

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

**Національний університет «Запорізька політехніка»**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра «Менеджмент»  
(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ОК 19 «Менеджмент»**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

факультет економіки та управління  
(найменування інституту, факультету)

мова навчання державна

2023 рік

Робоча програма OK 19 «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти  
 спеціальності 073 «Менеджмент»,  
 освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування».

« 28 » 08, 2023 року - 23 с.

Розробники: Тетяна ПУЛІНА, професор, д-р екон. наук  
Оксана СОРИНА, доцент, канд. екон. наук  
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри  
«Менеджмент»

Протокол від « 29 » 08 2023 року № 1

Завідувач кафедри «Менеджмент»  
(найменування кафедри)  
 « 29 » 08 2023 року \_\_\_\_\_ (Тетяна ПУЛІНА)  
(підпись) (прізвище та ініціали)

Схвалено науково-методичною комісією факультету економіки та управління  
(найменування факультету)

Протокол від « 30 » 08 2023 року № 43

« 30 » 08 2023 року Голова \_\_\_\_\_ (Владислав КОРОЛЬКОВ)  
(підпись) (прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		дenna форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань <u>07 Управління та адміністрування</u> (шифр і найменування)	нормативна	
Модулів – 2			<b>Рік підготовки:</b>
Змістових модулів – 2		2-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: _____ (назва)	Спеціальність <u>(073 «Менеджмент»</u> (код і найменування)	<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 150	Освітня програма <u>«Менеджмент організацій і адміністрування»</u>	3-й	3-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 60 самостійної роботи студента – 90	Освітній ступінь: <u>бакалавр</u>	30 год.	6 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		30 год.	6 год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		90 год.	138 год.
		Вид контролю: екзамен	

### Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 40%/60%

для заочної форми навчання – 8% / 92%

## **2. Мета навчальної дисципліни**

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основні завдання вивчення дисципліни:

- ознайомитись з основними поняттями і категоріями менеджменту;
- розглянути історію розвитку менеджменту та його перетворення на систематизовану наукову дисципліну;
- ознайомитися з функціями та методами менеджменту;
- дослідити склад елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, здобути навички його комплексного аналізу;
- зрозуміти технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень та опанувати навичками практичного використання методів прийняття рішень;
- ознайомитись з основними принципами соціальної відповідальності та управлінської етики;
- розглянути основи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації;
- розглянути основи оперативного, тактичного та стратегічного планування діяльності організації та опанувати навичками розробки стратегії її розвитку;
- ознайомитись з основами організаційного проектування та характеристиками найбільш поширених організаційних структур;
- ознайомитись з основами мотивування персоналу організації;
- розглянути сутність та інструменти контролю в організації;
- розглянути основні характеристики керівництва та лідерства, влади та впливу в організації;
- ознайомитись зі шляхами подолання опору змінам та забезпечення ефективного менеджменту організацій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

**інтегральну компетентність:** здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

**загальні компетентності:**

ЗК4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями

ЗК10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

## **фахові (спеціальні) компетентності:**

СК1 Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2 Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3 Здатність визначати перспективи розвитку організації

СК4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5 Здатність управлювати організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК11 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК20 Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

## **очікувані програмні результати навчання:**

ПР3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПР5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПР7 Виявляти навички організаційного проектування.

ПР10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПР20 Використовувати методи аналізу і оцінювання програм сталого розвитку.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Модуль 1**

##### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Зміст та відмінності категорій «менеджер», «бізнесмен», «підприємець».

Організація, як об'єкт управління. Поняття організації. Організація як відкрита система. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління.

Концепція сталого розвитку в діяльності сучасних організацій.

Діяльність менеджера та його завдання. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості ефективних менеджерів.

##### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Історичні передумови розвитку менеджменту.

Класичні школи менеджменту: зміст роботи, представники та їх основні досягнення.

Сучасні концепції і підходи до менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні

### **Тема 3. Система функцій та методів менеджменту**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розворядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.

Взаємозв'язок між методами менеджменту і функціями менеджменту.

### **Тема 4. Внутрішнє середовище організації**

Зміст поняття «середовище організації». Основні елементи внутрішнього середовища організації: цілі, завдання, технології, люди, структура.

Зміст категорій «цілі» та «завдання». Вимоги до цілей. Класифікація цілей.

Поняття технології. Класифікація технологій за Дж. Томпсоном та Д. Вудвордом. Функціональні сфери діяльності організації.

### **Тема 5. Зовнішнє середовище організації**

Зміст категорії «зовнішнє середовище». Характеристики зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (макро- та мікрооточення організації). Реакції організації на зміни зовнішнього середовища

Методи аналізу зовнішнього середовища. Профіль середовища. PEST-аналіз.

### **Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення**

Розширений та вузький зміст категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Технологія прийняття рішень. Вимоги до технології прийняття рішень. Інтуїтивна, заснована на судженні та раціональна технології прийняття рішень.

Процес прийняття рішень. Стадії прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття рішення.

Умови прийняття рішень. Вимоги до управлінського рішення. Правила прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи і моделі розробки і обґрунтування рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні методи. Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту рішення.

### **Тема 7. Соціальна відповідальність та управлінська етика**

Поняття та основні принципи управлінської етики. Способи підвищення етичності поведінки керівників і рядових працівників

Поняття і світовий досвід соціальної відповідальності, види її проявів. Доводи "за" і "проти" соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку.

Проблеми етики і соціальної відповідальності у вітчизняних організаціях.

## **Модуль 2**

### **Тема 8. Комунікації в системі управління організації**

Зміст категорії «комунікація». Процес комунікацій та ефективність управління. Модель процесу комунікації, його елементи. Поняття та види каналів комунікації, їх основні характеристики.

Міжособистісні комунікації, їх види. Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій та способи їх подолання. Прийоми і методи ефективної міжособистісної комунікації. Правила ефективного слухання.

Організаційні комунікації. Формальні і неформальні канали комунікацій в організації: сутність та типи.

Методи комунікації у турбулентних умовах.

### **Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління**

Поняття і сутність планування в системі управління. Зміст категорії «планування». Місце планування серед функцій управління.

Основні елементи системи планування. Основні стадії та етапи планування.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани.

Сутність стратегії розвитку організації. Види стратегій розвитку. SWOT-аналіз. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.

Концепція сталого розвитку як основа економічного зростання підприємства. Планування показників сталого розвитку.

### **Тема 10 Проектування організації**

Організаційне проектування: сутність, цілі та принципи. Фактори проектування організації: технологія робіт, стратегічний вибір, поведінка працівника, зовнішнє середовище.

Елементи проектування організації: поділ праці і спеціалізація; департаментизація і кооперація; зв'язки в організації і координація; масштаб керованості і контролю; ієархія в організації та її ланки; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація та інтеграція.

Коригування організаційних структур. Причини коригування організаційних структур: незадовільне функціонування підприємства, перевантаження вищого керівництва, відсутність орієнтації на перспективу, розбіжності з організаційних питань, зростання масштабу діяльності, об'єднання господарюючих суб'єктів, зміна технології управління, зовнішня економічна обстановка.

### **Тема 11 Типи організацій**

Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем: механістичний та органічний підходи.

Типи організацій за взаємодією підрозділів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна (секційна), матрична (проект-менеджмент)

Типи організацій за взаємодією з людиною: основні характеристики корпоративної та індивідуалістської організацій. Нові типи організацій.

## **Тема 12 Мотивація як функція менеджменту**

Зміст категорій «мотивація», «стимулювання» та «мотиваційний процес».

Теорії мотивації : первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, нові мотиваційні теорії.

Особливості, помилки та принципи мотивування персоналу сучасних організацій.

## **Тема 13 Контроль як функція менеджменту**

Сутність і сенс контролю. Види контролю в організації. Процес контролю: основні етапи. Основні інструменти контролю. Характеристики ефективного контролю. Організація контролю якості в організації.

## **Тема 14 Влада та лідерство**

Поняття влади. Типи влади.

Поняття лідерства. Функції лідерства.

Стилі керівництва. Прийоми і методи ефективного керівництва.

Формальні та неформальні групи: основні відмінності.

Ролі антикризового лідера. Кваліфікаційні вимоги до менеджера. Вимоги до зайняття керівної посади в Україні.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	усього	денна форма					Заочна форма					
		у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п №/години	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	10	2	2			6	13	1	1			11
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	10	2	2			6	13	1	1			11
Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	10	2	2			6	11					11
Тема 4. Внутрішнє середовище організації	12	2	3			7	13	1	1			11
Тема 5. Зовнішнє середовище організації	12	2	3			7	13	1	1			11
Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	16	4	4			8	13	1	2			10
Тема 7. Соціальна відповідальність та управлінська етика	6	2	-			4	4	-	-			4
Усього годин	76	16	16			44	80	5	6			69
<b>Модуль 2.</b>												
Тема 8. Комунікації в системі управління організації	10	2	2			6	11					11
Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління	14	2	4			8	12					12
Тема 10. Проектування організації	8	2	-			6	12					12
Тема 11. Типи організацій	12	2	2			8	12	1				11
Тема 12. Мотивація як функція менеджменту	10	2	2			6	6					6
Тема 13. Контроль як функція менеджменту	10	2	2			6	6					6
Тема 14. Влада та лідерство	10	2	2			6	11					11
Усього годин	74	14	14			46	70	1	-			69
Разом	150	30	30			90	150	6	6			138

## **5. Теми семінарських занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
...		

## **6. Теми практичних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	2	1
2	Тема 2. Історія розвитку менеджменту	2	1
3	Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	2	-
4	Тема 4. Внутрішнє середовище організації	3	1
5	Тема 5. Зовнішнє середовище організації	3	1
6	Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	4	2
7	Тема 7. Комуникації в системі управління організації	2	-
8	Тема 8. Планування діяльності об'єкта управління	4	-
9	Тема 9. Проектування організацій. Типи організацій	2	-
10	Тема 10. Мотивація як функція менеджменту	2	-
11	Тема 11. Контроль як функція менеджменту	2	-
12	Тема 12. Влада та лідерство	2	-
Разом		30	6

## **7. Теми лабораторних занять**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
...		

## **8. Самостійна робота**

Самостійна робота (СР) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачами вищої освіти під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. СР є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позаудиторної навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Метою СР є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне

формування у здобувачів вищої освіти самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації.

Основними формами СР є такі:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань;
- систематизація вивченого матеріалу курсу перед написанням модульних контрольних робіт та підготовка до різних форм поточного контролю.

Теми, за якими проводиться самостійна робота здобувачів вищої освіти при вивчені курсу «Менеджмент», наведено у таблиці.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	6	11
2	Тема 2. Історія розвитку менеджменту	6	11
3	Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	6	11
4	Тема 4. Внутрішнє середовище організації	7	11
5	Тема 5. Зовнішнє середовище організації	7	11
6	Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	8	10
7	Тема 7. Соціальна відповідальність та управлінська етика	4	4
8	Тема 8. Комунікації в системі управління організації	6	11
9	Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління	8	12
10	Тема 10. Проектування організації	6	12
11	Тема 11. Типи організацій	8	11
12	Тема 12. Мотивація як функція менеджменту	6	6
13	Тема 13. Контроль як функція менеджменту	6	6
14	Тема 14. Влада та лідерство	6	11
Разом		90	138

## 9. Індивідуальні завдання

При вивчені курсу «Менеджмент» здобувачам вищої освіти за темами, вказаними в тематичному плані дисципліни та у методичних рекомендаціях до самостійної роботи, пропонуються наступні види індивідуальних завдань:

- підготовка наукової статті до друку;
- виступ на наукових конференціях (друковані тези);
- участь у інтернет-конференціях;
- участь у олімпіадах серед здобувачів вищої освіти;
- конспект з теми (модуля) за заданим викладачем або власно розробленим

здобувачем вищої освіти планом;

- реферат з теми (модуля) або вузької проблематики;
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, історичні розвідки тощо;
- розроблення навчальних та діагностичних тестових завдань (з теми, модуля, курсу);
- виконання контрольної роботи;
- написання ессе, творчих завдань тощо.

*Реферативна доповідь* та участь в її обговоренні можуть бути предметом окремого оцінювання викладачем або враховуватись ним при оцінці інших форм контролю.

## 10. Методи навчання

Викладання курсу «Менеджмент» передбачає використання наступних груп методів навчання:

**1) словесні методи** (джерелом знання яких є усне або друковане слово):

- *розвідь* – цей метод передбачає оповідну, описову форми розкриття навчального матеріалу з метою спонукання здобувачів вищої освіти до створення в уяві певного образу;
- *пояснення* – метод, який передбачає розкриття сутності певного явища, процесу, закону;
- *бесіда*, як метод, передбачає використання попереднього досвіду здобувачів вищої освіти з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже наявних знань;
- *навчальна дискусія* – метод передбачає проведення навчальних групових дискусій/обговорень з певної проблеми в малих групах; використовується для стимулювання пізнавального інтересу, залучення здобувачів вищої освіти до активного обговорення різноманітних наукових точок зору з тієї чи іншої проблеми, спонукання їх до осмислення різних підходів, до аргументації чужої і своєї позиції;
- *лекція* – передбачає розкриття у словесній формі сутності явищ, наукових понять, процесів, які знаходяться між собою в логічному зв'язку, об'єднані загальною темою; використовується для забезпечення закінченості і цілісності сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в його логічних опосередкуваннях і взаємозв'язках по темі в цілому;

**2) наочні методи** (джерелом знань яких є спостережувані предмети, явища, наочні посібники):

- *ілюстрація* – передбачає розкриття сутності предметів і процесів через їх символічне зображення; використовується для показу здобувачам вищої освіти ілюстративних посібників, плакатів, таблиць, графіків, схем, зарисовок на дошці, моделей, тощо;

- *демонстрація* – метод, який характеризується рухомістю засобу демонстрування; використовується для показу здобувачам вищої освіти предметів і процесів в натурі і динаміці (наприклад, перегляд навчального кінофільму, презентації);

3) практичні методи (здобувачі вищої освіти отримують знання і виробляють вміння, виконуючи практичні дії, які сприяють формуванню та закріпленню практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань). При викладанні курсу «Менеджмент» використовуються наступні практичні методи:

- *практична робота* – для використання набутих знань у розв'язанні практичних завдань;

- *вправа* – для повторного виконання розумової або практичної дії з метою оволодіння нею або підвищення її якості;

- *дослідницький метод* – передбачає здобуття знання, дослідження предмету або явища, формулювання висновків і застосування здобутих знань і навичок у житті, що вимагає від здобувачів вищої освіти максимуму самостійної пошукової, творчої діяльності, розв'язання наукових завдань;

- *проблемна ситуація* – організація навчального процесу, що передбачає створення проблемної ситуації та активну самостійну діяльність здобувачів вищої освіти у її розв'язанні. Це веде до ґрунтовного засвоєння і закріплення наукових положень, розвиває творче мислення і здатність до самостійної діяльності;

4) інтерактивні методи навчання (навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та здобувачів вищої освіти):

- *кейс-метод* або *метод ситуаційних вправ* – метод, що дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності здобувачів вищої освіти, сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем;

- *ділова гра* – метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації, що застосовується як метод активного навчання її учасників з метою вироблення у них навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей;

- *метод модерації* – метод, що дає змогу організувати інтерактивне спілкування, структуруючи та спрямовуючи групову роботу; спрямований на груповий пошук причин виниклої ситуації (проблеми), виявлення ймовірних наслідків і визначення шляхів вирішення ситуації;

- *інтелект-карта* – це спосіб зображення процесу мислення за допомогою схем і образів, що допомагає здобувачам вищої освіти вирішувати завдання та підвищувати якість навчання.

## 11. Очікувані результати навчання з дисципліни

Співвідношення програмних та очікуваних результатів навчання з дисципліни наведено у таблиці:

Програмні результати навчання	Очікувані результати навчання з дисципліни
ПРЗ Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	- знання основних понять і категорій менеджменту; - знання принципів та функцій менеджменту; - знання основних економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів менеджменту та вміння

	<p>обирати найбільш доцільні з них в залежності від ситуації;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знання ознак діяльності менеджера та рівнів менеджменту;</li> <li>- знання основних шкіл менеджменту та їх вкладу в розвиток науки управління;</li> <li>- вміння використовувати методи «дерева рішень» та «платіжної матриці» для вибору оптимальної альтернативи;</li> </ul>
ПР5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння формулювати місію та визначати цілі;</li> <li>- вміння виконувати комплексний аналіз внутрішнього середовища організації;</li> <li>- вміння розробляти стратегію розвитку;</li> <li>- знання основ оперативного, тактичного та стратегічного планування;</li> <li>- вміння здійснювати моніторинг та корегування місії, цілей та стратегії організації;</li> </ul>
ПР7 Виявляти навички організаційного проектування.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання основних елементів та факторів проектування організації;</li> <li>- знання характеристик, переваг, недоліків та особливостей побудови основних структур управління;</li> </ul>
ПР10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організацій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання основ планування, організації, здійснення мотивування та контролювання в організації;</li> <li>- вміння знаходити шляхи вирішення конфліктів та подолання опору організаційним змінам,</li> </ul>
ПР20 Використовувати методи аналізу і оцінювання програм сталого розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання основних положень концепції сталого розвитку;</li> <li>- розуміння технології розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;</li> <li>- вміння враховувати вимоги та визначати індикатори сталого розвитку при розробці стратегії організації;</li> <li>- знання основних принципів соціальної відповідальності як чинника сталого розвитку;</li> <li>- вміння виконувати SWOT-аналіз діяльності організації, спираючись на інформацію з відкритих джерел;</li> </ul>

## 12. Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів з дисципліни «Менеджмент», згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»\* є:

- екзамен;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;

- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

Взаємний зв'язок конкретних засобів і критеріїв оцінювання викладено в п.13.

---

\* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Бєліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

## 13. Критерії оцінювання

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»\*\*, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» включає в себе вхідний, поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводиться ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

**Вхідний контроль** проводиться на початку вивчення нового курсу з метою визначення рівня підготовки здобувачів вищої освіти з дисциплін, які забезпечують цей курс. Контроль проводиться на першому занятті за завданнями, які відповідають програмі попередньої дисципліни (дисциплін). За результатами вхідного контролю розробляються заходи з надання індивідуальної допомоги здобувачам вищої освіти, коригування освітнього процесу.

**Поточний контроль** проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» є:

- відвідування лекційних та практичних занять;
- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);
- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проектів, олімпіадах.

---

\*\* Положення про організацію освітнього процесу Національного університету «Запорізька політехніка»\*\*/ Укладачі: В. Грешта та ін. НУ «Запорізька політехніка», 2021. 41 с.

Для здобувачів вищої освіти денноого відділення поточний контроль та

оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямами:

- робота на лекціях (присутність на лекційних заняттях, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);

- робота на практичних заняттях (присутність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, рішення практичних задач, участь у навчальній дискусії, обговорені ситуаційного завдання, участь у діловій грі, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення екзамену і враховуються викладачем при визначені результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з дисципліни.

**Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) контроль** – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

**Підсумковий контроль** з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою, національною шкалою та шкалою ЄКТС.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти. **Семестровий контроль** з дисципліни «Менеджмент» проводиться у формі семестрового екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання екзамену включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання (задачу).

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в екзаменаційну відомість, є сумою балів за різні види навчальної роботи:

**Схема нарахування балів з навчальної дисципліни**

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (протягом кожного з модулів)</b>	<i>Робота на лекціях:</i> - присутність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	<i>Робота на практичних заняттях:</i> - присутність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни - усне опитування, тестування, рішення практичних задач; - участь у навчальній дискусії, обговорені ситуаційного завдання; - участь у діловій грі.	Максимум 60 балів за модуль
<b>РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КОНТРОЛЬ</b>	Модульний контроль № 1	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2	Максимальна оцінка – 100 балів
<b>Додаткова оцінка</b>	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь	Згідно з рішенням кафедри

	у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	
<b>ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ екзамен</b>	Метою заліку є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Залік проходить у письмовій формі.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання: національна та ECTS»

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

**а) робота на лекціях:**

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має повний конспект питань самостійної роботи, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;

- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має практично повний конспект питань самостійної роботи, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;

- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних занять, конспект питань самостійної роботи не повний (відсутня половина завдань). Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;

- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять, має неохайній, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не приймає участі у навчальній дискусії;

**б) робота на практичних заняттях:**

- **54-60 балів.** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%.

- **51-53 балів** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%.

- **45-50 балів** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%.

- **0-44 бали** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається **порядок зарахування пропущених занять:** усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем, або

не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» здійснюється за 100-балльною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;
- модуль №2 – 100 балів.

**Модульна контрольна робота** складається з двох теоретичних питань та практичного завдання

Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: <ul style="list-style-type: none"> <li>- не володіє навчальним матеріалом;</li> <li>- не в змозі його викласти;</li> <li>- не розуміє змісту теоретичних питань</li> </ul>
Практичне завдання (максимум 50 балів)	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: <ul style="list-style-type: none"> <li>- вибору вірного алгоритму вирішення завдання;</li> <li>- правильного арифметичного результату;</li> <li>- доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби);</li> <li>- належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби);</li> <li>- структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання;</li> <li>- ґрунтovих висновків.</li> </ul> При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: <ul style="list-style-type: none"> <li>- вибору вірного алгоритму вирішення завдання;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок);</li> <li>- пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби);</li> <li>- графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями;</li> <li>- структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання;</li> <li>- висновків.</li> </ul> <p>В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.</p>
18-29		<p>Відповідь здобувача вищої освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання;</li> <li>- не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків;</li> </ul> <p>В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.</p>
10-17		<p>Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання;</li> <li>- не має графічної частини (якщо вона є необхідною);</li> <li>- містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним);</li> <li>- не має пояснень та висновків;</li> <li>- містить не більше 30% виконаного завдання.</li> </ul>
0-9		<p>Здобувач вищої освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не розуміє завдання;</li> <li>- не в змозі його виконати;</li> <li>- виконав завдання повністю неправильно</li> <li>- виконав менш ніж 20% завдання.</li> </ul>

Якщо здобувач вищої освіти не отримав екзаменаційну оцінку за поточними результатами та результатами модульного контролю, екзамен виставляється за результатами оцінювання в балах відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання екзамену та виконання практичного завдання (рішення задачі). Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура завдання екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями (див. табл. вище).

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти *денноого відділення* розраховується за одним з наступних варіантів:

<b>№</b>	<b>Змістовий модуль №1 (T1 - T7)</b>	<b>Змістовий модуль № 2 (T8 - T14)</b>	<b>Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)</b>
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	$(\text{ПК1} + \text{ПК2})/2$
2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	$(\text{МКР1} + \text{МКР2})/2$

3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання екзамену з дисципліни		100

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
60-100	складено	зараховано
1-59	не складено	не зараховано

Контроль знань здобувачів вищої освіти *заочного відділення* здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає екзамен з дисципліни. Структура екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольних питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання (задача)) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До екзаменаційної відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою.

### 14. Методичне забезпечення

1. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр», освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / Укл. Пуліна Т.В., Соріна О.О. Запоріжжя : НУЗП, 2023.

## **15. Рекомендована література**

### **Базова**

1 Баєва, О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2017. 326 с. Бібліогр.: с. 311-325.

2 Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

3 Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

4 Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.

5 Марченко О.М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

6 Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

7 Менеджмент: Навчальний посібник / Шкільняк М.М. та ін. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.

8 Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О.В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

9 Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

10 Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

11 Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

12 Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

13 Herasymenko Y. V., Pidvalna O. G. Management (basic course): textbook. Vinnytsia: “Konsol LLC”. 2020, 240 p.

### **Допоміжна**

1. Баращ Ю.С. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ залізн. трансп. Дніпропетровськ : ДНУЗП ім. В. Лазаряна, 2015. 80 с

2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 396 с.

3. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2018. 187 с.

4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник для студ. вищих

закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2004. 352 с.

5. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 214с.

6. Гуткевич С.О. Менеджмент: питання та відповіді : навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.

7. Дерев'янко О.Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДКС центр, 2016. 471 с

8. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. Київ: УФІМБ, 2015. 544с.

9 Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.

11. Менеджмент громадських організацій / Балацький О. Ф. та ін. Суми «Університетська книга», 2016. 366 с.

12. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. Т.1 608 с. (Розділ «Основи менеджменту»)

13. Назарчук Т.В., О.М. Косюк Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ «Центр учебової літератури», 2016. 560 с.

14. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Кондор, 2003. 556 с.

15. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

16. Офісний менеджмент : навч. посібник / Скібіцька Л.І. та ін. Київ : ЦУЛ, 2014. 616 с.

17. Снітко Є.О., Завгородній Є.Є. Основи менеджменту та адміністрування: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підгот. «Менеджмент». Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. 279 с.

18. Стаків О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навчальний посібник / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

21. Michael H. Mescon Management. Harper & Row. 1988. 777 p.

## 16. Інформаційні ресурси

1 Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL : <https://smida.gov.ua> (дата звернення 15.10.23)

2 Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://rada.gov.ua> (дата звернення 15.10.23)

3 Головне управління статистики у Запорізькій області.

URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.10.23)

4 Державна Служба Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.10.23)

5 Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuu.gov.ua/portal> (дата звернення 15.10.23)

6 Ukrstat.org. - публікація документів Державної Служби Статистики України. URL: <https://ukrstat.org> (дата звернення 15.10.23)