

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій  
імені С.З. Гжицького

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету економіки та  
менеджменту

 Гримак О. Я.

“ 28 ” 08 20 21 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**OK17 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

|                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| <i>Рівень вищої освіти</i> | перший (бакалаврський)              |
| <i>Галузь знань</i>        | 05 «Соціальні та поведінкові науки» |
| <i>Спеціальність</i>       | 051 «Економіка»                     |
| <i>Освітня програма</i>    | «Економіка підприємства»            |
| <i>Вид дисципліни</i>      | обов'язкова                         |

Львів – 2021 р.

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Економіка підприємства» спеціальності 051 «Економіка».

Укладачі: д.е.н., проф. Левків Г. Я. к. е. н., доц. Смолинець І. Б.

Робоча програма розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту «16» 04 2021 року (протокол № 10).

Завідувач кафедри менеджменту Шульський М.Г.

Погоджено навчально-методичною комісією спеціальності 051 «Економіка» «18» 04 2021 року (протокол № 3 )

Голова НМКС Музика П.М.

Схвалено рішенням навчально-методичної ради факультету економіки та менеджменту «5» травня 2021 року (протокол № 6).

Голова НМРФ Поперечний С.І.

Схвалено вченою радою факультету економіки та менеджменту «26» серпня 2021 р. (протокол № 1 )

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників         | Всього годин         |                       |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------|
|                                 | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
| Кількість кредитів/годин        | 5,0 / 150            | 5,0 / 150             |
| Усього годин аудиторної роботи  | 64                   | 18                    |
| В т.ч.:                         |                      |                       |
| • лекційні заняття, год.        | 32                   | 8                     |
| • практичні заняття, год.       | 32                   | 10                    |
| • лабораторні заняття, год.     |                      |                       |
| семінарські заняття, год.       |                      |                       |
| Усього годин самостійної роботи | 86                   | 132                   |
| Форма семестрового контролю     | іспит                |                       |

Примітка.

Частка аудиторного навчального часу студента у відсотковому вимірі:

для денної форми навчання – 40%

для заочної форми навчання – 12%

## 2. Предмет, мета та завдання навчальної дисципліни

### 2.1. Предмет, мета вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент»

**Предметом** дисципліни є вивчення теоретичних концепцій та методологічних засад управління підприємством.

**Метою навчальної дисципліни** «Менеджмент» є формування у майбутніх економістів 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.

### 2.2. Завдання навчальної дисципліни (ЗК, ФК)

Відповідно до освітньої програми передбачає формування у студентів необхідних компетентностей:

**Інтегральна компетентність:** 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

#### Загальні компетентності:

1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК4).
2. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово (ЗК5).
3. Здатність до адаптації та дій в новій ситуації (К9).
4. Здатність бути критичним і самокритичним (К10).
5. Здатність приймати обґрунтовані рішення (К11).

**Спеціальні (фахові) компетентності:** (з ОПП розділу «Програмні компетентності» з шифрами)

1. Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин. (СК8).
2. Здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення. (СК12).
3. Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних

наслідків (СК14).

### **2.3. Програмні результати навчання (Р)**

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

1. Знати та використовувати економічну термінологію, пояснювати базові концепції мікро- та макроекономіки (Р3).

2. Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади)(Р5).

3. Вміти аналізувати процеси державного та ринкового регулювання соціально-економічних і трудових відносин (Р11).

4. Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники(Р13).

5. Використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних завдань, підготовки та представлення аналітичних звітів (Р19).

6. Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів (Р21).

7. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах(Р22).

8. Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення (Р23).

### 3. Структура навчальної дисципліни

#### 3.1. Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни

| Назва  | Кількість годин                    |              |           |      |      |           |                                     |              |           |     |     |            |
|--|------------------------------------|--------------|-----------|------|------|-----------|-------------------------------------|--------------|-----------|-----|-----|------------|
|  | Денна форма здобуття освіти (ДФЗО) |              |           |      |      |           | Заочна форма здобуття освіти (ЗФЗО) |              |           |     |     |            |
|  | 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         |
| Тема 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту       | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   | 2            |           |     |     | 4          |
| Тема 2: Закони; закономірності та принципи менеджменту           | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 3: Історія розвитку менеджменту                             | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 4: Організації як об'єкти управління                        | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   |              | 2         |     |     | 4          |
| Тема 5. Функції та технологія менеджменту                        | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   | 2            |           |     |     | 4          |
| Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту                | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту              | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 9. Контролювання як загальні функції менеджменту            | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 10. Регулювання як загальні функції менеджменту             | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   |              | 2         |     |     | 4          |
| Тема 11. Методи менеджменту                                      | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   | 2            |           |     |     | 4          |
| Тема 12. Управлінські рішення                                    | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   |              | 2         |     |     | 4          |
| Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті                  | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   |              | 2         |     |     | 4          |
| Тема 14. Керівництво та лідерство.                               | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 4                                   |              |           |     |     | 4          |
| Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті                 | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   |              | 2         |     |     | 4          |
| Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту         | 6                                  | 2            | 2         |      |      | 2         | 6                                   | 2            |           |     |     | 4          |
| Інша самостійна робота   | 54                                 |              |           |      |      | 54        | 68                                  |              |           |     |     | 68         |
| <b>Всього годин</b>  | <b>150</b>                         | <b>32</b>    | <b>32</b> |      |      | <b>86</b> | <b>150</b>                          | <b>8</b>     | <b>10</b> |     |     | <b>132</b> |

**3.2 Загальні і спеціальні (фахові) компетентності та програмні результати навчання, що забезпечуються вивченням окремих тем**

| Теми   | Шифри компетентностей, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти | Шифри програмних результатів навчання здобувача вищої освіти |
|--|--|--|
| Тема 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту       | ЗК4,11, СК8  | Р3,Р5  |
| Тема 2: Закони; закономірності та принципи менеджменту           | ЗК4, СК8   | Р3   |
| Тема 3: Історія розвитку менеджменту                             | ЗК11, СК8  | Р3   |
| Тема 4: Організації як об'єкти управління                        | ЗК4,9, СК12  | Р11, Р19   |
| Тема 5. Функції та технологія менеджменту                        | К10, СК12  | Р3,Р5  |
| Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту                | ЗК4,9,11, СК12   | Р11, Р13   |
| Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту | ЗК4,5, 11, СК12  | Р5, Р22  |
| Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту              | ЗК4,5,9,11, СК12   | Р22, Р23   |
| Тема 9. Контролювання як загальні функції менеджменту            | ЗК4,5,9,11, СК14   | Р13, Р21   |
| Тема 10. Регулювання як загальні функції менеджменту             | ЗК4,5,9,11, СК14   | Р11, Р23   |
| Тема 11. Методи менеджменту                                      | ЗК4,10,11, СК14  | Р3, Р5, Р13, Р21   |
| Тема 12. Управлінські рішення                                    | ЗК4,10,11, СК14  | Р5, Р22, Р23   |
| Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті                  | ЗК4,10,11, СК12  | Р13, Р19   |
| Тема 14. Керівництво та лідерство.                               | ЗК4,5,11, СК12   | Р13, Р22, Р23  |
| Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті                 | ЗК4,5,11, СК14   | Р13, Р19, Р23  |
| Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту         | ЗК4,9,11, СК14   | Р5, Р21  |

## 3.3.Лекційні заняття

| № з/п   | Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою   | Кількість годин |      |
|---|---|-----------------|------|
|   |   | ДФЗО            | ЗФЗО |
| <b>Розділ 1. РОЗДІЛ 1 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ФУНКЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ</b> |   |                 |      |
| 1   | <b>Тема: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</b><br>1.Менеджмент наука і мистецтво управління.<br>2.Цілі, види і завдання менеджменту .<br>3.Економічне середовище.  | 2               | 2    |
| 2   | <b>Тема: «Закономи, закономірності та принципи менеджменту».</b><br>1.Наукові підходи до менеджменту: закон спеціалізації управління; закон інтеграції управління; закон необхідної і достатньої централізації управління; закон демократизації управління; закон часу.<br>2. Принципи управління .<br>3. Закономірності менеджменту.   | 2               | -    |
| 3   | <b>Тема: «Історія розвитку менеджменту».</b><br>1.Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні.<br>2.Передумови виникнення науки управління.<br>3.Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.  | 2               | -    |
| 4   | <b>Тема: «Організації як об'єкти управління».</b><br>1.Поняття організації. Ознаки організації.<br>2.Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.<br>3.Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.  | 2               | -    |
| 5   | <b>Тема: «Функції та технологія менеджменту».</b><br>1.Поняття функцій менеджменту.<br>2.Функції менеджменту як види управлінської діяльності.<br>3.Особливості формування функцій менеджменту. 4.Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.  | 2               | 2    |
| 6   | <b>Тема: «Планування як загальна функція менеджменту».</b><br>1.Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.<br>2.Основні елементи системи планування.<br>3.Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії.<br>4.Базові стратегії Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. | 2               | -    |
| 7   | <b>Тема: «Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту».</b><br>1.Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.<br>2.Поняття та складові організаційної діяльності.<br>3.Повноваження, обов'язки, відповідальність.<br>4.Процес делегування повноважень і відповідальності.  | 2               | -    |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| 8  | <p><b>Тема: «Мотивування як загальна функція менеджменту».</b><br/> 1.Значення людського фактора в управлінні організацією.<br/> 2.Психологічні та фізіологічні особливості працівника.<br/> 3.Поняття мотивування.<br/> 4.Співставлення теорій мотивування.</p>   | 2 | - |
| <b>Розділ 2. КЕРІВНИЦТВО ЯК ОБ'ЄДНУВАЛЬНА ФУНКЦІЯ , ВИДИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> |  |   |   |
| 9  | <p><b>Тема: «Контролювання як загальна функція менеджменту».</b><br/> 1.Поняття контролю та його місце в системі управління. 2.Принципи і цілі функції контролювання.<br/> 3.Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.<br/> 4.Модель процесу контролювання.</p> | 2 | - |
| 10   | <p><b>Тема: «Регулювання як загальна функція менеджменту».</b><br/> 1.Поняття регулювання та його місце в системі управління.<br/> 2.Види регулювання.<br/> 3.Етапи процесу регулювання.</p>   | 2 | - |
| 11   | <p><b>Тема: «Методи менеджменту».</b><br/> 1.Сутність та класифікація методів менеджменту.<br/> 2.Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.<br/> 3.Економічні методи менеджменту.<br/> 4.Адміністративні методи менеджменту.<br/> 5.Соціально-психологічні методи менеджменту.</p>                           | 2 | 2 |
| 12   | <p><b>Тема: «Управлінські рішення».</b><br/> 1. Сутність та класифікація управлінських рішень.<br/> 2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень<br/> 3. Основні підходи до прийняття рішення<br/> 4.Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень</p>          | 2 | - |
| 13   | <p><b>Тема: «Інформація і комунікації в менеджменті».</b><br/> 1.Інформація, її види та роль в менеджменті.<br/> 2.Носії інформації.<br/> 3.Класифікація інформації.<br/> 4.Вимоги, які пред'являються до інформації.<br/> 5.Поняття і характеристика комунікацій.</p>   | 2 | - |
| 14   | <p><b>Тема: «Керівництво та лідерство».</b><br/> 1.Поняття та загальна характеристика керівництва.<br/> 2.Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.<br/> 3.Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.<br/> 4.Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.<br/> 5.Адаптивне керівництво.</p>   | 2 | - |
| 15   | <p><b>Тема: «Відповідальність та етика у менеджменті».</b><br/> 1.Сутність відповідальності та етики у менеджменті.<br/> 2.Зміст юридичної відповідальності; дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо.<br/> 3.Перевага та недоліки соціальної відповідальності.<br/> 4.Сутність та значення соціальної поведінки.</p>       | 2 | - |



|                     |   |           |          |
|---------------------|---|-----------|----------|
| 16                  | <b>Тема: «Організаційні зміни та ефективність менеджменту».</b><br>1.Сутність та основні параметри організаційних перетворень.<br>2.Організаційні зміни та управління ними.<br>3.Моделювання процесу організаційних перетворень.<br>4.Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін. | 2         | 2        |
| <b>Усього годин</b> |   | <b>32</b> | <b>8</b> |

### 3.4. Практичні (Лабораторні, семінарські) заняття

| № з/п | Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою  | Кількість годин |      |
|-------|--|-----------------|------|
|       |  | ДФЗО            | ЗФЗО |
| 1     | <b>Тема: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</b><br><i>Завдання</i> : проаналізувати різні моделі менеджменту; розкрити основні еволюційні етапи формування управління як виду діяльності людини та науки; охарактеризувати етапи розвитку управління як науки. | 2               | -    |
| 2     | <b>Тема: Закони, закономірності та принципи менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> обґрунтувати принципи та закономірності менеджменту, проаналізувати їх зміст та класифікацію їх здійснення.  | 2               | -    |
| 3     | <b>Тема 3. Історія розвитку менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> розкрити основні еволюційні етапи формування управління як виду діяльності людини та як науки; сформувати практичні навички щодо визначення загальних характерних рис етапів розвитку управління як науки.     | 2               | -    |
| 4     | <b>Тема 4. Організації як об'єкти управління</b><br><i>Завдання:</i> сформувати практичні навички аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури                                      | 2               | 2    |
| 5     | <b>Тема 5. Функції та технологія менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> здійснити аналіз функцій менеджменту.   | 2               | -    |
| 6     | <b>Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> сформувати вміння та навички щодо планування діяльності організації.  | 2               |      |
| 7     | <b>Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> набуття навичок з аналізу та побудови організаційних структур, зі складання посадових інструкцій для працівників різних функціональних служб.                                      | 2               |      |
| 8     | <b>Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> набуття практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації   | 2               | -    |
| 9.    | <b>Тема 9. Контролювання як загальні функції менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> набуття практичних навичок з методів аналізу управлінських ситуацій і застосовувати функцію контролювання на підприємстві.  | 2               |      |
| 10.   | <b>Тема 10. Регулювання як загальні функції мменеджменту</b><br><i>Завдання:</i> набуття практичних навичок функцією регулювання на підприємстві.  | 2               | 2    |

|                     |  |           |           |
|---------------------|--|-----------|-----------|
|                     | <b>Тема 11. Методи менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> сформулювати уявлення щодо сутності та видів методів менеджменту, проаналізувати їх практичне застосування.   | 2         | -         |
|                     | <b>Тема 12. Управлінські рішення</b><br><i>Завдання:</i> опанувати процесом розробки управлінських рішень.   | 2         | 2         |
|                     | <b>Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті</b><br><i>Завдання:</i> здійснити аналіз елементів та етапів комунікаційного процесу, набути вміння проведення ділового спілкування; визначити роль інформації в управлінні сучасною організацією.                                | 2         | 2         |
|                     | <b>Тема 14. Керівництво та лідерство.</b><br><i>Завдання:</i> сформулювати уявлення щодо понять лідерства, впливу керівництва та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набути практичних умінь і прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей. | 2         | -         |
|                     | <b>Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті</b><br><i>Завдання:</i> сформулювати уявлення щодо сутності відповідальності та етики у менеджменті  | 2         | 2         |
|                     | <b>Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту</b><br><i>Завдання:</i> сформулювати уявлення про сутність організаційної культури в менеджменті; виявити, як сучасні тенденції впливають на ефективність управління.  | 2         | -         |
| <b>Усього годин</b> |  | <b>32</b> | <b>10</b> |

#### 4. Самостійна робота

| № з/п | Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою   | Кількість годин |      |
|-------|---|-----------------|------|
|       |   | ДФЗО            | ЗФЗО |
| 1     | <b>Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</b><br>Характерні відмінності та особливості категорій „менеджмент” та „управління”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту : виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв’ювання, тестування. | 2               | 4    |
| 2     | <b>Закони; закономірності та принципи менеджменту</b><br>Суть ситуаційного підходу. Поняття системного підходу. Управління за цілями. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв’язок між принципами менеджменту.   | 2               | 4    |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 3 | <p><b>Історія розвитку менеджменту</b><br/>Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.</p>  | 2 | 4 |
| 4 | <p><b>Організації як об'єкти управління</b><br/>Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Зовнішнє середовище організації; фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.</p>   | 2 | 4 |
| 5 | <p><b>Функції та технологія менеджменту</b><br/>Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.</p>  | 2 | 4 |
| 6 | <p><b>Планування як загальна функція менеджменту</b><br/>Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.</p> | 2 | 4 |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 7  | <p><b>Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту</b><br/>Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.</p> | 2 | 4 |
| 8  | <p><b>Мотивування як загальна функція менеджменту</b><br/>Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.</p>   | 2 | 4 |
| 9  | <p><b>Контролювання як загальні функції менеджменту</b><br/>Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.</p>  | 2 | 4 |
| 10 | <p><b>Регулювання як загальні функції менеджменту</b><br/>Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.</p>   | 2 | 4 |
| 11 | <p><b>Методи менеджменту</b><br/>Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.</p>  | 2 | 4 |
| 12 | <p><b>Управлінські рішення</b><br/>Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Метод мозкового штурму. Метод дерева цілей. Метод „Дельфі”.</p>   | 2 | 4 |
| 13 | <p><b>Інформація і комунікації в менеджменті</b><br/>Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера. Основні види та форми спілкування менеджерів. Методи поширення інформації про діяльність організації. Неформальні комунікації в організації.</p>  | 2 | 4 |
| 14 | <p><b>Керівництво та лідерство.</b><br/>Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.</p>  | 2 | 4 |

|                               |  |           |            |
|-------------------------------|--|-----------|------------|
| 15                            | <b>«Відповідальність та етика у менеджменті».</b> Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності; дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.                  | 2         | 4          |
| 16                            | <b>«Організаційні зміни та ефективність менеджменту».</b> Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін. Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями | 2         | 4          |
| <b>Інша самостійна робота</b> |  | <b>54</b> | <b>68</b>  |
| <b>Усього годин</b>           |  | <b>86</b> | <b>132</b> |

### 5.Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання полягають у підготовці рефератів та презентацій на одну з тем, передбачених робочою програмою за такими темами:

1. Сутність, цілі та завдання менеджменту.
2. Еволюція менеджменту.
3. Характеристика наукових шкіл менеджменту та їх представників.
4. Управлінські революції, їх представники та їх вклад у розвиток менеджменту.
5. Розвиток основ управління в період зародження християнства.
6. Особливості японського менеджменту.
7. Характеристика фінського менеджменту.
8. Роль і особливості німецького менеджменту.
9. Сучасний стан американського менеджменту і перспективи його розвитку.
10. Розвиток менеджменту в Великобританії.
11. Напрямки наукового формування сучасної моделі вітчизняного менеджменту.
12. Вплив на формування науки управління представників соціальної утопії – Т. Мора і Т. Кампанелла.
13. Принципи управління Фредеріка Тейлора.
14. Дослідження Френсіса і Ліліан Гілбертів.
15. Особливості досягнень Генрі Форда, основні принципи фордизму.
16. Функції та принципи управління Анрі Файоля.
17. Макс Вебер і бюрократія.
18. Хоторинські експерименти Елтона Мейо.
19. Теорія лідерства. Формальний і неформальний лідер.
20. Умови побудови ефективної взаємодії організації і середовища.
21. Організаційні структури управління та методика їх проектування в організації.
22. Корпоративна культура організації та шляхи її вдосконалення.
23. Види стратегій організації і особливості їх використання у провідних компанія світу.
24. Особливості стратегічного планування в провідних фірмах світу.
25. Моделі і методи прийняття управлінських рішень в менеджменті.
26. Влада і стиль управління.

27. Методи управління між організаційними і внутрішньо особистісними конфліктами.
28. Методи управління стресами та організаційними змінами.
29. Вербальні і невербальні комунікації і їх особливості у різних країнах світу.
30. Інформація в управлінні організацією: сутність та значення.

## 6. Методи навчання

За джерелами знань використовуються такі методи навчання: словесні (розповідь, пояснення, лекція); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (практична робота, вправи). За характером логіки пізнання використовуються такі методи: аналітичний, синтетичний, аналітико-синтетичний, індуктивний, дедуктивний. За рівнем самостійної пошукової діяльності використовуються методи: проблемний, частково-пошуковий, дослідницький.

## 7. Методи контролю

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Форми проведення поточного контролю: усне і письмове опитування, тести, перевірка виконаних практичних завдань.

Семестровий контроль проводиться у формі екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом.

## 8. Критерії оцінювання результатів навчання студентів

### 8.1. Денна форма

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, національною 4-бальною шкалою та шкалою ECTS.

*Таблиця 1. Шкала оцінювання успішності студентів*

| За 100-бальною шкалою | За національною шкалою   | За шкалою ECTS |
|-----------------------|--|----------------|
|                       | Екзамен  |                |
| 90 - 100              | Відмінно   | A              |
| 82 - 89               | Добре  | B              |
| 74 - 81               |  | C              |
| 64 - 73               |  | D              |
| 60 - 63               | Задовільно   | E              |
| 35 - 59               | Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання              | FX             |
| 0 - 34                | Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни. | F              |

Поточний контроль полягає в оцінюванні рівня підготовленості студентів до виконання конкретних робіт, повноти та якості засвоєння навчального матеріалу та виконання індивідуальних завдань відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Поточний контроль проводиться за кожною вивченою темою шляхом усного чи письмового опитування. Результати поточного контролю оцінюються за чотирибальною шкалою.

**На оцінку «Відмінно»** оцінюється відповідь на завдання, в якій навчальний матеріал відтворюється в повному обсязі, відповідь правильна, обґрунтована, логічна, містить аналіз і систематизацію, зроблені аргументовані висновки. Студент показує глибоке оволодіння лекційним матеріалом, здатний висловити власне ставлення до альтернативних міркувань з конкретної проблеми, проявляє вміння самостійно та аргументовано викладати матеріал. Практичне завдання виконане правильно, як з використанням типового алгоритму, так і за самостійно розробленим алгоритмом.

**На оцінку «Добре»** оцінюється відповідь на завдання, в якій відтворюється значна частина навчального матеріалу. Студент виявляє знання і розуміння основних положень з навчальної дисципліни, повною мірою може аналізувати матеріал, порівнювати та робити висновки. Студент висвітлює питання повно, висвітлення їх завершене висновками, виявлене вміння аналізувати факти й події, а також виконувати навчальні завдання. У відповідях допущені несуттєві помилки, в усних відповідях - неточності, деякі незначні помилки, має місце недостатня аргументованість при викладенні матеріалу, нечітко виражене ставлення слухача до фактів.

**На оцінку «Задовільно»** оцінюється відповідь на завдання, в якій відтворюються основні положення навчального матеріалу на рівні запам'ятовування без достатнього розуміння; студент у цілому оволодів суттю питань з даної теми, виявляє знання лекційного матеріалу, навчальної літератури, намагається аналізувати факти й події, робити висновки. Студент дає неповні відповіді на запитання, припускається грубих помилок при висвітленні теоретичного матеріалу. У практичних завданнях припущені несуттєві помилки.

**На оцінку «Незадовільно»** оцінюється завдання, що не виконане, або містить відповіді на рівні фрагментарного відтворення навчального матеріалу. Студент виявив неспроможність висвітлити питання чи питання висвітлені неправильно, безсистемно, з грубими помилками, відсутнє розуміння основної суті питань, У відповідях та практичному завданні припущені суттєві помилки. Підсумкове оцінювання за результатами вивчення дисципліни здійснюється за 100 бальною шкалою з урахуванням результатів поточного та екзаменаційного контролю.

При цьому максимально 50 балів студент може отримати за результатами поточного оцінювання та 50 балів - за результатами складання екзамену.

Для переведення результатів поточного контролю за чотирибальною шкалою у 50 - бальну шкалу використовується така формула:

$$ПК = \frac{50 \cdot САЗ}{5}$$

де ПК - результати поточного контролю за 50 - бальною шкалою;  
САЗ - середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок під час поточного контролю за чотирибальною шкалою. Результати поточного контролю можуть бути змінені за рахунок заохочувальних балів: - студентам, які не мають пропусків занять протягом семестру додається 2 бали; - за участь в університетських студентських олімпіадах, наукових конференціях додається 2 бали, за участь у таких же заходах на регіональному чи загальнодержавному рівні додається 5 балів; - за інші види навчально-дослідної роботи бали додаються за рішенням кафедри.

Підсумкова семестрова оцінка за 100 - ною шкалою визначається сумуванням оцінки за результатами поточного оцінювання та оцінки за результатами складання екзамену.

## 8.2. Для заочної форми навчання

Підсумкове оцінювання результатів вивчення дисципліни здобувачами вищої освіти за заочною формою навчання здійснюється за 100 бальною шкалою з урахуванням результатів поточного контролю, екзаменаційного контролю та виконання індивідуального завдання у міжсесійному періоді. При цьому максимально 30 балів студент може отримати за результатами поточного оцінювання, 50 балів - за результатами складання екзамену, 20 балів - за виконання індивідуального завдання у міжсесійному періоді. Для переведення результатів поточного контролю за чотирибальною шкалою у 30 - бальну шкалу використовується така формула:

$$ПК = \frac{30 \cdot САЗ}{5}$$

## 9. Навчально-методичне забезпечення

1. Левків Г. Я., Смолинець І.Б. Менеджмент: методичні рекомендації для виконання практичних завдань студентам спеціальності «Економіка». Львів, 2020. 65с.
2. Левків Г. Я., Смолинець І.Б. Менеджмент: методичні рекомендації для самостійного навчального матеріалу. Львів, 2020. 45 с.
3. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення дисципліни менеджмент.
4. Опорний конспект лекцій Львів, 2020. 103 с.

## 10.Рекомендована література

1. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
2. Васьківська К. В., Сич О. А Менеджмент : навчальний посібник. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
3. Дема Д. І., Дорохова Л. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир, 2018. 320 с.
4. Крамаренко Г О. Менеджмент : підручник. Київ, 2020. 520 с.
5. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 504 с.
6. Островська Г. Менеджмент : підручник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2020. 512 с
7. Шелудько, В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2019. 375 с
8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
9. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3тє вид., випр. і дон. К. : Т.во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
10. Файоль А. Управління це наука і мистецтво А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М. : Республіка, 1992. 351 с.
11. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Грицишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації Молодий вчений. 2020. № 5. С. 21.

Додаткова

1. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 186–195.
2. Квасницька Р.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник Львів, Магнолія, 2019. 631 с.



3. Поважний О.С., Орлова О.О. Управління організацією : підручник. Київ: Кондор, 2019. 244 с.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник ; 2-ге вид., випр. і доп.. К. : Академвидав, 2018. 464 с.
5. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посіб. В. Г. Васильков. К. : КНЕУ, 2016. – 524 с
6. Фінанси : підручник за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2ге вид. переробл. і допов. Київ: Знання, 2012. 687 с.
7. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. 2020. 254с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
9. Smolynets I.V. N. Voytovych, K. Hirniak. The Role of Technology Innovation in Food Systems Transformation. Quality Access to Success. Vol. 21, No. 174 February 2020. Pp. 128-134.

### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL:[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
2. Офіційний веб-сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://lv.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.