

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан економічного факультету  
Анатолій ДІБРОВА

«30» Травня 2023 р.

**«СХВАЛЕНО»**

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

Балановська Тетяна БАЛАНОВСЬКА

**«РОЗГЛЯНУТО»**

Гарант ОП «Облік і аудит»

Кузик Наталія КУЗИК

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

освітня програма «Облік і аудит»

Економічний факультет

Розробник: Драгнєва Наталя Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського;

Голік Вікторія Вікторівна, асистент кафедри менеджменту ім. проф.  
Й. С. Завадського

Київ – 2023 р.

## 1. Опис навчальної дисципліни «Менеджмент»

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь</b>		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»	
Освітня програма	«Облік і аудит»	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	2	
Семестр	4	
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	
Лабораторні заняття	- год.	
Самостійна робота	<i>60 год.</i>	
Індивідуальні завдання	- год.	
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>4 год.</i>	

## **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.

**Завданням вивчення дисципліни** є теоретична підготовка студентів з таких 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 завдання та практичні проблеми у сфері обліку, аудиту, аналізу та оподаткування в процесі професійної діяльності, що передбачає застосування теорій та методів економічної науки і характеризується комплексністю й невизначеністю умов.

### *загальні компетентності (ЗК):*

- ЗК 1. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;
- ЗК 2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- ЗК 3. Здатність працювати в команді;
- ЗК 4. Здатність працювати автономно;
- ЗК 6. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК7. Здатність бути критичним та самокритичним;
- ЗК 9. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- ЗК 11. Навички використання сучасних інформаційних систем і комунікаційних технологій;
- ЗК 12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

### *фахові (спеціальні) компетентності (ФК)*

ФК 8. Ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

### *Програмні результати навчання (ПРН):*

ПРН 8. Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішень з використанням обліково-аналітичної інформації.

ПРН 9. Ідентифікувати та оцінювати ризики господарської діяльності підприємств.

ПРН 13. Усвідомлювати особливості функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та демонструвати розуміння їх ринкового позиціонування.

ПРН 17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПРН 20. Виконувати професійні функції з урахуванням вимог соціальної відповідальності, трудової дисципліни, вміти планувати та управляти часом.

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни «Менеджмент»**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

##### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту**

Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Завдання, принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту.

##### **Тема 2. Розвиток науки управління**

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

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

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

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

нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель “конкуруючих цінностей” Р. Куінна.

### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Поняття і моделі прийняття рішень Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального та колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу “платіжної матриці”. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

### **Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті**

Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації.

Поняття і процес комунікації. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття “міжособові” та “організаційні” комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття “комунікаційна мережа”. Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні

мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **Тема 5. Планування в організації**

Поняття і сутність планування в системі управління. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): 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”. Основні складові організаційної

діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.

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 напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, 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, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## **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. Поняття “контроль” та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

## **Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство**

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

Сутність керівництва та лідерства. Співвідношення категорій “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”. Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенном. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття “стиль керування” та “діапазон стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. 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. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара. Модель “шлях-мета” Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства.

Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) 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. Напрямки 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.
<b>Змістовий модуль 1. Система менеджменту організації</b>												
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	10	2	2			6	2	1	1			12
Тема 2. Розвиток науки управління	10	2	2			6		-	-			13
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	14	4	4			6	2	1	1			13
Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	10	2	2			6	2	1	1			12
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>24</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			<b>50</b>
<b>Змістовий модуль 2. Процес управління на підприємстві</b>												
Тема 5. Планування в організації	14	4	4			6	2	1	1			14
Тема 6. Організація як функція управління	14	4	4			6	2	1	1			15
Тема 7. Мотивація в менеджменті	14	4	4			6	2	1	1			15
Тема 8. Контроль як функція менеджменту	12	4	2			6	1	-	1			14
Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	12	2	4			6		-	-			14
Тема 10. Ефективність менеджменту	10	2	2			6	1	-	1			14
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>76</b>	<b>20</b>	<b>20</b>			<b>36</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>			<b>86</b>
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>30</b>	<b>30</b>			<b>60</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>			<b>136</b>

#### 4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	2
2	Тема 2. Розвиток науки управління.	2
3	Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	2
4	Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	-
5	Тема 5. Планування в організації	2
6	Тема 6. Організація як функція управління	-
7	Тема 7. Мотивація в менеджменті	2
8	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	2
9	Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Тема 10. Ефективність управління	-
Разом		14

#### 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	-
2	Тема 2. Розвиток науки управління.	-
3	Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	2
4	Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	2
5	Тема 5. Планування в організації	2
6	Тема 6. Організація як функція управління	2
7	Тема 7. Мотивація в менеджменті	2
8	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	-
9	Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	2
10	Тема 10. Ефективність управління	-
Разом		12

#### 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

## 7. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	6
2	Тема 2. Розвиток науки управління.	6
3	Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	6
4	Тема 4. Інформація і комунікації в менеджменті	6
5	Тема 5. Планування в організації	6
6	Тема 6. Організація як функція управління	6
7	Тема 7. Мотивація в менеджменті	6
8	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	6
9	Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство	6
10	Тема 10. Ефективність управління	6
Разом		60

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

### *Контрольні запитання*

1. Вкажіть, яким обов'язковим вимогам повинне відповідати будь-яке організаційне утворення?
2. Зміст поняття „організація”.
3. Які загальні риси організації?
4. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями (види ресурсів, підсистеми середовища, сфери менеджменту (за функціональною ознакою), за рівнем управління, за напрямом взаємозв'язків)
5. Які фактори належать до внутрішнього середовища організації?
6. Які фактори належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?
7. Які фактори належать до мега- (головного) зовнішнього середовища організації?
8. Етапи взаємодії організації з зовнішнім середовищем відповідно до моделі «населення-екологія».
9. За допомогою яких прийомів реалізуються форми управління невизначеністю зовнішнього середовища (адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища, сприятливий вплив на навколишнє середовище, зміна сфери діяльності)?
10. Розкрийте суть понять „управління” та „менеджмент”.
11. В чому полягає відмінність між поняттями „менеджмент” та „управління”?
12. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту).
13. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент»:
14. Хто такий менеджер?
15. Концепція "ідеальної бюрократії": суть, переваги та недоліки, засновники.
16. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності
17. Десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації.
18. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
19. Кроки реалізації управління згідно концепції Ф.Тейлора.
20. Етапи розвитку науки менеджмент.
21. Дайте визначення поняття «комунікації».
22. Комунікації та їх класифікація
23. Розкрийте суть основних видів інформації.
24. Етапи комунікаційного процесу.
25. Розкрийте зміст основних та специфічних функцій менеджменту.
26. Контроль, етапи контролю.
27. Види контролю за їх класифікаційними ознаками.
28. Охарактеризуйте види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.

29. Розкрийте переваги та недоліки основних методів вимірювання реального виконання робіт в процесі контролю.
30. Які зміни в поведінці підлеглих виникають під впливом контролю?
31. Інструменти окремих видів контролю.
32. Суть управлінських рішень.
33. Розкрийте суть моделей прийняття управлінських рішень.
34. Етапи планування.
35. Розкрийте суть окремих елементів плану (цілі, програма, нормативи, правила, метод, процедури).
36. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування.
37. Назвіть переваги стратегічного планування.
38. Рівні стратегій.
39. Етапи стратегічного планування.
40. Цілі та їх види.
41. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
42. У чому полягає роль місії в організації?
43. Суть поняття „дерево цілей”.
44. Матриця SWOT.
45. «Дерево рішень», основні його елементи.
46. Мотивація, теорії мотивації.
47. Влада, види влади.
48. Розкрийте суть категорії менеджменту: організаційна структура; організація; організаційна діяльність.
49. Охарактеризуйте основні елементи організаційного процесу.
50. Що являють собою організаційні параметри?
51. Розкрийте зміст теорій організації: класична теорія, неокласична (поведінкова) теорія, сучасна теорія.
52. Вкажіть основні ситуаційні фактори, відповідно до сучасної теорії організації, які впливають на формування організаційної структури?
53. Розкрийте зміст наступних типів повноважень: лінійні повноваження, штабні повноваження, функціональні повноваження.
54. Які механізми координації належать до вертикального та горизонтального видів координації?
55. Вкажіть переваги і недоліки дивізійної та матричної організаційних структур.
56. Розкрийте суть основних методів, які використовують для вибору типу структури управління (метод аналогій, експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання).
57. Яким вимогам мають відповідати цілі, щоб забезпечувати життєдіяльність організації?
58. Розкрийте суть методів менеджменту.
59. Охарактеризуйте групи методів менеджменту: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
60. Конкретизуйте методи менеджменту організаційно-розпорядчого впливу за їх групами.

61. Конкретизуйте методи менеджменту соціально-психологічного впливу за їх групами.
62. Зміст поняття „керівництво”.
63. Зміст поняття „конфлікт”.
64. Зміст поняття „стрес”.
65. Розкрийте суть категорій менеджменту, які лежать в основі керівництва: лідерство, влада, вплив.
66. Розкрийте суть видів (форм) влади.
67. Які аспекти відображає поле „управлінської ґратки (сітки, решітки)” Р.Блейка та Дж.Моутона, які основні стилі керівництва виділяють американські дослідники.
68. Вкажіть, які причини, як правило, призводять до опору організаційним змінам працівниками організації?
69. Зміст поняття „організаційний розвиток”.
70. Зміст поняття „культура організації (організаційна культура)”.
71. Конкретизуйте, які фактори впливають на організаційну, групову, індивідуальну ефективність менеджменту згідно рівневого підходу до оцінки ефективності управління?
72. Вкажіть показники, за якими розраховується логічна формула визначення ефективності управління:
73. Розкрийте зміст цільової, системної, функціональної, композиційної концепцій ефективності управління та концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"
74. Якими показниками характеризуються економічна, соціальна, організаційна ефективності менеджменту?

## Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Вкажіть яким обов'язковим вимогам повинно відповідати будь-яке організаційне утворення.

А.	Наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи
Б.	Орієнтація на отримання максимального прибутку
В.	Наявність принаймні однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи
Г.	Наявність членів групи, які свідомо координують роботу інших, щоб досягти значимої для всіх мети
Д.	Пріоритет задоволення індивідуальних потреб членів організації

2. .... – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення суспільнокорисної мети.

(дайте відповідь)

3. До яких груп можна віднести перераховані нижче фактори, що формують відповідне середовище організації?

	Підсистема середовища		Фактор
А.	Внутрішнє	1.	цілі організації
Б.	Зовнішнє	2.	макроекономічний фактор
		3.	завдання
		4.	технологія
		5.	людський фактор
		6.	соціально-культурне середовище
		7.	міжнародне середовище
		8.	поведінка конкурентів
		9.	політико-правовий аспект
		10.	науково-технічний прогрес

4. Вкажіть, які із запропонованих факторів належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?

А.	цілі організації
Б.	макроекономічний фактор
В.	діяльність постачальників
Г.	контролюючі державні органи влади
Д.	поведінка споживачів
Е.	соціально-культурне середовище
Ж.	міжнародне середовище
З.	поведінка конкурентів
И.	політико-правовий аспект
К.	науково-технічний прогрес
Л.	структура організації

5. Цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин – це ....

(дайте відповідь)

6. Процес, який забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання ним наявних ресурсів, із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва – це ....

7. Відмінність між поняттями „менеджмент" та „управління" полягає у наступному:

А.	управління — це складова менеджменту
Б.	поняття „управління" є значно ширше, ніж „менеджмент"

В.	поняття „менеджмент" та „управління" є тотожними
Г.	ц поняття між собою не пов'язані

8. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту):

	Назва складової менеджменту		Суть підходу
А.	Організаційна складова менеджменту	1.	це поточний процес виконання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю за реалізацією цих функцій
Б.	Функціональна складова	2.	це мистецтво керівника управляти виробничими процесами через конкретних людей, його власні морально-психологічні якості та рівень знань
В.	Особова складова	3.	це ієрархія управління підприємством, в якій виділяються вища, середня та низова ланки

9. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності

	Базові моделі організації		Головна функція менеджменту		Параметри ефективності
А.	Механістична модель	1.	1. Організація і управління персоналом 2. Управління внутрішніми процесами	а)	1. Використання людських ресурсів: продуктивність праці, моральний клімат, соціальний клімат
Б.	Модель, орієнтована на людські ресурси	2.	1. Стратегічний менеджмент 2. Управління ресурсами, що надходять в організацію	б)	1. Здатність отримувати необхідні ресурси із зовнішнього середовища 2. Порівняння результатів роботи із стратегічними цілями
В.	Системна модель	3.	1. Стратегія обмеженої оптимізації 2. Балансування інтересів груп 3. Зміцнення позицій в суспільстві	в)	1. Ступінь задоволення очікувань і потреб всіх груп інтересів
Г.	Модель організації як суспільного інституту	4.	1. Оперативне управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати структуру виробничих факторів	г)	1. Співвідношення виробленої продукції і витрачених ресурсів

10. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно концепції Ф.Тейлора:

А.	аналіз змісту загального завдання
Б.	аналіз робочої ситуації
В.	продовження управління (встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи)
Г.	підбір робітників для виконання окремих задач

11. Згрупуйте види комунікацій за їх класифікаційними ознаками

	Класифікаційна ознака		Види комунікацій
А.	За сферою охоплення	1.	Формальні
Б.	За способом виникнення	2.	Внутрішньоорганізаційні
В.	За способом здійснення	3.	Між організацією та зовнішнім

			середовищем
		4.	Вербальні
		5.	Міжособистісні
		6.	Неформальні
		7.	Невербальні

12. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності.

А.	Оцінка і уточнення повідомлення
Б.	Формування або вибір ідеї
В.	Декодування
Г.	Передача ідеї
Д.	Кодування
Е.	Здійснення зворотного зв'язку
Ж.	Вибір каналу

13. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту, при цьому розмістивши їх в логічній послідовності за етапами здійснення управлінського процесу.

	Назва функції		Зміст функцій
А.	Мотивація	1.	процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають
Б.	Контроль	2.	функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками і їх групами та узгодження їх діяльності
В.	Організація	3.	процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Г.	Планування	4.	процес підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як і коли повинно бути виконане

14. Охарактеризуйте вказані види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.

	Вид контролю		Місце контролю		Об'єкт контролю
А.	попередній	1.	система організації в процесі виробничо-господарської діяльності	а)	конкретні робочі місця; види діяльності організації
Б.	поточний	2.	вихід із системи організації	б)	ресурси організації (трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні)
В.	завершальний	3.	вхід в систему організації	в)	напрями діяльності конкурентів
		4.	зовнішнє середовище організації	г)	кінцеві результати діяльності

15. Розкрийте суть окремих елементів плану.

	Елемент плану		Сутність елементу
А.	Цілі	1.	це спосіб виконання завдання за допомогою певних операцій
Б.	Програма	2.	це бажані результати, яких хоче досягти підприємство
В.	Нормативи	3.	це суворо встановлена послідовність дій в конкретних ситуаціях, що часто мають місце в організації
Г.	Правила	4.	це частина плану, що визначає узгоджений у часі, за

			результатами та ресурсним забезпеченням комплекс дій виконавця для досягнення поставлених цілей
Д.	Процедури	5.	це заданий напрямок і загальні межі дії апарату управління
Е.	Метод	6.	це розрахункові величини витрат робочого часу, грошових та матеріальних ресурсів, що використовуються при плануванні господарської діяльності підприємства.

16. На основі запропонованого Вам зображення таблиці SWOT (рис. ), допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).

	А. ... (O)	Б. ... (T)
В. ... (S)	Д. Обрана стратегія передбачає ....	Е. Обрана стратегія передбачає ....
Г. ... (W)	Ж. Обрана стратегія передбачає ....	З. Обрана стратегія передбачає ....

Рис. Матриця SWOT

## 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 опанувати 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 екзамен 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;

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

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

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

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» 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):

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

## 11. Навчально-методичне забезпечення

2. Гоголя О. П., Балановська Т. І., Харченко Г. А. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для підготовки фахівців ОС «Бакалавр» зі спеціальності «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 230 с.

3. Гоголя О. П., Харченко Г. А., Балановська Т. І. Робочий зошит для виконання практичних робіт з дисципліни «Менеджмент» при підготовці фахівців зі спеціальності 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 169 с.

4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

5. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Новак О.В., Гоголя О.П. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.

6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

7. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності «Менеджмент». Київ: ЦП «Компринт», 2018. 305 с.

8. Гоголя О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

9. Електронний курс: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4092>

## 12. Рекомендовані джерела інформації

### *Основні:*

1. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.
2. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
3. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 176 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543 с.
5. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
7. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.
8. 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.
9. Мостенська Т.Л. Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
10. 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. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
11. Основи менеджменту/ за ред. А.А. Мазаракі. Харків: «Фоліо», 2014. 846 с.
12. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. 4-е видання. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.
13. 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., Гоголя 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. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://subject.com.ua/pdf/71.pdf>
4. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. Київ: Вища шк., 2001. 320 с.

5. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Навчальний посібник рекомендовано МОН України, 2014. 366 с.
6. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2010. 176 с.
7. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголя. Київ, 2015. 714 с.
8. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. Київ: ЦУЛ, 2013. 202 с.
9. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 447 с.
10. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. Київ: ЦУЛ, 2013. 202 с.
11. Кові Стівен. Спершу найважливіше. Х. «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2021. 384 с.
12. Кусумано М.А., Йоффі Д.Б. Стратегії геніїв. Харків: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 474 с.
13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 151 с.
14. Лейнванд П., Мейнарді Ч. Стратегія, що працює. Як передові компанії долають розрив між стратегією та її реалізацією. Х. «Фабула», 2019. 256 с.
15. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі. Київ: «Наш формат», 2018. 256 с.
16. Менеджмент: навчальний посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2023. 216 с.
17. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник/ За редакцією Л.А. Мороз. 3-є вид., без змін – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2015. 244 с.
18. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
19. Офісний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
20. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Харків. «Фабула». 2019. 324 с.
21. Форд Г. Моє життя та робота. Пер. з англійської Уляни Джаман. Київ: Наш Формат, 2015. 384 с.
22. Чжуо Дж. Становлення менеджера. Book Chef, Форс, 2020. 352 с.
23. Ярошевич Н.Б., Берлінг Р.З., Гавриляк А.С. Підприємництво і менеджмент: Навч. посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2019. 408 с.