МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
міжнародної економіки і менеджменту
Протокол № 20 від 31.08.2026 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи

_____ Каріна НЕМАШКАЛО

МЕНЕДЖМЕНТ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	**D Бізнес, адміністрування та право**
Спеціальність	**D7 Торгівля**
Освітній рівень	**перший (бакалаврський)**
Освітня програма	**Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

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

Розробники:
к.е.н., доцент _____ Олексій ДЗЕНІС
PhD _____ Владислав БОРДАЄВ

Завідувач кафедри
міжнародної економіки і
менеджменту _____ Олена КОТ

Гарант програми _____ Аліна ЛИТВИНЕНКО

Харків
2026

ВСТУП

Прагнення до найповнішого розкриття потенціалу людини, підвищення ефективності спільної діяльності та ефективності використання ресурсів організацій, вимагає формування системи знань та компетентностей щодо управління складними соціотехнічними системами, які й покликаний надати менеджмент. Його предметна сфера є площиною перетину значної кількості наук про людину. В наслідок міждисциплінарного характеру цієї дисципліни дозволяє підняти на значно вищий рівень розуміння організаційних процесів, спрямувати їх на підвищення ефективності як окремої людини, так і результативності взаємодії людей всередині організації, зробити організацію більш адаптивною до змін та викликів зовнішнього середовища.

Актуальність та роль дисципліни в системі професійної підготовки майбутніх фахівців обумовлюється необхідністю формування у них уявлень про закономірності функціонування організації, організаційні процеси, особливості та різноманітність проявів людського чинника, та на цій основі – розвиток можливості системного впливу на організаційну поведінку та ефективність діяльності організації в цілому прийняттям відповідних управлінських рішень.

Також актуальним є розвиток комунікативних здібностей та здатності до спільної діяльності в составі колективу, підвищення ефективності особистісної та професійної самоорганізації, оволодіння навичками кроскультурного менеджменту, стресменеджменту та самоменеджменту.

Метою навчальної дисципліни є: формування у здобувачів знань теорії та практики управління організацією як соціотехнічною системою, розуміння сутності та особливостей менеджменту на підприємстві, формування на цій основі професійних компетентностей з прийняття управлінських рішень, що необхідні для забезпечення ефективної діяльності організацій й удосконалення організаційних процесів.

Завданнями навчальної дисципліни є:

вивчення теоретичних положень менеджменту;

оволодіння методами та принципами управління;

формування управлінського мислення, вмінь та навичок здійснення управлінських функцій;

розвиток професійно важливих якостей, необхідних для забезпечення процесів управління;

виховання особистісної культури менеджменту.

Об’єктом навчальної дисципліни є управління організацією як соціотехнічною системою.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти управління організацією.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН5	ЗК6, СК5
РН6	ЗК7
РН7	ЗК8, ЗК10, СК7
РН12	ЗК8, СК2
РН17	ЗК8, СК7
РН20	ЗК2, ЗК10, СК10

де, ЗК 2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях.

ЗК 6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

ЗК 8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК 10. Здатність діяти відповідально та свідомо.

СК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких і торговельних структур.

СК 5. Здатність визначати та оцінювати характеристики товарів і послуг в підприємницькій та торговельній діяльності.

СК 7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких та торговельних структур.

СК 10. Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва та торгівлі з урахуванням ризиків.

РН5. Організовувати пошук, самостійний відбір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування банків даних у сфері підприємництва та торгівлі.

РН6. Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей.

РН7. Демонструвати підприємливість в різних напрямах професійної діяльності та брати відповідальність за результати.

РН12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких та торговельних структур.

РН17. Вирішувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких та торговельних структур і розв’язувати проблеми у кризових ситуаціях з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів.

РН20. Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон’юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких і торговельних структур з урахуванням ризиків.

Навчальна дисципліна не спрямована на здобуття професійної кваліфікації.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

1.1. Поняття та сутність менеджменту.

Роль та значення менеджменту в діяльності організацій. Поняття управління. Предмет, об'єкт та суб'єкти менеджменту. Менеджмент як наука та практика підвищення ефективності діяльності організацій.

1.2. Функції та процеси менеджменту.

Функції менеджера в організації. Класифікація функцій управління. Основні та специфічні функції. Рівні управління в організації. Рівні менеджменту. Специфіка управління на різних рівнях управління. Основні процеси менеджменту. Сфери та рівні менеджменту в організації.

1.3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.

Міждисциплінарний характер закономірностей менеджменту. Джерела знань про закономірності управління. Принципи менеджменту як базис удосконалення управління організацією.

Тема 2. Розвиток науки управління

2.1. Історичні передумови появи менеджменту.

Розвиток управлінської думки у прадавні часи. Джерела знань про управління. Фрагментарність управлінських знань.

2.2. Еволюція управлінської думки.

Періодизація розвитку наукового менеджменту. Ранні наукові школи в управлінні. Школа наукового управління. Ф. У. Тейлор як засновник наукової організації праці. Внесок Г. Емерсона, Г. Ганта, Ф. та Л. Гілбертів у теорію менеджменту. Школа адміністративного управління. Принципи управління А. Файоля. Ідеї Л. Урвіка та Д. Муні. Школа людських стосунків та поведінкових наук. Внесок Е. Мейо, М. П. Фоллет, А. Маслоу в теорію управління організацією. Кількісна школа. Ідеї математичного опису та моделювання управлінських процесів (Р. Акофф та Е. С. Бір).

2.3. Сучасні підходи у менеджменті.

Системний підхід та його аспекти. Ситуаційний підхід та його аспекти. Процесний підхід. Структура бізнес-процесів. Сучасна парадигма менеджменту. Сучасні тенденції у розвитку теорії та практики менеджменту.

Тема 3. Організація як об’єкт управління

3.1. Організація як соціотехнічна система.

Ознаки організації. Функції організації. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Структура організації та її елементи. Функціональні зв’язки в організаційних структурах. Характеристики організаційних структур.

3.2. Функціонування організації.

Параметри функціонування організації. Організаційні процеси. Життєвий цикл організації. Моделювання організаційних процесів. Моделі організації: механістична, органічна, патерналістська, конвенціональна, конфліктно-ігрова. Прикладні організаційні моделі. Моделі розвитку організації.

3.3. Особливості управління міжнародними організаціями.

Глобалізаційні, інтеграційні та інтернаціоналізаційні процеси в управлінні міжнародними корпоративними структурами. Транснаціональні корпорації. Взаємодія культур. Ділове оточення міжнародної компанії. Інструменти оцінки міжнародного середовища. Чинники та цілі міжнародної кооперації. Моделі інтернаціоналізації управління.

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень

4.1. Поняття управлінського рішення

Діяльність менеджера як процес вирішення проблем. Управлінська проблема та управлінське завдання. Оптимальність та прийнятність в управлінських рішеннях. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. База для прийняття управлінського рішення. Моделі прийняття рішень.

4.2. Класифікації методів прийняття рішень

Евристичні, колективні та кількісні методи прийняття рішень. Вибір методу прийняття рішення. Умови ефективності прийняття управлінського рішення. Критерії вибору методу.

4.3. Процес прийняття управлінського рішення

Групові методи прийняття рішень. Метод «мозкового штурму». Експертні методи. Вимоги до формування експертних груп. Метод Дельфі. Метод «Кінгісьо». Узгодженість думок експертів. Оцінка компетентності експертів. Методи оцінки узгодженості думок експертів. Методи стимулювання групової творчості. Методи вирішення творчих завдань.

Тема 5. Комунікація як процес у менеджменті

5.1. Поняття та сутність комунікації.

Структура комунікації. Цілі комунікації. Комунікативна, інтерактивна та перцептивна складова комунікативного процесу. Комунікаційні канали. Моделі комунікації. Організаційні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційна мережа. Види комунікаційних мереж. Чинники ефективності

комунікаційного процесу. Принципи забезпечення ефективності комунікацій. Методи та інструменти комунікацій. Методи отримання інформації.

5.2. Крос-культурні комунікації.

Поняття культурних відмінностей. Особливості крос-культурних комунікацій. Кроскультурний шок: симптоми, фази, подолання. Модель кроскультурної комунікації Г. Хофстеде. Модель засвоєння культури М. Бенета. Особливості комунікації з представниками різних країн. Невербальні елементи кроскультурної комунікації. Кроскультурна адаптивність та сприйняття.

5.3. Управління конфліктами в діловій взаємодії.

Поняття, структура та функції конфлікту. Функції конфліктів. Конфліктна ситуація. Інцидент. Конфліктоген. Види конфліктогенів. Ознаки конфлікту. Причини конфліктів. Схема розвитку конфлікту. Основні фази конфлікту. Підходи до подолання конфліктів. Структурний підхід до розв'язання конфлікту. Структурні елементи конфлікту: сторони конфлікту, предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін. Методи та засоби впливу на структурні елементи конфлікту. Чинники розв'язання конфлікту. Дії в конфліктній ситуації. Навички комунікації в конфлікті. Самоконтроль у конфліктній ситуації. Реакція на емоції. Критика. Реакція на критику в конфлікті. Правила безконфліктного спілкування.

Тема 6. Психологія, етика та культура менеджменту

6.1. Етика менеджменту.

Моральні норми як регулятор відносин в організації. Категорії управлінської етики. Етичність управлінських рішень. Етичні концепції: утилітаризм, деонтологія, етика справедливості. Соціальні ролі, рольові очікування та соціальний контроль в організації. Корпоративна культура.

6.2. Соціальна відповідальність менеджменту.

Соціальна відповідальність і концепція сталого розвитку. Складові соціальної відповідальності. Переваги та недоліки соціально відповідальної поведінки. Ділова репутація. Рівні відповідальності. Напрями забезпечення соціальної відповідальності менеджменту в організації. Стандарти соціальної відповідальності ISO 26 000 та SA 8000. Структура соціального звіту. Підходи до оцінки ефективності соціальної відповідальності.

6.3. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.

Особистість керівника та співробітника. Психологія підпорядкування. Когнітивна та емоційна діяльність в управлінні. Вплив гендерних та вікових відмінностей на управління організацією. Психологічні перепони та засоби їх подолання. Методи забезпечення сумісності та формування команди.

Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій

Тема 7. Планування діяльності в організації

7.1. Загальні підходи до планування в організації.

Поняття плану, планування, стратегії та стратегічного управління. Стратегічне планування в організації. Місія організації. Правила формулювання місії. Етапи стратегічного планування. Методи стратегічного прогнозування та планування. Інструменти стратегічного планування: матриця «Продукт-Ринок», матриця БКГ.

7.2. Визначення цілей у плануванні.

Класифікації управлінських цілей. Вимоги до формулювання цілей. Інструменти постановки цілей: «Дерево цілей»; SMART; SMARTERS; модель Дж. Уітмора. Критерії добре сформульованого результату. Декомпозиція цілей. Перевірка цілей на екологічність.

7.3. Методи та принципи планування.

Методи планування: бюджетний, балансовий, нормативний, математико-статистичний, графічні. Методи планування часу: "Декартові координати", матриця Ейзенхауера.

Тема 8. Організація як функція управління

8.1. Організація як елемент циклу управління.

Завдання організації. Організаційні процеси. Організаційна структура. Параметри організаційної структури.

8.2. Типи організаційних структур.

«Жорсткі» та «гнучкі» структури. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, матрична структури. Переваги та недоліки організаційних структур. Принципи та критерії вибору типу організаційної структури.

8.3. Формування організаційної структури.

Методи формування організаційних структур. Департаменталізація та спеціалізація. Норми управління. Показники керованості. Розподіл повноважень та делегування. Правила делегування повноважень. Опір змінам в організації.

Тема 9. Мотивація трудової діяльності

9.1. Мотивація як функція управління.

Мотивація та мотиваційні категорії. Джерела трудової активності. Роль мотивації в структурі діяльності. Мотиваційний цикл та мотиваційний процес.

9.2. Теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації та їх фактори: теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорія мотивації А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів мотивації Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації та їх фактори: теорія справедливості С. Адамса, теорія очікувань В. Врума, теорія мотивації Л.

Портера та Р. Лоулера, теорія характеристик роботи Д. Олдхема та Дж. Хакмана.

9.3. Методи та інструменти мотивації.

Методи оцінки мотивації. Правила мотивації. Принципи мотивації. Мотиваційні інструменти підтримки діяльності та інструменти покарання. Управління емоціями та емоційний інтелект у виборі мотиваційних засобів. Прийоми мотивації та самомотивації.

Тема 10. Види та методи контролю

10.1. Поняття та сутність контролю.

Об'єкти контролю. Цілі та завдання контролю. Контрольні точки. Суб'єкти контролю. Етапи управлінського контролю. Критерії, еталони та стандарти контролю.

10.2. Види, етапи та інструменти контролю.

Призначення контролю. Класифікація видів контролю. Попередній, поточний та заключний контроль. Фінансовий, операційний, зовнішній та внутрішній контроль.

10.3. Контроль організаційної поведінки.

Принципи контролю. Методи оцінки діяльності та досягнень працівника. Прямий та непрямий управлінський контроль. Засоби корекції організаційної поведінки. Концепція управління за відхиленнями.

Тема 11. Лідерство в організації

11.1. Сутність та природа лідерства.

Влада та вплив в організації. Джерела влади. Форми влади. Лідерство як особистісна здатність та груповий феномен.

11.2. Групова динаміка.

Поведінка індивіда в групі. Групові процеси та групові ефекти. Розвиток групової взаємодії за теорією К. Левіна. Механізми групової динаміки. Етапи розвитку групи: дифузія, шторм, нормування, функціонування. Управління груповою динамікою.

11.3. Концепції лідерства.

Підхід особистісних якостей. Поведінковий підхід. Концепція Р. Блейка та Д. Моутон. Харизматичне лідерство. Поняття харизми. Методи досягнення харизматичного впливу. Концепції ситуаційного лідерства. Концепція Ф. Фідлера, концепція П. Херсі та К. Бланшара. Концепція В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго. Емоційне лідерство: підхід Д. Гоулмена та П. Саловея. Методи та інструменти лідерства. Види психологічного впливу: переконання, самопросування, навіювання, формування прихильності. Вплив та контрвплив.

Тема 12. Ефективність управління

12.1. Ефективність діяльності організації.

Види ефективності. Організаційна, економічна та соціальна ефективність. Підходи до визначення ефективності. Підходи до оцінювання ефективності. Ефективність як економічність, результативність та доцільність. Ефективність управлінських рішень.

12.2. Підходи до оцінки ефективності.

Методи та показники ефективності при цільовому підході. Ресурсний підхід: характеристики ефективності. Процесний підхід: оцінка внутрішньої активності організації та її економічності.

12.3. Оцінка ефективності управління.

Критерії ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності управління. Індивідуальна ефективність та розвиток менеджера.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Чинники успішності в менеджменті
Тема 2. Завдання 2	Аналіз управлінських підходів та шкіл управління
Тема 3. Завдання 3	Моделювання організації та організаційних процесів
Тема 4. Завдання 4	Прийняття управлінських рішень
Тема 5. Завдання 5	Аналіз управлінських комунікацій
Тема 6. Завдання 6	Психологічні аспекти управління
Тема 7. Завдання 7	Планування діяльності в організації
Тема 8. Завдання 8	Оптимізація організаційної структури
Тема 9. Завдання 9	Мотиваційне інтерв'ю
Тема 10. Завдання 10	Побудова механізмів контролю
Тема 11. Завдання 11	Аналіз передумов для лідерства
Тема 12. Завдання 12	Оцінка ефективності управління

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 - 12	Вивчення лекційного матеріалу та додаткових джерел
Тема 1 - 12	Підготовка до практичних занять
Тема 1 - 12	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 1	Написання есе
Тема 1 - 12	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

словесні методи: лекція (Тема 1–12), проблемна лекція (Тема 1, 2, 8, 10), лекція-дискусія (Тема 5, 6, 11), лекція-провокація (Тема 11), пояснення, обговорення.

наочні методи: демонстрація (Тема 3, 7, 8, 9, 12), ілюстрація, використання мультимедійних презентацій, схем, моделей організаційних процесів, візуалізація управлінських рішень.

практичні методи: практична робота (Тема 1–12), групова робота (Тема 5, 6, 11), кейс-метод (Тема 4, 9, 11, 12), ділові ігри (Тема 1, 3, 5, 6, 8, 12), ситуаційні завдання (Тема 4, 9, 11, 12), аналітичні та синтетичні методи (Тема 1–12), написання есе (Тема 1), виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань (Тема 1–12).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти складати екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: індивідуальні навчально-дослідні завдання (20 балів), письмова контрольна робота (10 балів), колоквіум (20 балів), есе (10 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформаціющодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит)).

Приклад екзаменаційного білету

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність D7 «Торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Навчальна дисципліна «Менеджмент»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове) (20 балів)

11	Вказати, що з перерахованого не відноситься до першоджерел управлінських знань: А. Військові дії. Б. Будівництво. В. Поява грошей. Г. Філософія. Ґ. Розвиток виробництва
2	Вказати основні ознаки організації: А. Наявність групи людей. Б. Прибуток. В. Координація дій. Г. Наявність спільної мети. Ґ. Наявність документації і звітності

<table>
<tr><td>3</td><td>Сукупність планування, організації, мотивації і контролю в менеджменті утворюють:
А. Філософію менеджменту.
Б. Політику менеджменту.
В. Культуру менеджменту.
Г. Цикл менеджменту.
Ґ. Процес ухвалення рішень</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Менеджмент як наука сформувався:
А. У Древній Греції.
Б. У середні віки.
В. У кінці XIX і на початку XX ст.
Г. Після Другої світової війни</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Необхідність розробки норм виробітку обґрунтували вчені:
А. Школи наукового управління.
Б. Адміністративної школи.
В. Школи людських відносин.
Г. Школи кількісних методів</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Представниками кількісної школи управління є:
А. Рассел Акофф.
Б. Ентоні Стаффорд Бір.
В. Абрам Маслоу.
Г. Анрі Файоль</td></tr>
<tr><td>7</td><td>До сучасних тенденцій в розвитку менеджменту слід віднести:
А. Лідерство.
Б. Розподіл праці.
В. Самонавчання організацій.
Г. Наукову організацію праці</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Вказати властивості організації як системи:
А. Відкрита.
Б. Закрита.
В. Велика.
Г. Середня.
Ґ. Статична</td></tr>
<tr><td>9</td><td>Що складає сутність такої властивості системи, як мультиплікативність:
А. Наявність властивості, не притаманної жодному із складових елементів.
Б. Перевищення сукупного ефекту від взаємодії над дією кожного з елементів.
В. Збільшення ефекту за рахунок дій, що управляють.
Г. Нетотожність цілого простій сумі частин.
Ґ. Здатність пристосовуватися до зовнішніх впливів, зберігаючи цілісність</td></tr>
<tr><td>10</td><td>Встановити відповідність між аспектами системного підходу та їх характеристиками:
<table>
<tr><td>1. Системно-цільовий</td><td>А. Дослідження сукупності елементів, які утворюють систему</td></tr>
<tr><td>2. Системно-елементний або системно комплексний</td><td>Б. Дослідження функцій системи і функцій елементів, що її, що утворюють</td></tr>
<tr><td>3. Системно-структурний</td><td>В. Дослідження цілей системи і кожного з її елементів</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

	4. Системно-функціональний	Г. Дослідження зв'язків між елементами системи
11	Вказати, що з перерахованого не відноситься до завдань другого етапу управлінського контролю: А. Визначити масштаб допустимих відхилень. Б. Вимірювати результати. В. Встановити цілі і часові рамки для виконання роботи. Г. Оцінити отриману інформацію про досягнуті результати. Ґ. Порівняти результати роботи зі встановленими стандартами	
12	Графік Г. Ганта є інструментом контролю: А. Фінансового. Б. Операційного. В. Поведінкового. Г. Запасів. Ґ. Мережевого	
13	Вказати види управлінського контролю поведінки в організації: А. Внутрішній. Б. Прямий. В. Зовнішній. Г. Раптовий. Ґ. Непрямий	
14	Встановити відповідність між підходами до пояснення лідерства та їх ключовими чинниками:	
	1. Підхід особистих властивостей	А. Лідерські дії та рольові моделі
	2. Поведінковий підхід	Б. Соціальний інтелект
	3. Харизматичне лідерство	В. Урахування особливостей завдань та якостей виконавців
	4. Ситуаційне лідерство	Г. Володіння якостями, які є привабливими для послідовників
	5. Емоційне лідерство	Ґ. Володіння якостями лідера
15	Вказати параметри ситуації, які використовуються в моделі лідерства Ф. Фідлера: А. Посадові повноваження керівника. Б. Особисті якості керівника. В. Структура завдання. Г. Структура цілей. Ґ. Взаємовідносини між керівником і підлеглими	
16	Визначити, що з перерахованого не відноситься до завдань тайм-менеджменту: А. Планування. Б. Розставляння пріоритетів. В. Зменшення конфліктності. Г. Поліпшення обробки інформації. Ґ. Усунення поглиначів часу	
17	Встановити відповідність між буквами акроніма SMART і їх значеннями-вимогами до мети:	

	1. S	А. Обмежена в часі
	2. M	Б. Має відношення до справи
	3. A	В. Вимірювана
	4. R	Г. Конкретна, зрозуміла
	5. T	Ґ. Досяжна, забезпечена ресурсами
18	Вибрати фази розвитку стресу і розставити їх в хронологічному порядку: А. Адаптація. Б. Виснаження. В. Мобілізація. Г. Утилізація. Ґ. Опір	
19	Вказати, що з перерахованого відноситься до штучних методів саморегуляції стресу: А. Фізичне навантаження на свіжому повітрі. Б. Водні процедури. В. Заняття улюбленою справою, хобі. Г. Дихальна гімнастика. Ґ. Спілкування із спокійними і оптимістичними людьми	
20	Економічна ефективність менеджменту – це відношення: А. Результатів організації до витрат на управління. Б. Результатів організації до загальних витрат. В. Витрат на управління до загальних витрат. Г. Загальних витрат до витрат на управління	

Завдання 2 (стереотипне) (5 балів)

Побудувати дерево цілей претендента на посаду керівника проектної групи, який в ході співбесіди повідомив наступне:

Я більше 15 років працюю на підприємстві, знаю специфіку кожного з підвідділів і досить компетентний, щоб помітити помилки у виконуваній роботи. В той же час, маю достатній авторитет в цих підрозділах, щоб не дозволити їм серйозну справу перетворити на арену для суперництва. Знаю, що там працюють розумні молоді хлопці, з якими можна порозумітися. За останній час ситуація з дисципліною, звичайно, сильно погіршала, але система преміювання за кінцевим результатом, думаю, зробить свою справу. До того ж час, відведений на розробку, достатньо обмежений, і це можна використати як вагомий аргумент для припинення неконструктивних комунікацій.

Завдання 3 (діагностичне) (7 балів)

Підприємство відчуває гостру потребу в зміцненні своїх позицій на ринку. Його конструкторами були зроблені 4 проекти нового товару. Для вибору кращого з варіантів були залучені експерти, яких попрохали проранжирувати проекти за привабливістю (табл. 4). Результати обчислень занести до таблиці. Визначити кращий варіант і оцінити узгодженість думок експертів шляхом розрахунку коефіцієнту конкордації.

Таблиця 4

Результати опитування експертів

Номер об'єкту експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього
	1	2	3	4	5			
1	4	1	4	4	1			
2	3	3	2	3	4			
3	2	2	1	2	2			
4	1	4	3	1	3			

Завдання 4 (евристичне) (8 балів)

Визначити теорії мотивації, їх чинники та засоби мотивації, які мають бути застосовні для мотивації працівника в наступній ситуації: До розробки нового програмного забезпечення директор планує притягнути Андрія Тернового, найдосвідченішого програміста заводу, програма якого використовується в даний момент, проте яка дозволяє лише керувати заробітною платою. Мова програмування, використана в програмі, дозволяє виконати гнучке програмування, а також зручне налаштування параметрів. Проте, окрім Тернового, ніякий інший програміст не може працювати на цій платформі. Будучи захопленим своєю професією, Андрій є дуже компетентним, але також і яскраво вираженим індивідуалістом. Амбітний і не схильний до координації дій з іншими програмістами, він виконав програмування від "А" до "Я", захистивши свою програму "Домашніми ключами" і не відчуває бажання щось змінювати у своїй програмі.

Критерії оцінювання правильності вирішення стереотипного завдання:
визначення головної цілі – 1 бал;
декомпозиція головної цілі до рівня задач – 2 бали;
дотримання правил побудови – 2 бали.
Критеріями оцінки правильності вирішення діагностичного завдання є:
дотримання алгоритму розрахунків – 1 бал;
правильність розрахунків – 2 бали;
правильне визначення кращого варіанту – 2 бали;
правильна інтерпретація розрахованого коефіцієнту – 2 бали.
Критеріями оцінки правильності вирішення евристичного завдання є:
правильність визначення теорій мотивації – 2 бали;
правильність визначення чинників мотивації – 3 бали;
правильність визначення засобів мотивації – 3 бали.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін.; за заг. ред. Остапчук Т. П. Менеджмент : підручник. Харків: ФОП Панов А. М., 2021. 356с. Режим доступу: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan /Menedzhment-2021Biryuchenko.pdf

2. Менеджмент : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с. Режим доступу : http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540.

3. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Харків: ФОП Панов А. М., 2023. 392 с. Режим доступу: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan /Management-and-admin.2023.Sidorov-compressed.pdf

4. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 412 с. Режим доступу: https://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2021/01/Menedzhment.-Navch.-pos.-Strapchuk-S.-I.-Mykolenko-O.-P-Popova-I.-A.-Pustova-V.-V.-Reklama.pdf

5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 420 с. Режим доступу : https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf

Додаткова

1. Бегун С., Хомюк Н., Подзізей О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-16.

2. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-325-331.

3. Демахіна І., Євтушенкова Г., Літвіненко Н. Конкурентні переваги менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-32.

4. Дзеніс О. О. Еволюція стратегічної суб'єктності в умовах штучного інтелекту: етичні межи алгоритмізованого управління. *Ефективна економіка*. 2025. №7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7036. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.57%20

5. Дзеніс О. О., Шестакова О. А. Управління в умовах невизначеності: концептуалізація довіри, комунікації та адаптивності в лідерських стилях. *Ефективна економіка*. 2025. №8. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article

/view/7330. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.68%20

6. Дзеніс О. О. Вплив корпоративної стратегії на сталий розвиток підприємства / О. О. Дзеніс, О. А. Шестакова, К. С. Бездєтко. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2024. С.776-779. URL: http://repository.hneu.edu.ua /handle/123456789/34979

7. Дзеніс О. О. Особливості формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки / О. О. Дзеніс, Шкафенко А. В. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2024. С. 780-783. URL: http://repository.hneu.edu.ua /handle/123456789/34971

8. Дзеніс О. О. Technological impact on export risks of an enterprise / О. О. Дзеніс, О. А. Шестакова. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2024. С.784-788. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34977

9. Дзеніс О. О. Цифрові технології управління ризиками у міжнародній діяльності підприємства / О. О. Дзеніс, Д. Б. Маюра. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 751-755. URL: http://repository.hneu.edu.ua /handle/123456789/28527

10. Дзеніс О. О. Формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. О. Дзеніс, І. Д. Романадзе. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 756-760. URL: http://repository.hneu.edu.ua /handle/123456789/28528

11. Дзеніс О. О. Сучасні погляди до управління підприємством / В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді : матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2021. 379 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26862

12. Дзеніс О. О. Роль переговорів у розвитку міжнародного бізнесу підприємства в умовах висококонкурентного середовища / О. О. Дзеніс, О. О.Соловйова. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 347-350. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26878

13. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-79.

14. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-80.

15. Лишенко М., Амосов А. Роль продакт-менеджменту у створенні ІТ-продуктів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-12.

16. Матвєєв М. Є., Халахур Ю. Л., Балджи М. Д. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 861–868. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-137.

17. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 534–539. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-98.

18. Усіченко І., Лисенко Т., Мироненко М. Гуру сучасного менеджменту як інструмент реалізації стратегічних завдань організації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-32.

19. Черевко О. В., Назаренко С. А., Приймак К. А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 382–387. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-54.

20. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-32.

21. Ястремська О. О. Етика бізнесу та критичне мислення як складові розвитку підприємств. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 901–905. Режим доступу : http://repository.hneu.edu.ua /handle/123456789/30680.

22. Das T. K. Cultural Values in Strategy and Organization. Charlotte : Information Age Publishing, 2021. 370 p.

23. St-Hilaire W. A. Disruptive Leadership for Organizations: Strategies and Innovations in Digitalized Economy / W. A. St-Hilaire. New York : Routledge, 2022. 450 p.

24. Dzenis O. Strategic management of territorial development: theoretical fundamentals / D. Djakons, D. Dzenis, N. Gavkalova, O. Verdenhofa, V. Riaschenko. Public Administration and Law Review Issue, 3 (11), 2022. P. 13-23. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-13

25. Dzenis O. Organizational and communication support of the process of decision making in the educational sphere / O. Verdenhofa, J. Dehtjare, O. Dzenis, R. Djakons, J. Mironova. Public policy and administration, 2022. T. 21, Nr. 4 / 2022. p. 379-394. Режим доступу: https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/7299

26. Verdenhofa O., Dzenis O., Dehtjare J., Djakona V., Gavkalova N. Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. Public Policy and Administration, 2024, 23(2), pp. 175–196. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-2-05 1/0,2

Інформаційні ресурси

1. Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.business-inform.net

2. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.management.com.ua.

3. Менеджмент. Інформаційне забезпечення курсу [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=12406.

4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.nbuv.gov.ua

5. Управління розвитком [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://devma.com.ua/uk

5. EdX – Business & Management [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.edx.org/learn/business-management

6. Project Management Institute (PMI) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.pmi.org

7. Chartered Management Institute (CMI) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.managers.org.uk

8. Journal of Management Studies [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14676486