

Київський університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-методичної та
навчальної роботи

«  О.Б. Жильцов
» _____ 2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітнього рівня

перший (бакалаврський)

освітньої-професійної програми

073.00.01 Менеджмент організацій

Київ – 2023-2024 н.р.

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА Ідентифікаційний код 02136554	
Начальник відділу моніторингу якості освіти	
Протокол № <u>2840/23</u>	
<u>Жильцов</u> (підпис)	(прізвище, ініціали)
« _____ »	20 <u>23</u> р.

Розробник:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Викладач:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління
Протокол від 29 серпня 2023 р. № 9


Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”
(назва освітньої програми)

28 серпня 2023 р.

Керівник освітньої програми  Олена Акіліна
(підпис)

Робочу програму перевірено
29 серпня 2023 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК
(підпис)

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «__»__ 20__ р., протокол № ____

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	7/210	
Курс	1	
Семестр	2	
Кількість змістових модулів з розподілом:	6	
Обсяг кредитів	7	
Обсяг годин, в тому числі:	210	
Аудиторні	98	
Модульний контроль	14	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	68	
Форма семестрового контролю	іспит	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Менеджменту» є послідовне систематичне ознайомлення студентів з сутністю менеджменту, його функціями та інструментарієм.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

I. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-1	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні
ЗК-3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
ЗК-4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
ЗК-5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
ЗК-9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання
ЗК-11	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації (гнучкість)
ЗК-12	Здатність до генерування нових ідей (креативність)
ЗК-15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

II. Фахові компетентності:

ФК-1	Здатність визначати та описувати характеристики організації, зокрема визначати особливості муніципальних організацій
ФК-2	Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього (зокрема, місцевого, регіонального) та внутрішнього середовища
ФК-3	Здатність визначати перспективи розвитку організації з урахуванням місцевих особливостей

ФК-4	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними
ФК-5	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту
ФК-6	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-8	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом
ФК-9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань
ФК-10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації
ФК-11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
ФК-12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації
ФК-15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

3. Результати навчання за дисципліною:

РН-3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

РН-6 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

РН-7 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

РН-8 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

РН-9 Виявляти навички організаційного проектування

РН-10 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН-11 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН-12 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН-13 Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації

РН-14 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

РН-17 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності

РН-18 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

РНУ-20 Демонструвати спроможність застосовувати новітні технології у професійній діяльності, готовність і здатність шляхом самоосвіти, вивчення позитивного досвіду, удосконалювати свої управлінські навички.

4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семинари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1							
ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 1. Вступ до вивчення дисципліни. Менеджмент: його поняття і сутність	4	2	-	-	-	-	2
Тема 2. Виникнення менеджменту як науки. Еволюція менеджменту	4	2	-	-	-	-	2
Тема 3. Наукова школа менеджменту	7	1	2	-	-	-	4
Тема 4. Адміністративна школа менеджменту	7	1	2	-	-	-	4
Тема 5. Школа людських відносин та поведінкового менеджменту	7	1	2	-	-	-	4
Тема 6. Школи кількісного, системного та ситуаційного менеджменту	6	1	1	-	-	-	4
Тема 7. Менеджмент 21 століття	9	2	3	-	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	46	10	10	-	-	-	24
Змістовий модуль 2							
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 8. Закони, закономірності та принципи менеджменту	5	2	1	-	-	-	2
Тема 9. Елементи організації та процесу управління	5	2	1	-	-	-	2
Тема 10. Управлінські рішення	6	2	2	-	-	-	2
Тема 11. Функції та методи менеджменту	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	24	8	6	-	-	-	8
Змістовий модуль 3							
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 12. Планування як загальна функція менеджменту	8	2	-	4	-	-	2
Тема 13. Організація як загальна функція менеджменту	8	2	-	4	-	-	2
Тема 14. Мотивація як загальна функція менеджменту	6	2	-	2	-	-	2
Тема 15. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	6	2	-	2	-	-	2
Тема 16. Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу	4	2	-	-	-	-	2
Модульний контроль	4						
Разом	36	10	-	12	-	-	10
Змістовий модуль 4							

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 17. Керівництво та лідерство	6	2	2	-	-	-	2
Тема 18. Культура організації та корпоративна політика	6	2	-	2	-	-	2
Тема 19. Ефективність менеджменту	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	20	6	4	2			6
Змістовий модуль 5 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ							
Тема 20. Інформація і комунікації в менеджменті	6	2	-	2	-	-	2
Тема 21. Загальні основи ділового спілкування	8	2	-	2	-	-	4
Тема 22. Планування, організація та проведення нарад	6	2	-	2	-	-	2
Тема 23. Переговорний процес	6	2	-	2	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	28	8	-	8	-	-	10
Змістовий модуль 6 ДОКУМЕНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ							
Тема 24. Організаційні форми діловодства	4	2	-	-	-	-	2
Тема 25. Організаційно-правові документи служби діловодства	6	2	-	2	-	-	2
Тема 26. Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів	6	2	-	2	-	-	2
Тема 27. Організація документообігу	8	2	2	-	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	26	8	2	4	-	-	10
Підготовка та проходження контрольних заходів	30						
Усього	210	50	22	26			68

5. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Вступ до вивчення дисципліни. Менеджмент: його поняття і сутність

Місце та роль менеджменту в економічній науці. Сутність і зміст менеджменту, його унікальність, складність та обмеження. Об'єкти та суб'єкти менеджменту.

Якості менеджера. Менеджери і підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Тема 2. Виникнення менеджменту як науки. Еволюція менеджменту

Передумови виникнення менеджменту. Управлінські революції: релігійно-комерційна, світсько-адміністративна, виробничо-будівельна, функціонально-адміністративна, бюрократична та глобально-інформаційна.

Етапи менеджменту, виділені Гілбертами: традиційний (концепція управління Полібія, принципи управління Сима Цянь, бенедиктинська система), перехідний, науковий.

Тема 3. Наукова школа менеджменту

Головні ідеї школи. Засновник школи Ф. Тейлор та його праці “Управління фабрикою” та “Принципи наукового управління”. Представники школи: Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. та Л. Гілберти, Г. Гант, М. Кук, Ф. Кларк.

Дванадцять принципів продуктивності Г. Емерсона. Перша система оплати дострокового якісного виконання виробничих завдань Г. Ганта. Дослідження робочого часу Гілбертами.

Українські послідовники школи наукового менеджменту: група працівників Центрального інституту праці (ЦІП) (Гастев, Гольцман і ін.). Основні моменти, що об'єднують концепцію ЦІП з системами Тейлора і Форда. Концепція трудових установок О. Гастева.

Основний внесок школи наукового менеджменту та її недоліки.

Тема 4. Адміністративна школа менеджменту

Основоположник класичної або адміністративної школи Анрі Файоль. Його поділ всіх операцій, які зустрічаються на підприємствах на шість груп: технічні операції; комерційні операції; фінансові операції; страхові операції; облікові операції; адміністративні операції. Розгляд А. Файоля адміністративної функції. Визначення основних елементів управління: передбачати; організувати; розпоряджатися; координувати; контролювати. Поняття «спеціальних установок» та експертна оцінка відносної важливості «спеціальних установок», якими повинен володіти персонал підприємств. Підприємство як матеріальна й соціальна системи. 14 принципів управління.

Тема 5. Школа людських відносин та поведінкового менеджменту

Концепція людських відносин та хоторнські експерименти компанії "Вестерн електрик". Складові концепції людських відносин: висновки хоторнських експериментів (Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер); теорія поєднання продуктивності та демократичних шляхів життя (М.П. Фоллет). Основний внесок школи та її недоліки.

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія “Ієрархії потреб людини”. А. Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга, теорії X та Y Д. Мак Грегора.

Процесні теорії мотивації. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія “сподівань” В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера. Основний внесок школи та її недоліки.

Тема 6. Школи кількісного, системного та ситуаційного менеджменту

Внесок математики, статистики, інженерних наук в розвиток менеджменту. Основний внесок школи кількісного менеджменту та її недоліки.

Застосування теорії систем: Л. Берталанфі, К. Кофер, Д. Шендель. Основний внесок школи системного менеджменту та її недоліки.

Ситуаційний менеджмент, що ґрунтується на пристосуванні певних теорій, рішень досвіду то конкретних обставин: А. Рейлі, Д. Томпсон, Д. Міллер, Р. Стогділл. "Закон ситуації", як основа ситуаційного підходу. Методологія ситуаційного менеджменту у вигляді чотири крокового процесу. Основний внесок школи ситуаційного менеджменту та її недоліки.

Тема 7. Менеджмент 21 століття

Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Інтернаціоналізація та глобалізація менеджменту

Теорії Іцхака Адізеса: ефективний менеджмент, життєвий цикл корпорації, підходи до мотивації та управління змінами.

Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

Змістовий модуль 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 8. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Сфери вживання терміну «закон». Зміст понять «закон» та «закономірність». Економічні закони, зокрема закони управління. Основні закони менеджменту. Закон спільності цілей. Закон поділу праці. Закон зовнішнього доповнення. Закон інерції. Закон економії часу. Закон інтеграції управління. Закон демократизації управління. Закон пропорційного розвитку систем управління.

Принципи управління: сутність, систематизація, еволюція. Класифікація системи принципів управління може бути класифікована за трьома основними групами принципів: принципи роботи з інформацією (кібернетичні); принципи формування та забезпечення функціонування системи (організаційні); принципи роботи з персоналом.

Тема 9. Елементи організації та процесу управління

Поняття організації та її загальна характеристика. Формальні та неформальні організації. Загальні характеристики організацій: ресурси (люди, капітал, матеріали, сировина, енергія); залежність від навколишнього середовища (споживачі, постачальники, уряд, законодавчі акти тощо); горизонтальний поділ праці; підрозділи; вертикальний поділ праці; управління. Концепція життєвого циклу організації.

Внутрішнє середовище організації: стратегія, тактика, іновація, фінанси, людські ресурси, матеріальна база. Характеристика зовнішнього середовища організації: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; складність; рухомість; невизначеність. Фактори прямої дії та непрямой дії.

Особливості організацій міста Києва. Їх внутрішнє та зовнішнє середовище.

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.

Тема 10. Управлінські рішення

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. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 11. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту, функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Методи управління. Економічні методи управління: планування, аналіз господарської діяльності, комерційний розрахунок, матеріальнестимулювання. Адміністративні методи управління: методи організаційного впливу і розпорядницького впливу.

Соціально-психологічні методи управління. Соціальний вплив: соціальне регулювання, соціальне регламентування. Психологічний вплив: комплектування мікрогруп, гуманізація праці, моральне стимулювання.

Змістовий модуль 3 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 12. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

Мета в управлінні та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями.

Стратегія планування. Формування стратегії: визначення місії організації, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей: визначення цілей організації; оцінка стратегічних альтернатив: вибір стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Приклади розробки стратегій у Київській агломерації.

Тема 13. Організація як загальна функція менеджменту

Основні елементи організації. Поділ праці (спеціалізація). Групування (департаменталізація). Способи групування: за функціями; по продукту і за географічною ознакою; по споживачам. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Організаційні структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична. Їх переваги і недоліки. Фактори формування оргструктур управління: зовнішнє середовище; стратегія; технологія; розміри організації; стадія життєвого циклу організації. Методи вибору типу організаційної структури управління: метод аналогії; метод структуризації цілей; метод організаційного моделювання. Найбільш поширені організаційні структури в м.Києві.

Тема 14. Мотивація як загальна функція менеджменту

Людський фактор в менеджменті та сутність мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (проста мотивація, концепція соціальної та психологічної мотивації).

Винагородження як інструмент мотивації. Система винагородження. Вплив винагороджень на відношення до роботи, на поведінку та на мотивацію. Загальна

характеристика систем матеріального стимулювання праці. Системи матеріального стимулювання праці працівників підприємств за їх роллю та призначенням. Види і напрями матеріального стимулювання. Основні показники стимулювання та показники умов стимулювання. Показники преміювання службовців.

Сучасні підходи до стимулювання працівників. Бальна оцінка результатів та якості праці працівників. Пріоритети соціальних пакетів. Стимулювання вільним часом. Трудове чи організаційне стимулювання. Стимулювання поведінки робітника на основі вираження суспільного визнання

Тема 15. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керівництва, організаційні параметри, методи виміру). Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз беззбитковості). Операційний контроль (графік Г.Ганта, сіткові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки працівників. Контроль, як фактор підвищення ефективності діяльності організації.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 16. Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу

Трансформації змісту функцій менеджменту в умовах віддаленої (гібридної) роботи під час війни.

Організація праці віддалених працівників в умовах військового часу.

Особливості реалізації контрольної функції в умовах віддаленої (гібридної) зайнятості та військового часу.

Змістовий модуль 4

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 17. Керівництво та лідерство

Вплив, влада та керівництво, лідерство. Поняття влади та впливу. Форми влади та впливу: влада примушуванням; влада на засадах винагородження; експертна влада; влада прикладом; традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі. Порівняння понять керівництво та лідерство.

Теорія лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід з точки зору особистості (лідерування є сукупність певних рис характеру керівника). Підхід з точки зору поведінки керівника. Ситуаційний підхід до лідерства (ситуаційна модель керування Ф. Фідлера; модель "шлях-мета" Т. Мітчела та Р. Хауса; теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара; модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона).

Стиль керівництва. Теорії керівництва та їх зміст. Стили, що ґрунтуються на використанні влади. Система стилів Р. Лайкерта. Класифікація стилів лідерування Р. Блейка та Дж. Моутон.

Тема 18. Культура організації та корпоративна політика

Культурна детермінантна в становленні й розвитку організацій. Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи. «Організаційна культура або

моральне обличчя організації» (М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі). Організаційна культура органів та установ (Г.Райт).

Правила і норми діяльності, як технологічний аспект культури організації. Зовнішні складові корпоративної культури: форма одягу, критерії оцінки якості, правила поведінки і взаємодії, оптимальні для технології, що реалізовується в організації.

Найважливіші функції корпоративної політики організації: інтеграція організації; адаптація організації до зовнішнього середовища; інформаційний обмін; підтримка мотивації і лояльності.

Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності. Історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Внутрішнє і зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності. Концепція менеджменту заінтересованих сторін. Переваги корпоративної соціальної відповідальності.

Тема 19. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

Змістовий модуль 5

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Тема 20. Інформація і комунікації в менеджменті

Природа інформації та еволюція поглядів на інформацію. Визначення інформації, види та загальна структура інформації. Властивості інформації: загальні і специфічні. Зв'язок між інформацією та управлінням. Принципи управління інформацією. Формування оптимальних інформаційних потоків. Інформація безпосереднього управління. Інформація розвитку системи. Інформаційний шум.

Комунікативні процеси в організації. Поняття комунікації і комунікативного процесу. Цілі комунікації. Елементи та етапи процесу комунікації. Канали та засоби комунікації. Організація комунікативних Особливості комунікації у менеджменті процесів. Види і форми комунікації. Особливості комунікації у менеджменті

Процес комунікації і ефективність управління. Бар'єри комунікації. Забезпечення ефективних комунікацій. Планування інформаційних комунікацій. Методи удосконалення процесів обміну інформацією та системи комунікації в організації. Комунікативні стилі.

Забезпечення ефективних комунікацій під час віддаленої, гібридної зайнятості та в умовах військового часу

Тема 21. Загальні основи ділового спілкування

Управлінські ситуації під час ділового спілкування та їх основні типи. Робота з документацією. Завдання, рівні та зони спілкування. Сутність невербального спілкування. Правила проведення ділових бесід. Класифікація суб'єктів співбесіди. Службовий прийом. Основні правила та методи проведення адміністратором прийому. Підготовка та перебування на прийомі. Техніка проведення телефонних розмов. Основні правила проведення телефонних переговорів та структура використання часу розмови.

Тема 22. Планування, організація та проведення нарад

Класифікація та планування нарад. Процедура проведення наради. Правила проведення дискусій. Сутність та різновиди конформізму. Підготовка доповіді. Можливі рівні підготовки

доповіді. Стадії в підборі матеріалів для доповіді. Технологія виступу з доповіддю. Три засоби впливу на слухачів. Сутність мимовільної, довільної та після довільної уваги. Види пауз та їх використання. Контроль за проведенням нарад.

Тема 23. Переговорний процес

Поняття про переговори. Три основи стратегії переговорів: протистояння крайніх позицій партнерів; золота середина між м'якістю та жорсткістю; розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту. Етапи процесу планування переговорів: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів і підсумків переговорів.

Підготовка до переговорів. Три аспекти проведення переговорів. Стратегічні підходи до проведення переговорів: жорсткий, м'який та принципівий.

Тактика і принципи переговорів. Розмежування між суттю проблеми і стосунками сторін. Визначення взаємних інтересів. Розгляд взаємовигідних варіантів. Рекомендації менеджерів щодо ведення переговорів.

Сприйняття партнера в процесі переговорів. Схема ведення переговорів.

Змістовий модуль 6

ДОКУМЕНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 24. Організаційні форми діловодства

Централізована форма діловодства, що застосовується у великих організаціях з великим документообігом та передбачає виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах. (наприклад канцелярії, друкарському бюро). Можливості застосування даної форми для невеликих підприємств з малим документообігом, в яких усі операції з документами виконує секретар. Переваги та недоліки централізованої форми.

Децентралізована форма діловодства, яка передбачає виконання усіх операцій з документами в структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані. Переваги та недоліки децентралізованої форми.

Змішана форма діловодства, яка найбільш поширена на підприємствах торгівлі і громадського харчування. Завдання спеціалізованої служби діловодства (приймання, відправлення, реєстрація, контроль виконання). Завдання інших структурних підрозділів (складання документів, поточне зберігання їх, формування справ). Переваги та недоліки змішаної форми.

Тема 25. Організаційно-правові документи служби діловодства

Нормативно-методична база діловодства: законодавчі акти України у сфері інформації, документації та документування; укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Уряду України, які регламентують питання документаційного забезпечення управління в Україні; правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) як загальногалузевого, так і відомчого характеру; правові акти нормативного та інструктивного характеру; методичні документи з діловодства закладів, організацій, підприємств; державні стандарти на документацію; уніфіковані системи документів; класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації.

Нормативна регламентація служби діловодства. Статут організації. Положення про структурні підрозділи та положення про службу діловодства. Посадові інструкції працівників служби діловодства, інструкція з діловодства. Табелі форм документів за типовими управлінськими ситуаціями та альбом форм уніфікованих документів.

Тема 26. Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів

Групи документів в апараті управління за функціональним призначенням: організаційні; розпорядчі; довідково-інформаційні; з кадрових питань; особисті офіційні документи (пропозиції, заяви, скарги громадян, розписки, особисті доручення та ін.).

Розпорядчі документи (постанови, рішення, розпорядження, накази з загальних питань, вказівки). Особливості складання та оформлення. Види наказів, їх зміст та мета. Проект наказу. Вказівки.

Особливості підготовки довідково-інформаційних документів та їх оформлення. Акт як один з найпоширеніших інформаційно-довідкових документів. Довідки, протоколи, доповідні, пояснювальні та службові записки. Службові листи, інформаційні листи, рекламні листи, листи-запрошення, супровідні листи, листи-повідомлення, листи-підтвердження, листи-нагадування, гарантійні листи, ініціативні листи, листи-відповіді. Телеграми та телефонограми.

Тема 27. Організація документообігу

Поняття документообігу на підприємстві. Етапи аналізу документопотоків: аналіз системи документообігу, аналіз структури документообігу, оптимізація взаємодії підрозділів відповідно до моделі документообігу. Визначення обсягу документообігу.

Приймання та первинне опрацювання документів, що надходять до організації. Попередній розгляд і розподіл документів. Реєстрація документів

Організація контролю за виконанням документів. Види контролю за виконанням документів. Перелік документів, що підлягають обов'язковому контролю за виконанням. Строки виконання документів. Технологія і техніка організації контролю.

Інформаційно-довідкова робота за документами. Організація проходження документів в установі. Відправлення документів.

6. Контроль навчальних досягнень

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5		Модуль 6	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4
Відвідування семінарських занять	1	5	5	3	3	-	-	2	2	-	-	1	1
Робота на семінарському занятті	10	5	50	3	30	-	-	2	20	-	-	1	10
Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-	6	6	1	1	4	4	2	2
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-	6	60	1	10	4	40	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	5	7	35	4	20	5	25	3	15	4	20	4	20
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	2	50	1	25	1	25	1	25
Разом		-	120	-	82	-	146	-	76	-	93		82
Максимальна кількість балів: 599													
Розрахунок коефіцієнта: 9,98													

Критерії оцінювання завдань на практичних (семінарських) заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
Змістовий модуль 1			
ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ			
1	Вступ до вивчення дисципліни. Менеджмент: його поняття і сутність	2	5
2	Виникнення менеджменту як науки. Еволюція менеджменту	2	5
3	Наукова школа менеджменту	4	5
4	Адміністративна школа менеджменту	4	5
5	Школа людських відносин та поведінкового менеджменту	4	5
6	Школи кількісного, системного та ситуаційного менеджменту	4	5
7	Менеджмент 21 століття	4	5
Змістовий модуль 2			
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ			
8	Закони, закономірності та принципи менеджменту	2	5
9	Елементи організації та процесу управління	2	5
10	Управлінські рішення	2	5
11	Функції та методи менеджменту	2	5
Змістовий модуль 3			
ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ			
12	Планування як загальна функція менеджменту	2	5
13	Організація як загальна функція менеджменту	2	5
14	Мотивація як загальна функція менеджменту	2	5
15	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	2	5
16	Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу	2	5
Змістовий модуль 4			
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ			
17	Керівництво та лідерство	2	5
18	Культура організації та корпоративна політика	2	5
19	Ефективність менеджменту	2	5
Змістовий модуль 5			
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ			
20	Інформація і комунікації в менеджменті	2	5
21	Загальні основи ділового спілкування	4	5
22	Планування, організація та проведення нарад	2	5
23	Переговорний процес	2	5
Змістовий модуль 6			
ДОКУМЕНТУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
24	Організаційні форми діловодства	2	5
25	Організаційно-правові документи служби діловодства	2	5
26	Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів	2	5
27	Організація документообігу	4	5
Разом:		68	135

Критерії оцінювання: 5 балів

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

6.3.Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модульних контрольних – 7. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого, відповідно, перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль може проводитися в письмовій формі та передбачати розв'язок ситуаційних завдань.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему)

6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 9,9) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **тестова**
Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20 хв.**
Максимальна кількість балів: **40 балів**
Критерії оцінювання: **1 бал – за правильну відповідь на тестове питання, 10 балів – за розв’язок ситуаційного завдання**
Перелік допоміжних матеріалів: **література, що рекомендована РП, ЕНК**

Критерії оцінювання ситуаційного завдання

Ситуаційне завдання у вигляді імітаційної квазіпрофесійної онлайн-гри «Керівник» оцінюється в 10 балів. Це завдання також передбачає автоматичну (комп’ютерну) перевірку. Після проходження гри студент має надіслати скріншот набраних балів, які будуть враховані із коефіцієнтом, що дорівнює 0.025

6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

1. Якими на ваш погляд були передумови виникнення менеджменту? Назвіть основні етапи менеджменту
2. Охарактеризуйте школу наукового менеджменту з позитивного та негативного погляду
3. Охарактеризуйте основні положення Школи адміністративного менеджменту
4. Охарактеризуйте основні положення Школи менеджменту людських відносин
5. Охарактеризуйте основні положення Школи поведінкового менеджменту
6. Охарактеризуйте основні положення Школи кількісного менеджменту
7. Охарактеризуйте основні положення Школи системного менеджменту
8. Охарактеризуйте основні положення Школи ситуаційного менеджменту
9. Поняття організації та її загальна характеристика
10. Охарактеризуйте елементи процесу управління сучасною організацією
11. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Проранжуйте силу впливу факторів цього середовища
12. Розкрийте концепцію життєвого циклу організації. Які, на Вашу думку, особливості менеджменту існують на кожному з етапів її життєвого циклу
13. Охарактеризуйте управлінське рішення та алгоритм його прийняття
14. Сутність і взаємозв'язок функцій менеджменту
15. Охарактеризуйте економічні методи управління сучасною організацією. Визначте їх пріоритетність з практичної точки зору
16. Розкрийте особливості адміністративних методів управління
17. Наведіть сучасні соціально-психологічні методи управління на підприємстві
18. Розкрийте сутність і види планування
19. Дайте загальну характеристику бізнес-планування
20. Дайте загальну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур. Назвіть їх переваги та недоліки
21. Дайте загальну характеристику лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур. Назвіть їх переваги та недоліки
22. Дайте загальну характеристику матричної та проектної організаційних структур.
23. Назвіть їх переваги та недоліки
24. Охарактеризуйте теорії потреб М. Туган-Барановського та А. Маслоу. Проведіть їх порівняльний аналіз
25. Поясніть двофакторну теорію Фредеріка Герцберга. Проведіть порівняльний аналіз даної теорії з теорією мотивації А. Маслоу

26. Розкрийте сутність теорії «Х» та «У»,Дугласа Мак-Грегора. Ваші коментарі щодо ефективності її застосування на практиці
27. Охарактеризуйте теорію очікувань В. Врума. Ваші коментарі щодо ефективності її застосування на практиці
28. Охарактеризуйте теорію справедливості С. Адамса.Ваші коментарі щодо ефективності її застосування на практиці
29. Дайте загальну характеристику систем матеріального стимулювання праці в сучасній організації
30. Охарактеризуйте комплексну теорію Л. Портера і Е. Лоулера та можливості її застосування на практиці
31. Охарактеризуйте контроль як загальну функцію менеджменту
32. Охарактеризуйте трансформацію функцій менеджменту в умовах військового часу.
33. Основні помилки реалізації функції контролю в організації. Прокоментуйте кожен з них.
34. Характеристики ефективного контролю. Прокоментуйте кожен з них
35. Охарактеризуйте регулювання як загальну функцію менеджменту
36. Трансформація функцій менеджменту в умовах військового часу
37. Характеристика комунікаційного процесу
38. Перепони міжособистісних комунікацій та шляхи їх подолання
39. Перепони організаційних комунікацій та шляхи їх подолання
40. Технологія проведення нарад та зборів
41. Технологія проведення ділових переговорів
42. Система стилів керівництва Р. Лайкерта
43. Стили керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон
44. Стили керівництва на засадах компромісу інтересів
45. Ситуаційна модель стилів керівництва Фреда Фідлера
46. Ситуаційні стилі керівництва «шлях-ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса.
47. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара
48. Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона
49. Загальне поняття ефективності менеджменту 47.Соціальна відповідальність сучасного менеджменту
50. 48.Функції і характеристики корпоративної культури
51. Процес і механізми формування корпоративної культури організації
52. Забезпечення ефективних комунікацій під час віддаленої, гібридної зайнятості та в умовах військового часу
53. Поясніть організаційні форми діловодства в організації та прокоментуйте їх ефективність
54. Розкрийте особливості складання та оформлення розпорядчих документів в організації
55. Поясніть особливості інформаційно-довідкової роботи з документами в організації
56. Поясніть особливості організації передачі документів та їх виконання в організації
57. Поясніть процес приймання та первинного опрацювання документів, що надходять до організації

6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
F, FX	1-59 балів	Незадовільно з обов'язковим повторним проходженням – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

7. Навчально-методична карта дисципліни «Менеджмент»

Разом: 210 год., лекції – 50 год., семінарські заняття – 22 год, практичні заняття – 26 год.,
самостійна робота – 68 год., модульний контроль – 14 год., семестровий контроль – 30 год.

Тиждень	I		II		III	IV	V	VI	VII			VIII		
Модулі	Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3				
Назва модуля	Еволюція теорії та практики менеджменту					Теоретико-методологічні основи сучасного менеджменту				Функції менеджменту				
Кількість балів за модуль	120 балів					82 бали				146 балів				
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Теми лекцій	Вступ до вивчення дисципліни	Виникнення менеджменту як науки. Еволюція менеджменту	Наукова школа менеджменту. Адміністративна школа менеджменту	Школа людських відносин. Школи кількісного, системного та ситуаційного менеджменту.	Менеджмент 21 ст.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	Елементи організації та процесу управління	Управлінські рішення	Функції та методи менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового
Теми семінарських занять	Наукова школа менеджменту.	Адміністративна школа,	Школа людських відносин та поведінкового менеджменту	Школи кількісного, системного та ситуаційного менеджменту	Менеджмент 21 ст.	Закони, закономірності та принципи менеджменту. Елементи організації та процесу управління	Управлінські рішення	Функції та методи менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу.	
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів 5 балів	5 балів 5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)					Модульна контрольна робота 2 (25 балів)				Модульна контрольна робота 3-4 (50 балів)				

Тиждень	IX		X	XI	XII		XIII		XIV	XV		XVI		
Модулі	Змістовий модуль 4				Змістовий модуль 5				Змістовий модуль 6					
Назва модуля	Практична реалізація менеджменту				Теоретичні основи ділового спілкування				Документування адміністративно-управлінської діяльності					
Кількість балів за модуль	76 балів				93 бали				82 бали					
Лекції	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Теми лекцій	Керівництво та лідерство	Культура організації та корпоративна політика	Ефективність менеджменту	Інформація і комунікації в менеджменті	Загальні основи ділового спілкування	Планування, організація та проведення нарад	Переговорний процес	Організаційні форми діловодства	Організаційно-правові документи діловодства	Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів	Організація документообігу			
Теми семінарських занять	Керівництво та лідерство	Культура організації та корпоративна політика	Ефективність менеджменту	Інформація і комунікації в менеджменті	Загальні основи ділового спілкування	Планування, організація та проведення нарад	Переговорний процес	Організаційно-правові документи діловодства		Складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів	Організація документообігу			
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів			
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 5 (25 балів)				Модульна контрольна робота 6 (25 балів)				Модульна контрольна робота 7 (25 балів)					
Загалом	599 бали													
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 9,98													

8. Рекомендована література

Основна

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX
2. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, **2020**. 190 с.
3. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», **2019**. 231 с.
4. Менеджмент : навчальний посібник / за редакцією С. І. Михайлова. 3-є видання, стереотипне. Київ : Центр учбової літератури, **2018**. 536 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).
5. Менеджмент : навчальний посібник для студентів за спеціальностями: 122 "Комп'ютерні науки та інформаційні технології", 123 "Комп'ютерна інженерія", 073 "Менеджмент" / Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко ; НУБіП. Київ : Кондор, **2021**. 220 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).
6. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, **2017**. 267 с.
7. Менеджмент організації : підручник / загальний редактор В. П. Петков ; загальний редактор В. П. Петков. Київ : КНТ, **2019**. 486 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).
8. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання: підручник : у двох частинах / А. М. Щербина, О. Ю. Щербина-Яковлева, М. О. Клочко ; Сумський державний університет, Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій. Суми : Сумський державний університет, **2019**. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).
9. 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.

Додаткова:

10. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищ. навч. закладів. К.: Знання України, 2010. 300 с.
11. Менеджмент організацій : навчальний посібник для вищої школи / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. Київ : Знання, 2012. 503 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*)
12. Менеджмент: навчальний посібник / Національний університет Юридична академія України імені Ярослава Мудрого ; ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 209 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*)

13. Менеджмент організацій : навч. посібник для ВНЗ / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. К. : Центр учб. літ., 2016. 560 с.

14. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

15. Основи менеджменту. Планування та організування як загальні функції менеджменту : навчальний посібник / Н. І. Мотіна ; Київський університет імені Бориса Грінченка, Інститут лідерства та соціальних наук. - Київ : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 47 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*)

16. Основи менеджменту: мотивування і контроль як загальні функції управління загальноосвітнім навчальним закладом [Текст] : навчальний посібник / Н. І. Мотіна ; Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, Інститут суспільства. Київ : Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2012. 54 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*)

17. Основи менеджменту : [підручник]: Пер. з англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*) <https://infotour.in.ua/meskon02.htm> - укр переклад

18. Пшик-Ковальська О., Ковальський О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8), 2022

9. Інформаційні ресурси

1. <http://blog.management.com.ua/>
2. <http://www.management.com.ua/>
3. <https://chiefexecutive.net/>
4. <http://csr-ukraine.org/>
5. <https://www.forbes.com/?sh=71ddcd4b2254>
6. <https://www.strategy-business.com/>
7. **ЕНК «Менеджмент»**. Дистанційне навчання. Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. 2023. **URL:**
<https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=8146>