
4. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту.
5. Сутність та переваги організацій — “лідерів змін”, підґрунтя їх успішності.
6. Принципи формування “правильної організаційної структури”.
7. Новітні уявлення про внутрішні змінні організації.
8. Основні визначальні особливості політики організацій — “лідерів змін”.
9. Політика, спрямована на створення майбутнього.
10. Методика пошуку і прогнозування змін.
11. Методологія здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах світу.
12. Конкурентні стратегії організації: їх сутність, класифікація та сфера застосування.
13. Пілотний проект: сутність, значення. Необхідність поєднання інноваційних зусиль виробника та споживача нововведення.
14. Політика ініціювання змін. Вікна можливостей.
15. Сутність політики, що дозволяє зрівноважити зміни і стабільність.
16. Тактика політики подолання опору змінам на вітчизняних підприємствах.
17. Реалізація методології стратегічного менеджменту в практиці сучасних організацій.
18. Основні інструменти стратегічного планування. Модель “продукт — ринок” (GAP-аналіз).
19. Технологія використання матриці BCG у стратегічному менеджменті.
20. Новітні соціально-економічні тенденції, необхідність врахування їх впливу на діяльність та стратегію сучасних організацій.
21. Обґрунтуйте зміни критерію ефективності в сучасних організаціях.

22. Мотивація персоналу: її сутність і роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності організації. Класифікація методів стимулювання персоналу.

23. Методи стимулювання, засновані на системі участі в результатах діяльності організації.

24. Проблема зіставлення і таємниця оплати праці.

25. Аналіз браку та втрат від браку.

26. Проблема інфляції і різниця у вартості життя при управлінні винагородою.

27. Багатофакторні та всефакторні системи організації оплати праці: їх сутність, приклади застосування.

28. Методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

29. Економічні методи стимулювання. Проблеми запровадження нематеріальних методів стимулювання на підприємствах України.

30. Значення гуманізації праці в практиці нематеріальної мотивації трудової діяльності.

31. Методи залучення працівників до управління виробництвом.

32. Кар'єра: сутність і види. Необхідність планування кар'єри.

33. Якість: сутність і роль у підвищенні конкурентоспроможності продукції. Схема управління якістю продукції.

34. Методологія загального менеджменту якості TQM: ідея та складові.

35. Комплексна система управління якістю продукції. Цикл Демінга.

36. Статистичні методи контролю якості. Контрольні карти: приклади застосування.

37. Етапи формування та види витрат на якість продукції. Методи аналізу витрат на якість продукції.

38. Діаграми причин і результатів (схеми Ісікава): сутність, методологія, етапи побудови.

39. Роль стандартизації в управлінні якістю.

40. Сертифікація: сутність і процедура проведення.

41. Моральна та соціальна відповідальність організації.

42. Загальні етичні принципи бізнесу за американським соціологом Л. Хосмером.

43. Принципи етики міжнародного бізнесу (декларації Ко).

44. Сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника, їх характеристика.

45. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав.

46. Обставини, що виправдують або є підставою для пом'якшення чи зняття моральної відповідальності з позиції принципів ділової етики.

47. "Екологічне управління" і "екологічний менеджмент": сутність, відмінності, суб'єкти здійснення.

48. Принципи і завдання екологічного менеджменту.

49. Охарактеризуйте етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

50. Концепція екоефективності.
51. Стандарти і міжнародні рекомендації в сфері систем екологічного менеджменту.
52. Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності.
53. Шляхи впровадження системи екологічного менеджменту в Україні.
54. Основні концептуальні технології управління.
55. Планування ресурсів залежно від потреб споживача (CSRП).
56. Принцип США як альтернатива реінжинірингу на підприємствах з технологією ERP — Планування ресурсів підприємства.
57. Інжиніринг та реінжиніринг: суть та значення.
58. Вітчизняні комп'ютерні технології управлінського консультування: їх сутність та призначення.
59. Концепція навчання і самонавчання підприємств із матричною структурою.
60. Сутність і предмет самоменеджменту. Методологія самоменеджменту.
61. Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту.
62. Концептуальні підходи для самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера.
63. Управління психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту.
64. Концепція процесного матричного управління з розбивкою на функціональні області.
65. Схеми планування робочого часу менеджера з використанням методу "Альпи", принципів Паретто та Ейзенхауера.
66. Особливості Інтернет-бізнес-систем. Причини розмивання границь між виробником і споживачем споживчої вартості.
67. Інтернет-бізнес-системи: сутність та механізм створення.
68. Роль Інтернет-підприємства в бізнес-системі.
69. Платіжні системи в Інтернет: класифікація та принцип дії.
70. Типи платежів у системі оплати електронними чеками, їх відмінності.
71. Основні особливості технології менеджменту в японських корпораціях.
72. Характеристика японських методів менеджменту.
73. Специфіка управління в американських фірмах.
74. Реінжиніринг. Зазначте ефективні та актуальні випадки застосування реінжинірингу бізнесу.
75. Методи атестації та оцінки персоналу. Оплата через оцінку праці.
76. Роль та місце персоналу в сучасній організації з позиції сучасної парадигми менеджменту.
77. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до "вікон можливостей".
78. Аналіз особливостей фінансового планування провідних організацій світу, складові фінансового бюджету розвитку таких підприємств.
79. Оцінка місця та ролі "гуртків якості" в системі японського менеджменту.
80. Створення матриці SWOT-аналізу, матриці можливостей та матриці загроз.

7.2. Тести

1. Визначте 4 основні функції менеджменту по Адізесу. Опишіть їх. Що ми отримуємо в результаті кожної з них. Чим відрізняється механічна від органічної функція? Наведіть приклади.
2. Дайте визначення, необхідні якості та вкажіть для чого необхідні 4 ролі менеджменту по Адізесу.
3. Зобразіть та опишіть схему управління змінами по Адізесу. Що таке демократура. Чому виникає конфлікт?
4. Зобразіть та опишіть формулу успіху будь-якої системи по Адізесу. Які 4 елементи необхідно розвивати в організаціях для конструктивного рішення конфліктів?
5. Кожен стиль має свої "виміри" та особливості. Зобразіть 4 виміри і покажіть як вони відрізняються для кожного стилю.
6. Коротко опишіть особливості поведінки Батька-бюрократа (стиль -А-І), Тренера малої збірної (стиль Р--І), Власника Малюка (стиль Р-Е-) і Демагога (стиль --ЕІ).
7. Великодушного принца (стиль РА-І), Виконавця-одинака (стиль РАЕ-) і Лже-лідера (-АЕІ).
8. Коротко опишіть особливості поведінки Наглядача за рабами (стиль РА-), Великодушного принца (стиль РА-І), Виконавця-одинака (стиль РАЕ-) і Лже-лідера (-АЕІ).
9. Необхідні 4 ролі менеджменту по Адізесу.
10. Опишіть особливості поведінки Адміністратора (стиль рАеі), чим він відрізняється від Бюрократа (стиль -А--)?
11. Опишіть особливості поведінки Бюрократа, стиль -А--.
12. Опишіть особливості поведінки Виконувача (стиль Раеі), чим він відрізняється від Героя-Одинака (стиль Р---)?
13. Опишіть особливості поведінки Героя-Одинака, стиль Р---.
14. Опишіть особливості поведінки Інтегратора (стиль раеІ), чим він відрізняється від Послідовника (стиль ---І).
15. Опишіть особливості поведінки Мертвого Пня, стиль ----.
16. Опишіть особливості поведінки Підпалювача, стиль --Е-.
17. Опишіть особливості поведінки Суперпослідовника, стиль ---І.
18. Опишіть особливості поведінки Творчого діяча (стиль раЕі), чим він відрізняється від Підпалювача (стиль --Е-).
19. Опишіть процес прийняття рішень за методологією Адізеса. Які етапи? Які особливості проходження кожного етапу кожним стилем?
20. Порівняйте зростаючі та старіючі організації. Як можна визначити де знаходиться компанія? Як змінюються цілі на кожному з етапів?
21. Розкажіть про етап Давай-Давай життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цьому етапі?
22. Розкажіть про етап Юність життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цьому етапі?

23. Розкажіть про етапи Аристократія та Полювання на відьом життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цих етапах?
24. Розкажіть про етапи Бюрократія та Смерть життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цих етапах? Чому компанії помирають?
25. Розкажіть про етапи Зародження та Дитинство життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цих етапах?
26. Розкажіть про етапи Розквіт та Стабільність життєвого циклу корпорацій. Які нормальні та аномальні проблеми на цих етапах?
27. Розкажіть про три кризи на життєвому циклі корпорацій? Чому на кожній стадії розвитку компанія може померти?
28. Хто такий Іцхак Адізес? В чому основна суть його методології. Як в ній розглядається організація? Визначте 5 ключових постулатів методології. Що дає методологія? Назвіть 4 функції методології? Назвіть 3 основні книги Адізеса. Про що вони?
29. Чому люди противляться змінам? Як працювати з супротивом змін? Чому противиться змінам кожен стиль?
30. Що таке сарі? Зобразіть та поясніть на схемі.
31. Що таке життєвий цикл організації? Що краще – самоконтроль чи гнучкість? Як вони проявляються на життєвому циклі? Як змінюються цілі на кожному з етапів?
32. Як веде себе кожен стиль в конфлікті? Що таке "так" і "ні" для кожного стилю?
33. Як веде себе кожен стиль в конфлікті? Що таке "так" і "ні" для кожного стилю?
34. Як комунікувати з А-стилем?
35. Як комунікувати з Е-стилем?
36. Як комунікувати з І-стилем?
37. Як комунікувати з Р-стилем?
38. Як мають проходити наради згідно методології Адізеса? Як правильно оформлювати рішення? Як і коли формувати synerteam?
39. Які рекомендації ви можете дати А-стилю поведінки?
40. Які рекомендації ви можете дати Е-стилю поведінки?
41. Які рекомендації ви можете дати І-стилю поведінки?
42. Які рекомендації ви можете дати Р-стилю поведінки?
43. Які рівні конфліктів ви знаєте. Що таке конфлікт стилів. Опишіть всі 7 варіантів. Як проявляється та вирішується конфлікт демократури, конфлікт інтересів та конфлікт цінностей?
44. Які рівні конфліктів ви знаєте. Як проявляється та вирішується конфлікт визначень, конфлікт ролей та конфлікт цінностей? Що таке конфлікт сприйняття реальності. Зобразіть та опишіть схему.
45. Які стилі керівництва мають бути на кожному з етапів життєвого циклу компаній?

8. Методи навчання

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; 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: виконання практичних завдань відповідними програмними засобами; аналіз, інтерпретація та обговорення отриманих результатів; мозковий штурм; презентації; робота в малих групах; 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 виконання практичних завдань та інтерпретації отриманих результатів); – активне використання програмного забезпечення для виконання практичних завдань; – дотримання жорсткого регламенту: визначення часу на індивідуальну роботу та обговорення отриманих результатів; – впровадження принципу нормування: дотримання норм і правил при виконання тестових завдань та практичних завдань; – активна підтримка внутрішньо-групової взаємодії студентів, залучення до виконання практичних завдань та обговорення отриманих результатів.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Сучасні підходи та інструменти менеджменту» є лекції, практичні заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни. 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 Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 лютого 2019 року, 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. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на два змістові модулі. Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується кафедрою адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквиуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

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.

Семестровий екзамен – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

10. 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 27.12.2019 р. № 1371)

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 $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів): $R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{АТ}}$.

11. Методичне забезпечення

Методичне забезпечення доступне на Навчально-інформаційному порталі НУБіП України. Виконання завдання на практичних заняттях (в групі та самостійно). Виконання самостійної роботи (в малих групах, самостійно, eLearn).

12. Рекомендована література

– основна

- Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту. Тернопіль: Вид. ТзОВ «Терно-Граф», 2009. 312 с.
- Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. 2-ге вид., випр. та допов. К.: ЦНЛ, 2005. 372 с.
- Гудзинський О.Д. Формування системи менеджменту в умовах інституційно-структурної трансформації економіки України: монографія. К.: Агра Медіа Груп, 2011. 559 с.
- Екологічний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлик. К.: ЦНЛ, 2004. 407 с.
- Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Анд-реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с. [URL:http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf)
- Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
- Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. К.: Знання України, 2009. 515 с.
- Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., испр. К.: МАУП, 2002.
- Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник / Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 269с.
- Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л.Мостенська, В.О.Новак, М.Г.Луцький, О.В.Ільєнко. 2-ге видання. Затверджено МОН України. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 758 с.
- Орликовський М.О. Самоменеджмент : навч. посібник для студ. екон. вузів : терміни, тести, практичні завдання та ситуації : практикум / М.О. Орликовський, Г.В. Осовська, В.І. Ткачук. К. : Кондор, 2012. 410 с.
- Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Рекомендовано МОН України. К.: Каравела, 2007. 304 с.
- Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН України. К.: Алерта, 2014. 344 с.

○ Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. К. : Кондор, 2009. 368 с.

▪ **допоміжна**

○ Монден Я. Тоёта. Методы эффективного управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

○ Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М.: Экономика, 1992. — 397 с.

○ Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): монографія. К: ІЗМН; Львів: ЛКА, 1996. 206 с.

○ Мазаракі А. А. Основи менеджменту : базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. К. : Фоліо, 2014. – 846 с.

13. Інформаційні ресурси

- www.ebrd.com

- www.ifc.org

- www.palisade.com/risk/

- www.ferma.eu/

- <https://www.oracle.com/technetwork/middleware/crystalball/overview/risk-analysis-overview-4367760.pdf>