

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету
інформаційних технологій
Олена ГЛАЗУНОВА
« 07 » ХОДЯЧОГО 2023 р.

«СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського
Протокол № 8 від «22» травня 2023 р.
Завідувач кафедри
Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОП «Економічна кібернетика»
Наталія КЛИМЕНКО

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ»
(МЕНЕДЖМЕНТ)**

спеціальність 051 Економіка

освітня програма «Економічна кібернетика»

Факультет інформаційних технологій

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

Київ – 2023 р.

1. Опис навчальної дисципліни
«Менеджмент і маркетинг»
(менеджмент)

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	Бакалавр	
Галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки	
Спеціальність	051 Економіка	
Освітня програма	Економічна кібернетика	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	150 (75)	
Кількість кредитів ECTS	5 (2,5)	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	денна форма	заочна форма
Рік підготовки (курс)	2	-
Семестр	3	-
Лекційні заняття	15 год.	-
Практичні, семінарські заняття	15 год.	-
Лабораторні заняття	- год.	-
Самостійна робота	45 год.	-
Індивідуальні завдання	- год.	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	-

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни 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.

Завдання навчальної дисципліни - теоретична і практична підготовка здобувачів вищої освіти 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.

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми в економічній сфері, які характеризуються комплексністю та невизначеністю умов, що передбачає застосування теорій та методів економічної науки.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність виявляти знання та розуміння проблем предметної області, основ функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях.

СК5. Розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.

СК8. Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин.

СК10. Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.

СК11. Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію.

СК13. Здатність проводити економічний аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності.

СК14. Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

СК18. Здатність розробляти стратегії розвитку економічних систем різного призначення та рівня ієрархії

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН5. Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).

ПРН6. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.

ПРН7. Пояснювати моделі соціально-економічних явищ з погляду фундаментальних принципів і знань на основі розуміння основних напрямів розвитку економічної науки.

ПРН9. Усвідомлювати основні особливості сучасної світової та національної економіки, інституційної структури, напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.

ПРН10. Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.

ПРН11. Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин.

ПРН13. Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники.

ПРН14. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПРН17. Виконувати міждисциплінарний аналіз соціально-економічних явищ і проблем в одній або декількох професійних сферах з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

ПРН22. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг» (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» і «менеджмент». 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	8	1	1			6						
Тема 2. Розвиток науки управління	8	1	1			6						
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	11	2	2			7						
Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	10	2	2			6						
Разом за змістовим модулем 1	37	6	6			25						
Змістовий модуль 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ												
Тема 5. Планування в організації	8	2	2			4						
Тема 6. Організація як функція управління	8	2	2			4						
Тема 7. Мотивація в менеджменті	5	1	1			3						
Тема 8. Контроль як функція менеджменту	5	1	1			3						
Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	7	2	2			3						
Тема 10. Ефективність менеджменту	5	1	1			3						
Разом за змістовим модулем 2	38	9	9			20						
Усього годин	75	15	15			45						
Курсова робота	-	-	-	-		-						
Усього годин	75	15	15			45						

4. Теми семінарських занять

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

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.	1
4	Інформація і комунікації в менеджменті	1
5	Планування в організації	1
6	Організація як функція управління	1
7	Мотивація в менеджменті	-
8	Контроль як функція менеджменту	-
9	Управління групами, керівництво та лідерство	1
10	Ефективність менеджменту	1
Разом		6

6. Теми лабораторних занять (не передбачено навчальним планом)

7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття і сутність менеджменту	6
2	Розвиток науки управління.	6
3	Основи теорії прийняття управлінських рішень.	7
4	Інформація і комунікації в менеджменті	6
5	Планування в організації	4
6	Організація як функція управління	4
7	Мотивація в менеджменті	3
8	Контроль як функція менеджменту	3
9	Управління групами, керівництво та лідерство	3
10	Ефективність менеджменту	3
Разом		45

8. Зразки контрольних запитань, тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

Контрольні запитання

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. Співвідношення категорій «управління» і «менеджмент».
5. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
6. Поясніть сутність процесного підходу до управління.
7. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.
8. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління
9. Що розуміють під управлінським рішенням ?
10. Які чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень?
11. Яка класифікація управлінських рішень?
12. Які є умови прийняття управлінських рішень?
13. Які основні моделі прийняття рішень?
14. Які є підходи до вивчення процесу прийняття рішень?
15. Розкрийте суть моделі інтуїтивної технології прийняття рішення.
16. Розкрийте суть моделі раціональної технології прийняття управлінських рішень.
17. Які є методи творчого пошуку альтернативних варіантів?
18. Які є методи індивідуального творчого пошуку?
19. Які є методи колективного творчого пошуку?

20. Які є методи активізації творчого пошуку?
21. Які є методи обґрунтування управлінських рішень?
22. Розкрийте суть методу дерева рішень.
23. Розкрийте суть експертних методів прийняття рішень.
24. Розкрийте суть поняття інформації. Які вимоги до якості інформації?
25. Розкрийте поняття «комунікація».
26. Розкрийте суть терміну «процес комунікації».
27. З яких етапів складається процес комунікації? Як ці етапи пов'язані між собою в моделі процесу комунікації?
28. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
29. Які є методи комунікації?
30. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?
31. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?
32. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?
33. Які чинники перешкоджають ефективній комунікації?
34. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
35. Що розуміють під поняттям «шуми» у процесі комунікацій?
36. Дайте визначення поняттю «група». Які причини створення груп?
37. Дайте характеристику формальним і неформальним групам.
38. Які чинники впливають на діяльність неформальних груп?
39. Розкрийте поняття «керівництво», «вплив», «влада», «повноваження».
40. Які ви знаєте форми влади?
41. Дайте визначення категорії «лідерство».
42. Розкрийте сутність планування як функції управління.
43. Які ситуаційні чинники впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
44. Розкрийте суть та значення цілей. За якими критеріями та як класифікують цілі організації?
45. Розкрийте поняття «місія організації». Наведіть приклади місії організації.
46. Розкрийте поняття «дерево цілей».
47. У чому полягає сутність процесу управління за цілями?
48. Розкрийте суть стратегічного планування.
49. Що розуміють під терміном «стратегія»?
50. Які складові процесу стратегічного планування?
51. Розкрийте суть SWOT –аналізу.
52. Розкрийте суть матриці BCG.
53. Розкрийте суть поточного і оперативного планування.
54. Розкрийте суть організації як функції управління.
55. Що розуміють під «організаційною діяльністю»?
56. Які основні складові організаційного процесу?

57. Розкрийте поняття «організаційна структура» та «структура управління».
58. Що таке департаменталізація?
59. Поясніть зміст процесу делегування повноважень.
60. Які чинники і як впливають на величину діапазону контролю?
61. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
62. Розкрийте суть координації робіт.
63. Які є основні типи структур управління?
64. Розкрийте сутність лінійної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
65. Розкрийте сутність функціональної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
66. Розкрийте сутність лінійно-функціональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
67. Розкрийте сутність дивізійної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
68. Розкрийте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
69. Розкрийте суть мотивації.
70. Що розуміють під «потребою»?
71. Назвіть змістовні теорії мотивації.
72. Розкрийте основні положення теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу.
73. Розкрийте суть теорії ERG Клейтона Альдерфера.
74. Розкрийте суть теорії потреб Девіда МакКлеланда.
75. Розкрийте суть теорії мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
76. Назвіть процесні теорії мотивації.
77. Розкрийте суть «теорії очікувань» В. Врума.
78. Розкрийте основні положення «теорії справедливості» Стейсі Адамса.
79. Розкрийте суть моделі Портера-Лоулера.
80. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
81. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
82. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
83. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
84. Які є інструменти управлінського контролю?
85. Назвіть основні складові системи фінансового контролю.
86. Які інструменти операційного контролю?
87. Розкрийте суть процесу контролю поведінки працівників в організації.
88. Які критерії ефективної системи контролю?
89. Розкрийте суть понять «ефект», «ефективність», «ефективність управління».
90. Назвіть види концепцій визначення ефективності управління.
91. Розкрийте суть цільової концепції ефективності управління.
92. Розкрийте суть системної концепції ефективності управління.

93. Розкрийте суть концепції ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів».
94. Розкрийте суть функціональної концепції ефективності управління.
95. Розкрийте суть композиційної концепції ефективності управління.
96. Поясніть суть різних підходів до оцінки ефективності управління.
97. Розкрийте взаємозв'язок видів ефективності та чинників, що впливають на їх рівень.
98. 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 лінійним 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

9. 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.

10. Форми контролю

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України 26 квітня 2023 року, протокол №10, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних 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.

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 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.

Зарахування всього навчального матеріалу дисципліни не звільняє здобувача вищої освіти від складання екзамену з цієї дисципліни.

Після проведення проміжних атестацій зі 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 (1):

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

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

n – кількість змістових модулів;

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

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

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

$$R_{\text{НР}} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + R^{(n)}_{\text{ЗМ}})}{n} \quad (2)$$

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.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація з навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг» проводиться у формі семестрового екзамену.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань здобувача вищої освіти 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 26 квітня 2023 року, протокол №10.

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):

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

12. Навчально-методичне забезпечення

1. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для студентів ОС «Бакалавр» напряму підготовки «Економічна кібернетика». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2016. 165 с.
4. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
5. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гогуля та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
6. Електронний навчальний курс «Менеджмент»:
<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=903>

13. Рекомендовані джерела інформації

Основні:

1. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
4. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
5. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гогуля та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
6. Мостенська Т.Л. Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. - 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
7. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, та ін.; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

8. Основи менеджменту: навчальний посібник / За ред. А. Мазаракі. Харків: Видавництво «Фоліо», 2014. 848 с.
9. Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2018. 528 с.
10. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 216 с.
11. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

Додаткові:

1. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
3. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 241 с.
4. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гогоуля. Київ, 2015. 714 с.
5. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. Київ: ЦУЛ, 2013. 202 с.
6. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. 4-е видання. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.
8. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2012. 304 с.

Інформаційні ресурси:

1. Законодавство України. Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
2. Бізнес-книги. MANAGEMENT.COM.UA: вебсайт. URL: <http://www.management.com.ua/books/>