

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**



МЕНЕДЖМЕНТ
робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань **07 “Управління та адміністрування”**
Спеціальність **073 “Менеджмент”**
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**
Освітня програма **Бізнес-адміністрування**

Статус дисципліни **обов’язкова**
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Харків
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу

Протокол № 1 від 29.08.2022 р.

Розробник(-и):

Миронова О.М., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу

Кривобок К. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу

Нечипорук О.В., к.е.н. доцент кафедри менеджменту та бізнесу

Мельник А. О., к.е.н., викладач кафедри менеджменту та бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

Анотація навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Менеджмент» спрямована на вивчення характеристик та особливостей процесу управління на підприємствах, в організаціях, установах, на аналіз сутності процесу управління, на використання інструментів ефективного менеджменту при забезпеченні функціонування систем управління.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять, виконують завдання щодо практичного застосування одержаних знань. Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни «Менеджмент» потребує закріплення їх за допомогою практичних занять і це складає значну частину дисципліни.

Метою навчальної дисципліни є формування системи фундаментальних знань з менеджменту, засобів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Предметом навчальної дисципліни «Менеджмент» є закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

Завданнями навчальної дисципліни – є вивчення сутності, основних понять і категорій менеджменту; вивчення складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління; вивчення процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

Характеристика навчальної дисципліни

Курс	2
Семестр	3
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	Екзамен

Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Макро- і мікроекономіка	Менеджмент 2
Теорія організації	Аналітичне забезпечення управління бізнесом
Етика бізнесу	Технології прийняття рішень в бізнесі
	Стратегічний менеджмент

Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
ЗК.3 Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	РН.3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
ЗК.9 Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.	
СК.4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.	
СК.10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	
СК.12 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	
СК.4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.	РН.5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
СК.5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	
СК.6 Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	РН.8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення
СК.7 Здатність обирати та використовувати сучасний	

інструментарій менеджменту.	ефективності діяльності організації.
СК. 8 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	
СК. 8 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	РН.9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
ЗК.4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	РН.10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
СК.5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	
СК.7 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	
СК.10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	
ЗК.4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	РН.20 Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи.
ЗК.5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	
СК.5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	
СК.7 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	

Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Менеджмент як наука управління

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент». Поділ праці в організації та необхідність управління організацією. Підходи до визначення поняття «менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво.

Підходи до вимог до менеджерів: американський, англійський, французький, японський, польський. Задачі та функції менеджерів.

Види менеджменту: загальний та функціональний менеджмент. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, маркетинг.

Тема 2. Розвиток науки управління

Сфери людського суспільства. Еволюція управління як науки.

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту. Школа наукового управління. Концепція бюрократичних організацій. Адміністративна школа управління.

Школа людських відносин. Школа науки про поведінку. Кількісна теорія менеджменту.

Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід. Сучасна парадигма менеджменту,

Поняття соціальної відповідальності менеджменту: соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія, соціальна чутливість. Сучасні концепції менеджменту: адаптації; глобальної стратегії; цільової орієнтації; ринкового управління. Соціальний контракт. Етика бізнесу та менеджменту.

Змістовий модуль 2. Функції менеджменту

Тема 3. Планування в організації

Поняття планування. Місце планування серед функцій менеджменту. Основні елементи процесу управління. Види планування. Принципи планування.

Сутність стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Визначення місії організації. Класифікація цілей організації. Вимоги для успішної реалізації цілей. Аналіз зовнішнього середовища: фактори прямого та непрямого впливу. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз. Розробка та аналіз стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Основні компоненти реалізації стратегічного плану: тактика, політика, процедури, правила. Оцінка результатів.

Тема 4. Організація як функція управління

Значення поняття «організація» в менеджменті: організація як підприємство та організація як функція управління. Сутність організації як соціального формування.

Сутність функції організація та її місце в процесі управління. Поняття «організаційна діяльність». Етапи організаційної діяльності. Повноваження, їх види та межі. Делегування повноважень. Принципи делегування. Взаємовідносини повноважень різних рівнів управління. Концепції процесу передачі повноважень. Централізація та децентралізація управління: переваги та недоліки.

Сутність поняття «організаційна структура управління». Елементи організаційної структури управління. Основи організаційного проектування. Фактори формування організаційних структур.

Типи організаційних структур. Бюрократичні структури управління. Базові поняття бюрократичного типу структури управління: раціональність, відповідальність та ієрархічність. Органічний тип структури управління. Переваги та недоліки типів структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональні та дивізійна структури управління. Типи гнучких (адаптивних) структур: проектна, матрична та бригадна структури управління.

Тема 5. Мотивація

Сутність поняття «мотивація». Визначення потреб, спонукання, поведінки і цілей працівника в моделі процесу мотивації. Історичний аспект мотивації.

Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга.

Сутність процесуального підходу до мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Тема 6. Управлінський контроль

Сутність поняття «контроль» та його місце у системі управління. Необхідність контролю в управлінні. Принципи контролю.

Етапи процесу контролю: встановлення критеріїв та стандартів; порівняння фактично отриманих результатів зі встановленими стандартами; оцінка та реакція. Види контролю за різниці класифікаційними ознаками. Випереджувальний, поточний та заключний контроль.

Характеристики ефективного контролю.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

Методи навчання та викладання

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та активізації освітнього процесу на лекційних/практичних заняттях передбачено застосування наступних методів навчання та викладання: проблемні лекції (теми 1, 4, 5), міні-лекції (тема 2, 3, 6), ділові ігри (теми 2, 4), ситуаційні завдання та індивідуальна дослідницька робота під час виконання наукового дослідження (теми 3-4, 5); семінари-дискусії та презентації (тема 1, 3, 5).

Порядок оцінювання результатів навчання

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання.

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Контрольні заходи оцінювання включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти екзамен, – 35 балів);

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу (максимальна сума – 40 балів; мінімальна сума, що дозволяє зарахувати екзамен, – 25 балів).

Поточний контроль включає оцінювання знань студента під час лекцій та практичних занять та виконання компетентнісно-орієнтованих завдань, виконання та презентації проекту та проводиться за такими критеріями:

презентація – вміння здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; грамотність подачі матеріалу (максимальна оцінка – 5 балів за кожну презентацію (обов'язкове виконання 3 презентацій, максимальна оцінка – 15 балів);

захист практичних завдань за темами – вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій; логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію (максимальна оцінка – 5 балів за кожне завдання (обов'язкове виконання 1 практичного завдання впродовж семестру, максимальна оцінка – 5 балів)),

презентація есе – вміння здійснювати узагальнення управлінської інформації та робити висновки; вміння попередити та оцінити ризики виникнення конфліктних ситуацій в процесі управлінської діяльності; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків; грамотність подачі матеріалу (максимальна оцінка – 5 балів);

виконання експрес контрольних робіт – застосування набутих теоретичних і практичних знань щодо розв'язання тестових завдань (оцінюється у 5 балів кількість три протягом семестру (загальна максимальна кількість балів – 15)).

підсумкова контрольна робота, вона включає всі теми навчальної дисципліни (теми 1 – 7). Структура цієї роботи: 1) одне теоретичне завдання / кейс / ситуація (максимальна оцінка – 8 балів); десять запитань з відкритим тестом (максимальна оцінка за кожне питання – 2 бали). Максимальний бал – 20 балів.

Самостійна робота включає:

1) вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожним наступним лекційним заняттям. Оцінюється за такими критеріями: глибина і міцність знань; рівень мислення; вміння систематизувати знання за окремими темами; вміння робити обґрунтовані висновки; володіння категорійним апаратом;

2) збирання, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях. Оцінюється за такими критеріями: навички і прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити необхідну інформацію; здійснювати її систематизацію та обробку; самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни «Менеджмент» і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Кожен екзаменаційний білет складається із тестових завдань, що відносяться до стереотипного виду та 2 практичних ситуацій (діагностичне та евристичне завдання), які

передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної «Відомості обліку успішності».

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль впродовж семестру – 35 та мінімумально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці «Рейтинг-план навчальної дисципліни».

Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання		Форми контролю	Мак бал
ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція щодо визначення співвідношення категорій „управління” та „менеджмент”. Поділ праці в організації та необхідність управління організацією. Підходи до визначення поняття „менеджмент”. Менеджмент як наука і мистецтво. Підходи до вимог до менеджерів: американський, англійський, французький, японський, польський. Задачі та функції менеджерів. Види менеджменту: загальний та функціональний менеджмент. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, маркетинг.	Активна робота на лекції	
	Семінарське заняття	Завдання. Підготовка до семінарського заняття Круглий стіл з кола питань, щодо сутності та поняття менеджменту визначення середовища організації та особливостей її функціонування в сучасних умовах економічного розвитку	Активна участь у презентації, обговоренні завдань	5
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за тематикою «Поняття та сутність менеджменту» Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до доповіді презентацій	Перевірка домашніх завдань	-
ТЕМА 2. Розвиток науки управління	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Сфери людського суспільства. Еволюція управління як науки. Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту. Школа наукового управління. Концепція бюрократичних організацій. Адміністративна школа управління. Школа людських відносин. Школа науки про поведінку. Кількісна теорія менеджменту. Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід.	Активна робота на лекції	

		Сучасна парадигма менеджменту. Поняття соціальної відповідальності менеджменту: соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія, соціальна чутливість. Сучасні концепції менеджменту: адаптації; глобальної стратегії; цільової орієнтації; ринкового управління.		
	Практичне заняття	Завдання. Вирішення практичних завдань на розрахунок продуктивності праці робітників; визначення чисельності різних категорій працівників та структура, зміни обсягу виробництва	Активна участь у виконанні завдань	
			Перевірка домашніх завдань	
	Семинар	Завдання. Підготовка до семінарського заняття Круглий стіл з кола питань, щодо історії менеджменту	Активна участь у презентації, обговоренні завдань	5
<i>Самостійна робота</i>				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за тематикою «Розподіл та кооперація управлінської діяльності. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності».	Перевірка домашніх завдань	-
<i>Аудиторна робота</i>				
ТЕМА 3. Планування в організації	Лекція	Поняття планування. Місце планування серед функцій менеджменту. Основні елементи процесу управління. Види планування. Принципи планування. Сутність стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Визначення місії організації. Класифікація цілей організації. Вимоги для успішної реалізації цілей. Аналіз зовнішнього середовища: фактори прямого та непрямого впливу. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз. Розробка та аналіз стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Основні компоненти реалізації стратегічного плану: тактика, політика, процедури, правила. Оцінка результатів.	Активна робота на лекції	
			Експрес-опитування	5
	Практичне заняття	Розрахунок ключових планових показників діяльності підприємства	Активна участь у виконанні завдань	
			Перевірка домашніх завдань	
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка есе на тему «Ефективний менеджер в умовах сьогодення»	Перевірка домашніх завдань	
		Підготовка есе на тему «Ефективний менеджер в умовах сьогодення»	Перевірка есе	5

ТЕМА 4. Організація як функція управління.	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Значення поняття «організація» в менеджменті: організація як підприємство та організація як функція управління. Сутність організації як соціального формування. Сутність функції організація та її місце в процесі управління. Поняття «організаційна діяльність». Етапи організаційної діяльності. Повноваження, їх види та межі. Делегування повноважень. Принципи делегування. Взаємовідносини повноважень різних рівнів управління. Концепції процесу передачі повноважень. Централізація та децентралізація управління: переваги та недоліки. Сутність поняття «організаційна структура управління». Елементи організаційної структури управління. Основи організаційного проектування. Фактори формування організаційних структур. Типи організаційних структур. Бюрократичні структури управління. Базові поняття бюрократичного типу структури управління: раціональність, відповідальність та ієрархічність. Органічний тип структури управління. Переваги та недоліки типів структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональні та дивізійна структури управління. Типи гнучких (адаптивних) структур: проектна, матрична та бригадна структури управління.	Активна робота на лекції	
	Практичне заняття	Вибір та побудова організаційної структури управління	Письмова контрольна робота 1	10
			Перевірка домашніх завдань	5
	<i>Самостійна робота</i>			
Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за тематикою «Особливості побудови організаційних структур» Делегування повноважень у різних організаційних структурах	Перевірка домашніх завдань		
ТЕМА 5. Мотивація	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Сутність поняття «мотивація». Визначення потреб, спонукання, поведінки і цілей працівника в моделі процесу мотивації. Історичний аспект мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія	Активна робота на лекції	

		ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга. Сутність процесуального підходу до мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.	Експрес-опитування	5
	Семінар	Завдання. Підготовка до семінарського заняття Круглий стіл з кола питань, щодо видів мотивації	Презентація	5
	<i>Самостійна робота</i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка домашніх завдань	
		Виконання та оформлення завдання		
	<i>Аудиторна робота</i>			
ТЕМА 6. Управлінський контроль	Лекція	Сутність поняття «контроль» та його місце у системі управління. Необхідність контролю в управлінні. Принципи контролю. Етапи процесу контролю: встановлення критеріїв та стандартів; порівняння фактично отриманих результатів зі встановленими стандартами; оцінка та реакція. Види контролю за різними класифікаційними ознаками. Випереджувальний, поточний та заключний контроль. Характеристики ефективного контролю.	Активна робота на лекції	
			Експрес-опитування 3	5
	Практичне заняття	Вирішення завдань з розрахунку вибору критеріїв та показників контролю на підприємстві Написання контрольної роботи.	Написання поточної контрольної роботи	10
Іспит				40

Рекомендована література

Основна

1. Кривобок К. В. Конспект лекцій / К. В. Кривобок // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7076>.
2. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика: навч. посібн. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 190 с.
3. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 560 с.

Додаткова

4. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 1. – С. 143-149.
5. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 190-199.

6. Перерва І. М. Маркетинговий підхід до управління в підприємстві / І. М. Перерва, І. О. Кінас // Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. - Серія «Економічні науки». – 2021. – № 3. – С. 26-32.

7. Certo C. S. Modern Management: Concepts and Skills, Global Edition (ABE) / C. S. Certo, S. T. Certo. – Pearson education, 2018. – 576 p.

Інформаційні ресурси

8. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.

9. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>. Веб-сайт з менеджменту. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.

10. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

11. Кривобок К.В. Менеджмент // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=9004>.

12. Стив Джобс. Уроки лідерства. [Електронний ресурс]. / Джей Елліот, Уильям Саймон и др.–Режим доступа <https://bookmate.com/books/ZttTrL>.

13. Сучасна управлінська парадигма [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/suchasna-upravlinska-paradigma>.