

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан економічного
факультету

_____ А. Д. Діброва
«____» _____ 2021 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського
Протокол № 14 від «27» травня 2021 р.
Завідувач кафедри

_____ Т. І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП

_____ Ю. В. Негода

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

освітня програма «Фінанси і кредит»

Економічний факультет

Розробники: Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Драгнєва Наталія Іванівна, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2021 р.

1. Опис навчальної дисципліни

«Менеджмент»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»	
Освітня програма	«Фінанси і кредит»	
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)	4	4
Семестр	8	7
Лекційні заняття	26 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	26 год.	8 год.
Лабораторні заняття	- год.	-
Самостійна робота	68 год.	-
Індивідуальні завдання	- год.	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	-

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Курс «Менеджмент» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього фахівця, озброюючи його основами теорії та практики управління в умовах ринкової економіки.

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань сутності основних понять і категорій менеджменту; принципів та функцій менеджменту; системи методів менеджменту; змісту процесів та технології управління; основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності; прийняття управлінських рішень; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, ефективності управління.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- основні поняття та категорії менеджменту;
- принципи, методи та функції менеджменту;
- сутність управлінських рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- етапи та складові комунікаційного процесу;
- принципи побудови ефективної системи менеджменту;
- особливості менеджменту сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємств.

вміти:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі знань, здобутих із різних інформаційних джерел;
- виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- використовувати відповідно до ситуації технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- виконувати функції менеджменту та використовувати методи менеджменту;
- планувати діяльність організації;
- формувати структуру управління організації;

- застосовувати дієві інструменти мотивування персоналу та управлінського контролю;
- обирати та використовувати відповідно до ситуації стиль лідерства;
- визначати ефективність менеджменту;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та налагоджувати ефективні комунікації у процесі менеджменту.

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК2. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК3. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні, здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК8. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК10. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, адаптуватися та діяти у новій ситуації.

ЗК11. Здатність працювати як у команді, так і автономно.

ЗК12. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК8. Здатність формувати та реалізовувати комунікації в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК9. Здатність обґрунтовувати, приймати професійні рішення в сфері фінансів, банківської справи та страхування та брати відповідальність за них.

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Менеджмент»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Організація як об'єкт управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Основні характеристики зовнішнього середовища

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Управління як наука і мистецтво. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам.

Завдання, принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту.

Тема 2. Розвиток науки управління

Виникнення науки менеджменту та напрями еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління). Поведінкова (неокласична) теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки). Кількісна теорія менеджменту.

Інтегровані підходи до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління. Сучасні напрями розвитку науки управління.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття 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. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті

Поняття та основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації.

Поняття комунікацій та комунікаційного процесу. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах.

Управління комунікаційними процесами. Перешкоди на шляху ефективної комунікації та шляхи їх подолання.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Планування в організації

Поняття планування як функції менеджменту. Етапи процесу планування. Типи планів в організації. Суть, значення та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями (концепція MBO): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії. Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Організаційна структура як результат організаційної діяльності.

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрями розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Поняття департаменталізації. Делегування повноважень. Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і чинники, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Чинники формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Тема 7. Мотивація в менеджменті

Поняття і сутність мотивації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження.

Змістовні теорії мотивації. Основні положення ключових змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга.

Процесні теорії мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера.

Тема 8. Контроль як функція менеджменту

Поняття та процес контролю. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників. Основні характеристики ефективної системи контролю.

Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство

Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації. характеристика формальних і неформальних груп. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса

Сутність керівництва та лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідерство». Основні форми влади і впливу. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей.

Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керівництва. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон.

Концепції ситуаційного лідерства. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Тема 10. Ефективність менеджменту

Поняття «ефективність менеджменту». Концепції визначення ефективності менеджменту. Цільова і системна концепції ефективності менеджменту. Концепція ефективності менеджменту на основі досягнення «балансу інтересів». Функціональна концепція ефективності менеджменту. Композиційна концепція ефективності менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ												
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	13	2	2			9						
Тема 2. Розвиток науки управління	13	2	2			9						
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	18	4	4			10						
Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	16	2	4			10						
Разом за змістовим модулем 1	60	10	12			38						
Змістовий модуль 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ												
Тема 5. Планування в організації	12	4	3			5						
Тема 6. Організація як функція управління	12	4	3			5						
Тема 7. Мотивація в менеджменті	9	2	2			5						
Тема 8. Контроль як функція менеджменту	9	2	2			5						
Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	9	2	2			5						
Тема 10. Ефективність менеджменту	9	2	2			5						
Разом за змістовим модулем 2	60	16	14			30						
Усього годин	120	26	26			68						
Курсова робота	-	-	-	-		-						
Усього годин	120	26	26			68						

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	2
2	Розвиток науки управління.	2
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень.	2
4	Інформація і комунікації в менеджменті	2
5	Планування в організації	1
6	Організація як функція управління	1
7	Мотивація в менеджменті	2
8	Контроль як функція менеджменту	2
9	Управління групами, керівництво та лідерство	1
10	Ефективність менеджменту	1
Разом		16

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	-
2	Розвиток науки управління.	-
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень.	2
4	Інформація і комунікації в менеджменті	2
5	Планування в організації	2
6	Організація як функція управління	2
7	Мотивація в менеджменті	-
8	Контроль як функція менеджменту	-
9	Управління групами, керівництво та лідерство	1
10	Ефективність менеджменту	1
Разом		10

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

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

1. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління ?
2. Які чинники обумовлюють необхідність управління організацією?
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються ?
4. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії «управління»?
5. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».
6. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
7. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління?
8. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління?
9. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
10. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
11. Що розуміють під управлінським рішенням ?
12. Які чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень?
13. Яка класифікація управлінських рішень?
14. Які є умови прийняття управлінських рішень?
15. Які основні моделі прийняття рішень?
16. Які є підходи до вивчення процесу прийняття рішень?
17. Розкрийте суть моделі інтуїтивної технології прийняття рішення.
18. Розкрийте суть моделі раціональної технології прийняття управлінських рішень.
19. Які є методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
20. Які є методи індивідуального творчого пошуку?
21. Які є методи колективного творчого пошуку?
22. Які є методи активізації творчого пошуку?
23. Які є методи обґрунтування управлінських рішень?
24. Розкрийте суть методу дерева рішень.
25. Розкрийте суть експертних методів прийняття рішень.
26. Розкрийте суть поняття інформації. Які вимоги до якості інформації?
27. Що розуміють під словом «комунікація»?
28. Розкрийте суть терміну «процес комунікації»? За яких умов здійснюється процес комунікації?
29. З яких етапів складається процес комунікації? Як ці етапи пов'язані між собою в моделі процесу комунікації?

30. Від яких чинників впливу залежить ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації?
31. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
32. Які є методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
33. Що таке неформальні комунікації та яку роль вони відіграють в організації?
34. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?
35. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?
36. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?
37. Які чинники перешкоджають ефективній комунікації?
38. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
39. Що розуміють під поняттям «шуми» у процесі комунікацій? Наведіть види та приклади.
40. Дайте визначення поняттю «група». Які причини створення груп?
41. Що таке формальна і неформальна група? Дайте їх характеристику.
42. Які чинники впливають на діяльність неформальних груп?
43. Що таке «керівництво», «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
44. Які ви знаєте форми влади? Дайте класифікацію форм влади залежно від основи їх походження.
45. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
46. Розкрийте сутність планування як функції управління.
47. У якій послідовності здійснюється процес планування?
48. Які є типи планів?
49. Які ситуаційні чинники впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
50. Розкрийте суть та значення цілей. За якими критеріями та як класифікують цілі організації?
51. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
52. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
53. Розкрийте поняття «дерево цілей».
54. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
55. Розкрийте суть стратегічного планування.
56. Що розуміють під терміном «стратегія»?
57. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
58. Які основні елементи стратегії?
59. Які складові процесу стратегічного планування?

60. Розкрийте суть SWOT –аналізу.
61. Розкрийте суть матриці BCG.
62. Яка класифікація стратегій?
63. Розкрийте суть поточного і оперативного планування.
64. Розкрийте суть організації як функції управління .
65. Що розуміють під «організаційною діяльністю»?
66. Які основні складові організаційного процесу?
67. Розкрийте поняття «організаційна структура» та «структура управління».
68. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації.
69. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
70. Які є методи проектування і перепроєктування робіт?
71. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
72. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
73. Які чинники і як впливають на величину діапазону контролю?
74. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
75. Розкрийте суть координації робіт.
76. Які є основні типи структур управління?
77. Розкрийте сутність лінійної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
78. Розкрийте сутність функціональної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
79. Розкрийте сутність лінійно-функціональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
80. Розкрийте сутність дивізійної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
81. Розкрийте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
82. Розкрийте суть мотивації.
83. Що розуміють під «потребою»?
84. Які основні складові процесу мотивації?
85. Розкрийте поняття «вінагорода». Які є типи винагороди?
86. Назвіть змістовні теорії мотивації.
87. Розкрийте основні положення теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу.
88. Розкрийте суть теорії ERG Клейтона Альдерфера.
89. Розкрийте суть теорії потреб Девіда МакКлеланда.
90. Розкрийте суть теорії мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
91. Назвіть процесні теорії мотивації.
92. Розкрийте суть «теорії очікувань» В. Врума.
93. Розкрийте основні положення «теорії справедливості» Стейсі Адамса.
94. Розкрийте суть моделі Портера-Лоулера.
95. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?

96. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
97. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
98. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
99. Які є інструменти управлінського контролю?
100. Назвіть основні складові системи фінансового контролю.
101. Які інструменти операційного контролю?
102. Розкрийте суть процесу контролю поведінки працівників в організації.
103. Які критерії ефективної системи контролю?
104. Розкрийте суть понять «ефект», «ефективність», «ефективність управління».
105. Як визначити ефективність всього керованого об'єкта чи процесу?
106. Назвіть види концепцій визначення ефективності управління.
107. Розкрийте суть цільової концепції ефективності управління.
108. Розкрийте суть системної концепції ефективності управління.
109. Розкрийте суть концепції ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів».
110. Розкрийте суть функціональної концепції ефективності управління.
111. Розкрийте суть композиційної концепції ефективності управління.
112. Поясніть суть різних підходів до оцінки ефективності управління.
113. Розкрийте взаємозв'язок видів ефективності та чинників, що впливають на їх рівень.
114. Які є напрями підвищення ефективності управлінської праці?

Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Розмістіть основні складові (етапи) організаційного процесу у відповідному порядку:

а	встановлення діапазону контролю
б	делегування повноважень
в	департаменталізація
г	розподіл праці
д	створення механізмів координації

2. Процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей – це.....
3. Результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту – це

4. Основні моделі прийняття рішень. Встановіть відповідність

а	класична модель	1	особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи
б	поведінкова модель	2	особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення, всіх можливих альтернатив та не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи
в	ірраціональна модель	3	ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються без дослідження альтернатив

5. Типи повноважень (встановіть відповідність)

а	Лінійні повноваження	1	це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.
б	Штабні повноваження	2	(апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.
в	Функціональні повноваження	3	це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим

6. Процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо) – це.....
7. Процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації - це.....
8. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення. Встановіть етапність

а	Реєстрація змін
б	Селекція рішень, які містить пам'ять суб'єкта управління
в	Прийняття рішення

9. Встановіть відповідність

а	Короткострокові	1	це плани, що носять характер напряду дій.
б	Довгострокові	2	це плани розраховані на перспективу 3-5 років.
в	Завдання	3	це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.
г	Орієнтири	4	це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не повинні змінюватися.

10. Вказані чинники оточуючого середовища організації передбачають:

а	організаційні	1	Рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість засобами виробництва, технології, що використовуються тощо
б	технічні	2	Розміри підприємства та його спеціалізація, рівень економічного розвитку та використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва тощо
в	економічні	3	Організаційна структура, форми організації праці та виробництва, територіальне розміщення виробництва, чисельність та склад персоналу
г	Соціально-психологічні	4	Розвиток соціальної інфраструктури, демографічна ситуація, мотиваційні потреби, згуртованість колективу тощо

8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Менеджмент» є лекції, семінарські (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 грудня 2019 року, протокол № 5**, 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-три 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 відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквіуму, 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.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи R_{HP} (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} \cdot K^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M} \cdot K^{(n)}_{3M})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{3M}, \dots, R^{(n)}_{3M}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{3M}, \dots, K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{3M} + \dots + K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{3M} = \dots = K^{(n)}_{3M}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M})}{n}. \quad (2)$$

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.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- 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 (напрямку 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.

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

Семестровий залік (далі – **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.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

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.

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 Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 27.12.2019 р., протокол № 5 (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

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

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}. \quad (3)$$

11. Методичне забезпечення

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
3. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
4. Електронний навчальний курс «Менеджмент»:
<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=903>

12. Рекомендована література

Основна:

1. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
3. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
4. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.
5. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
6. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2010. 176 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543 с.
8. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
10. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.
11. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголю та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
12. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття / О.Є.Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 172 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
14. Мостенська Т.Л. Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. - 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
15. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник/ Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
16. Основи менеджменту/ за ред. А.А. Мазаракі. Харків: «Фоліо», 2014. 846 с.
17. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. 4-е видання. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.

18. Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К. 2018. 528 с.

Додаткова:

1. Андрушків Б.М., Вівчар О.І. та ін. Проблеми теорії і практики менеджменту: навч.-метод. посібник. Тернопіль: Вид. ТзОВ «Терно-Граф», 2009. 312 с.
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 524 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
5. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 241 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 511 с.
7. Грейсон А., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Москва: Экономика, 2011. 204 с.
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва, 2010. 237 с.
9. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголя. Київ, 2015. 714 с.
10. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. Київ: ЦУЛ, 2013. 202 с.
11. Менеджмент: навчальний посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.
12. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 312 с.
13. Скібіцька Л.І. Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 416 с.
14. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для ВУЗів. Тернопіль: Центр навчальної літератури, 1997. 457 с.
15. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2012. 304 с.
16. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр., доп. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.

13. Інформаційні ресурси

1. <http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=903>
2. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
3. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf
4. <http://mmlib.net/knigi/menedzhment/>
5. <http://www.management.com.ua/>
6. <https://studfiles.net/preview/3540688/>