

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Заступник керівника  
(проректор з науково-педагогічної роботи)

  
М. В. Афанасьєв



МЕНЕДЖМЕНТ

робоча програма навчальної дисципліни

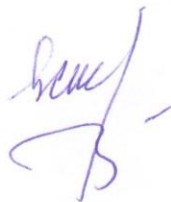
Галузь знань  
Спеціальність  
Освітній рівень  
Освітня програма

**07 управління та адміністрування**  
**073 менеджмент**  
**перший (бакалаврський)**  
**Менеджмент організацій і адміністрування, бізнес**  
**адміністрування, менеджмент інноваційної діяльності,**  
**логістика**

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

базова  
українська

Завідувач кафедри менеджменту,  
логістики та економіки



Ястремська О.М.

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2019

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки  
Протокол № 1 від 21.08.2019 р.

Розробник:

Ястремська О.М. д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, логістики та економіки

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

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

## 1. ВСТУП

Менеджмент є провідною галуззю знань, яку в практичній діяльності використовують всі підприємства і організації для досягнення успіху та забезпечення ефективності господарювання. У зв'язку з розширенням й активізацією процесів глобалізації та євроінтеграції методичне забезпечення менеджменту набуває інтернаціонального характеру, що підвищує його практичну значущість й дозволяє використовувати здобутки зарубіжних вчених у діяльності підприємств України.

**Анотація навчальної дисципліни.** Дисципліна «Менеджмент» є базовою, на основі якої будується весь комплекс базових і вибіркових дисциплін. Її основними завданнями є ознайомлення із сутністю та методологічними основами менеджменту; вивчення законів, закономірностей і принципів менеджменту; навчання стилям керівництва і лідерства в менеджменті; вивчення загальних і конкретних функцій та методів менеджменту.

**Мета навчальної дисципліни:** формування у студентів уявлення про менеджмент в цілому, про його роль в системі виробничої діяльності та забезпечення ефективності роботи підприємства; ознайомлення студентів із різними напрямками менеджменту як у галузі планування, контролю, організації, мотивації і багато іншими, з їх взаємозв'язком і взаємообумовленістю; навчання студентів вирішенню різних управлінських завдань і виробничих ситуацій, у т. ч. і в умовах недостатності інформації і часу.

Курс	2	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	32
	семінарські, практичні	32
	лабораторні	X
Самостійна робота		86
Форма підсумкового контролю	іспит	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Макроекономіка	Економіка підприємства
Мікроекономіка	Планування та організація діяльності підприємства
Теорія управління	Управління персоналом
	Проектний менеджмент
	Стратегічний менеджмент

## 1. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Використовувати в практичній роботі знання законів, принципів та методів менеджменту	Застосовувати принципи менеджменту у своєї діяльності, у т.ч. принцип паралельності та безперервності
Використання у практичній діяльності загальних функцій менеджменту	Здійснювати делегування повноважень підлеглим Формувати раціональну організаційну структуру підприємства Розробляти плани діяльності підприємства та заходи з їх реалізації Генерувати мотиваційні програми і заходи для працівників підприємства Формувати систему і програми контролю виконання завдань
Використання теорії прийняття управлінських рішень у практичній діяльності	Розробляти альтернативи для раціональних моделей управлінських рішень
Визначати особливості характеристик керівника та лідера	Формувати налагоджену систему комунікацій, яка забезпечує особисту владу лідера Обирати адекватні ситуації форми влади та впливу на підлеглих, що зумовлюють стиль управління Розробляти заходи з вирішення конфліктних ситуацій

## 2. Програма навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Менеджмент: основні поняття

**Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту.** Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування. Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

**Тема 2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.** Поняття успішності організації. Умови успішності: існування, результативність, економічність, ефективність, гнучкість, адаптивність, дієвість. Фактори внутрішнього середовища організації. Цілі: головна, підтримувальні, забезпечувальні, ієрархія цілей. Завдання, їх види та

особливості постановки. Технології: інтенсивні, посередницькі, багато ланцюгові. Організаційні структури. Рівні управління: операційний, технічний, середній, стратегічний. Персонал. Фактори зовнішнього середовища організації. Фактори прямої дії, фактори опосередкованої дії. Фактори рівноправного середовища, фактори над середовища. Індикативність та директивність інформаційного впливу. Постачальники, конкуренти, споживачі, державні органи. Політичні, економічні, соціальні, культурні, релігійні фактори.

**Тема 3. Основні функції менеджменту.** Стратегічне управління. 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. Сутність та класифікація методів менеджменту. Процес управління. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Основні етапи стратегічного планування. Види місії. Методи формування та реалізації стратегій.

## **Змістовий модуль 2. Функції менеджменту та процес управління**

**Тема 4. Організаційні структури.** Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Департаменталізація. Взаємодія структур організації. Бюрократичні організаційні структури. Адаптивні організаційні структури. Практичні аспекти впровадження організаційних структур.

**Тема 5. Контроль.** Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролю: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролю. Практичні заходи з впровадження контролю на підприємстві.

**Тема 6. Мотивація.** Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесу мотивування. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Практичні аспекти мотивації.

**Тема 7. Основні форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства.** Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Традиційні та сучасні форми впливу і влади. Адаптивне керівництво. Характеристика та класифікація стилів управління. Ситуаційний підхід до вибору стилю управління.

**Тема 8. Управління конфліктами та стресами.** Сутність та види конфліктів. Методи вирішення конфліктних ситуацій. Фактори стресу та його подолання. 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.

### 3. Порядок оцінювання результатів навчання

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. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

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

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час практичних занять проводиться за такими видами завдань: презентації за обраними студентами питаннями конкретних тем (по 6 балів), контрольні роботи (5 балів на кожну) за критеріями: розуміння, ступінь засвоєння теорії, проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; естетичність оформлення презентації. оформлення контрольної роботи.

Самостійна робота студентів являє собою індивідуальне завдання, яке видається за запланованими темами й оцінюється у 3 бали кожне. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання самостійної роботи ((позааудиторної самостійної роботи) студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, 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 і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Кожен екзаменаційний білет складається із 2 теоретичних проблемних питань та 3 розрахункових, практичних ситуацій (стереотипне, діагностичне та евристичне завдання), які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці 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 упродовж семестру – 35 та мінімумально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

### Розподіл балів за тижнями

(вказати засоби оцінювання згідно з технологічною картою)

Теми змістового модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Семинарські заняття	Самостійна робота (індив.завдання)	Презентація	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1.	Тема 1	2 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
	Тема 2	3 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
		4 тиждень	1	0,5	–	–	5	–	–	6,5
	Тема 3	5 тиждень	1	0,5	–	–	–	5	–	6,5
		6 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
Змістовий модуль 2.	Тема 4	7 тиждень	1	0,5	–	3	–	–	–	4,5
		8 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	2,5
		9 тиждень	1	0,5	–	–	–	5	–	6,5
	Тема 5	10 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
	Тема 6	11 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
	Тема 7	12 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5

	<b>Тема 8</b>	13 тиждень	1	0,5	–	–	–	5	–	6,5
		14 тиждень	1	0,5	–	–	–	–	–	1,5
		15 тиждень	1	0,5	–	–	5	–	–	6,5
		16 тиждень	1	0,5	–	3	–	–	–	4,5
		17 тиждень	1	0,5	–	–	–	5	–	6,5
	Іспит		–	–	–	–	–	–	–	40
<b>Усього</b>			16	8	–	6	10	15	–	100

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

## 4. Рекомендована література

### Основна

1. Гриньова В.М., Пасько М.І., Заславська К.А., Петренко О.О., Яндола К.О. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів [Текст] : навч.-практ. посіб. / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015 – 170 с.

2. Заславська К.А. Менеджмент підприємств малого бізнесу [Текст] : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2011 – 199 с.

3. Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. Менеджмент організацій [Текст] : учеб. пособие / под ред. Л.А. Киржнера. – К. : КНТ, 2006 – 686 с. –

4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр. та допов. — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.

5. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. — К. : Атіка, 2007. — 564 с.

### Додаткова



6. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Геленков. — М.: ОАО "Новости", 2000. — 252 с.
7. Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2003. — 260 с.
8. Кибушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кибушкин. — Мн : Высшая школа, 2004. — 248 с.
9. Ламбен Ж. Ж. Управление, ориентированное на рынок / Ламбен Ж. Ж. ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб. : Питер, 2005. — 800 с.
10. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. — М. : Дело, 2001. — 480 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2002. — 702 с.
12. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. — М. : Международные отношения, 1993. — 896 с.
13. Черваньов Д. Н. Менеджмент / Д. Н. Черваньов. — К. : Вид. "Поліграфічний центр "Київський університет", 2001. — 853 с.
14. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2004. — 348 с.

#### **Інформаційні ресурси в Internet**

15. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2416>
16. Офіційний сайт ВРУ // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
17. Сервер Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. — Назва з екрану.
18. ЛігаБізнесІнформ. — Режим доступу : <http://www.liga.net>. — Назва з екрану.
19. Нормативні акти України. — Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>. — Назва з екрану.
20. Сайт Державного комітету статистики України. — Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). — Назва з екрану. Інтернет-портал для управлінців // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www/management.com.ua](http://www.management.com.ua)
21. Xecutive. Международное сообщество менеджеров. — Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>. — Название с экрана.